



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para  
mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022  
Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración  
y Dirección de Empresas**

**AUTORA**

Br. Pérez Rivera, Paola Juana

**ORCID**

0000-0003-2042-9827

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Sociedad y transformación digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Gestión, negocios y tecnociencias

**LIMA - PERÚ**

**2022**

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325x

Asesor temático

Dr. Raúl Valdiviezo López

ORCID: 0000-0003-4670-3353

## **Dedicatoria**


En primer lugar, a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida. A mi familia por todo el apoyo, a mis compañeros de trabajo por cada uno de sus consejos para cumplir con mis metas, a todas las personas que me han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito.

## **Agradecimiento**

En el presente trabajo agradezco a Dios por guiar mi camino, por nunca dejarme sola por siempre bendecir mi vida.

A la Universidad Norbert Wiener, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017</b>	<b>VERSIÓN: 01</b>	<b>FECHA: 30/11/2020</b>
		REVISIÓN: 01	

Yo, Pérez Rivera Paola Juana estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y Dirección de Empresas 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.



.....  
Firma

Pérez Rivera Paola Juana

DNI: 48253700



Huella

Lima, 24 de Junio de 2022.

## Índice

	Pag.
Caratula.....	i
Miembros del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaración de autoría.....	v
Índice.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de cuadros.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>29</b>
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos.....	29
2.2 Población, muestra y unidades informantes.....	30
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
2.5 Proceso de recolección de datos.....	33
2.6 Método de análisis de datos.....	34
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 Descripción de resultados cuantitativo.....	36
3.2 Descripción de los resultados cualitativos.....	47
3.2.1 Análisis de la subcategoría proceso administrativo.....	47
3.2.2 Análisis de la subcategoría cadena de suministros.....	48
3.2.3 Análisis de la subcategoría proveedores.....	49
3.2.4 Análisis de la subcategoría políticas de compras.....	50
3.3 Diagnostico.....	52
3.4 Propuesta.....	56
3.4.1 Priorización de los problemas.....	56
3.4.2 Consolidación del problema.....	56
3.4.3 Fundamentos de la propuesta.....	56
3.4.4 Categoría solución.....	57
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta.....	59

3.4.6 Actividades y cronograma .....	60
<b>IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
4.1 Discusión.....	62
4.2 Conclusiones .....	67
4.3 Recomendaciones .....	69
REFERENCIAS.....	70
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	76
Anexo 2: Evidencias de la propuesta .....	77
Anexo 3: Instrumento cuantitativo.....	97
Anexo 4: Instrumento cualitativo.....	99
Anexo 5: Base de datos.....	100
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas .....	101
Anexo 7: Pantallazos de Atlas.TI.....	111
Anexo 8: Pantallazos de Turnitin.....	113
Anexo 9: Fichas de validación de instrumentos .....	115
Anexo 10: Fichas de validación de propuesta.....	129
Anexo 11: Matrices de trabajo .....	134

## Índice de figuras

	Pag.
<b>Figura 1</b> Diagrama de Ishikawa .....	14
<b>Figura 2</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proceso administrativo .....	36
<b>Figura 3</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría cadena de suministros.....	39
<b>Figura 4</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proveedores.....	41
<b>Figura 5</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas de compras.....	42
<b>Figura 6</b> Pareto de la categoría gestión de compras.....	45
<b>Figura 7</b> Análisis cualitativo de la subcategoría proceso administrativo.....	47
<b>Figura 8</b> Análisis cualitativo de la subcategoría cadena de suministros.....	48
<b>Figura 9</b> Análisis cualitativo de la subcategoría proveedores.....	49
<b>Figura 10</b> Análisis cualitativo de la subcategoría políticas de compras .....	50
<b>Figura 11</b> Análisis mixto de la categoría gestión de compras. ....	52
<b>Figura 12</b> Nube de palabras. Fuente: Propia del autor.....	55



## Índice de Tablas

Pag.

<b>Tabla 1</b> Categorización del problema Gestión de compras.....	32
<b>Tabla 2</b> Matriz de categorización de la solución kaizen .....	32
<b>Tabla 3</b> Nivel de confiabilidad para Alfa de Cronbach .....	33
<b>Tabla 4</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proceso administrativo .....	36
<b>Tabla 5</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría cadena de suministros .....	38
<b>Tabla 6</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proveedores. ....	40
<b>Tabla 7</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas de compras. ....	42
<b>Tabla 8</b> Pareto de la categoría gestión de compras .....	43

## Índice de cuadros

	Pag.
<b>Cuadro 1</b> Matriz de direccionalidad de la propuesta .....	59
<b>Cuadro 2</b> Matriz de actividades, cronograma y evidencias .....	60
<b>Cuadro 3</b> Cronograma de actividades.....	61

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo implementar la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública. La investigación se desarrolló bajo el sintagma holístico, con enfoque mixto al integrar el cuantitativo y cualitativo, de tipo proyectiva, de sintagma holístico y la aplicación de los métodos, analítico, deductivo e inductivo. La población estuvo conformada con cuarenta encuestados y las entrevistas fueron a tres unidades informantes de la dirección de abastecimiento. Para el análisis de la información cuantitativa se utilizó el Microsoft Excel y SPSS, para el cualitativo en 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 de compras, el personal de la dirección de abastecimiento no se encuentra compenetrada con mejorar los procesos de gestión de compras y existe falta de comunicación entre las áreas usuarias y el personal de la dirección para llevar el seguimiento de requerimientos. Asimismo, el uso incorrecto de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias, finalmente, falta de procedimiento para formular y controlar los requerimientos de las áreas usuarias. Como parte de las propuestas de solución se establecieron tres objetivos que consisten en optimizar los procesos de gestión de compras a través de la mejora comunicacional del personal e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos utilizando la herramienta PHVA, mejorar los formatos de términos de referencias y especificaciones técnicas mediante la herramienta PHVA e implementar el dashboard en Excel para el control de requerimientos de las áreas usuarias.

*Palabras claves: Gestión, compras, PHVA, requerimientos, capacitación, mejora continua.*

## Abstract

The objective of the research was to implement the Kaizen methodology to improve purchasing management in a public entity. The research was developed under the holistic phrase, with a mixed approach by integrating quantitative and qualitative, projective, holistic phrase and the application of analytical, deductive and inductive methods. The population consisted of forty respondents and the interviews were conducted with three informant units of the supply management. For the analysis of quantitative information, Microsoft Excel and SPSS were used, for the qualitative one in Atlas ti; information that was triangulated to perform a more in-depth diagnosis.

As a result of the diagnosis, three main problems were identified that affect purchasing management: the supply management staff is not committed to improving purchasing management processes and there is a lack of communication between the user areas and the supply staff. management to track requirements. Likewise, the incorrect use of the formats of technical specifications and terms of reference, finally, lack of procedure to formulate and control the requirements of the user areas. As part of the solution proposals, three objectives were established, which consist of optimizing the purchasing management processes through the communicational improvement of the personnel and implementing a procedural flowchart in the attention of the requirements using the PHVA tool, improving the formats of terms of reference and technical specifications through the PHVA tool and implement the dashboard in Excel to control the requirements of the user areas.

**Keywords:** *Management, purchases, PHVA, requirements, training, continuous improvement.*

# I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la gestión de compras es muy relevante en las empresas porque permite mejorar los márgenes de beneficio a base de la realización de políticas de aprovisionamiento para mejorar la atención oportuna de los requerimientos. De acuerdo al estudio de Ramos y Álvarez (2021), se evidenció que, en la gestión de compras, la selección de proveedores es un factor que lleva al éxito a las empresas, siendo relevante e importante contar con recursos de calidad, debido a que son muy importantes a la hora de gestionar una compra o servicio, dicho estudio de los investigadores ecuatorianos indica que si se mejora estas falencias se facilitará la oportuna atención de los requerimientos y sobre todo brindar un servicio o bien de calidad.

Por otro lado, a través de un estudio ecuatoriano se evidenció que la gestión de compras es muy relevante para la actualización del stock de insumos, ya que es una herramienta fundamental para cumplir una gestión con estrategias de compras, con métodos claros, eficaces, según los requerimientos realizados (Méndez et al., 2020).

En el entorno nacional, en una publicación de la revista gestión indica que, la gestión de compras es muy relevante en la gestión empresarial porque determina la oportunidad para encontrar estrategias orientadas a fortalecer la disponibilidad de inventario y la satisfacción del cliente, para los cuales debemos evitar los errores más comunes que perjudiquen la gestión de compras. Se debe seguir las políticas de compras que están representados por normas para un proceso adecuado, por otro lado, se debe estandarizar a los proveedores para facilitar su selección y definir el perfil adecuado que requiere las áreas usuarias. Asimismo, se debe evaluar constantemente a los proveedores para obtener servicio y bienes de calidad. Por último, es importante monitorear a los proveedores para que cumplan a tiempo lo requerido en la orden de compra (Espejo, 2015).

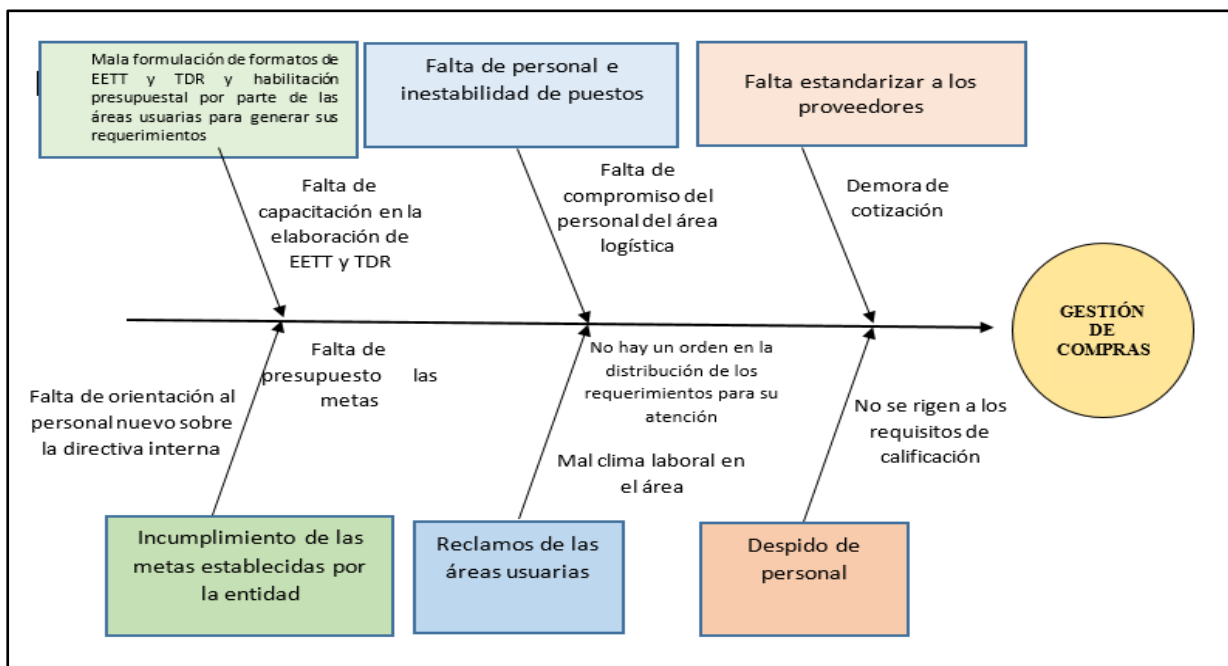
La gestión de compras es un elemento muy importante para las empresas porque busca generar el valor y crecimiento, pero en una situación de incertidumbre logística, la gestión de la cadena de suministros se ve muy afectada. Una buena gestión de compras debe saber responder a esta situación que puede existir; fortaleciendo el contacto y la conexión con los proveedores. Para estas situaciones, la gestión de compras debe ser ágil y flexible para superar la situación buscando estrategias de mejora (Alegre, 2021).

Revisando la problemática en la entidad pública, del presente estudio, es muy frecuente la ineficiencia en la elaboración de los términos de referencia y especificaciones técnicas, debido a ello surge los siguientes problemas: (i) incumplimiento de la directiva interna N° 19-2020 a la hora de la generación de los requerimientos por parte de las áreas usuarias; (ii) falta de información en el uso de los sistemas administrativos para realizar las compras y falta de estandarización de proveedores; (iii) falta de personal e inestabilidad de puestos en el área logística y compromiso de los trabajadores.

Después de identificar los problemas a nivel internacional y nacional, igualmente, se resalta la problemática de la gestión de compras en la entidad pública, obtenidas de la matriz 2 detallados en el árbol de problemas (anexo 11) y el diagrama de Ishikawa (Figura 1) que fueron las bases para identificar los problemas, sus causas y consecuencias que viene enfrentando la gestión de compras en la entidad pública.

**Figura 1**

*Diagrama de Ishikawa*



Vista las causas y efectos de la categoría problema, donde se evidencia que hay un mal uso de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias para la formulación de sus requerimientos, por ello hay retrasos debido a que se tiene que devolver los requerimientos para su reformulación, este problema también es debido a la falta de capacitación para formular los requerimientos. Por otro lado, la falta de personal e inestabilidad del personal de la dirección de abastecimiento es otro de los tantos problemas que existe y

perjudica la gestión de compras provocando los reclamos de las áreas usuarias porque la demora en la atención de los requerimientos. Asimismo, la falta de estandarización de los proveedores perjudica la atención de requerimientos con un servicio o bien de calidad.

Espinoza (2018), en su estudio de investigación realizada en la ciudad de Guayaquil, sobre el análisis de proceso de compras para un mejor diseño y propuesta de indicadores de gestión, permitió mejorar los procesos del área de compras, cuyo objetivo fue evaluar los procesos de gestión de compras para proponer estrategias de mejora. El estudio de investigación utilizó el enfoque mixto con una población de 420 trabajadores y 300 proveedores. En función de las encuestas ejecutadas el problema que más resalto fue la falta de métodos o indicadores para medir las compras, como conclusión se planteó diseñar indicadores que midan la rentabilidad y eficacia en los procesos, con el fin de atender oportunamente los requerimientos.

Gutiérrez (2020), en un estudio de investigación realizado en Santiago de Cali, sobre un modelo para optimizar el tiempo de atención en el trámite de compras técnicas de una empresa del sector de la confitería, tuvo como propósito encontrar un prototipo de gestión para mejorar el tiempo de compras. Para este estudio se utilizó el método cuantitativo y cualitativo con las técnicas de encuestas, entrevistas, textos, revistas, documentos que ayudaron a obtener información. Los principales resultados del estudio identifican la falta de un modelo confiable, que permita actualizar el inventario de repuestos, proponiendo un método económico de pedido con el propósito de reordenar que permita mejorar el control del abastecimiento desde el plan estratégico de la empresa.

Arredondo (2018), en su investigación de diseñar una propuesta que mejore el área de compras de Promedico del fondo de empleados médicos, tuvo como objetivo proponer una estrategia que ayude a mejorar el proceso de compras de las organizaciones. Para este estudio se utilizó el tipo de investigación descriptivo, gracias a esta investigación se evidenció que no hay una actualización en sus procesos y sobre todo no hay una capacitación constante a los colaboradores nuevos sobre los sistemas a utilizar. Es importante mejorar estas falencias para evitar atrasos en los requerimientos.

Por último, Sinisterra (2019), en su estudio de investigación sobre implementar mejoras en el proceso de compra de la empresa Serviafros del municipio de zarzal valle del cauca, tuvo

como objetivo encontrar una mejora en el proceso de compra. Para este estudio se utilizó el tipo de investigación descriptivo, en esta investigación se evidenció que hay un gran desorden en los procesos de atención y control de los requerimientos. Se recomienda adecuar un plan de trabajo que permita realizar una mejor planeación de la producción.

Llacchua (2021), en una investigación sobre la búsqueda de encontrar mecanismos de corregir la gestión de cadena de suministro de la compañía importadora de autopartes, tuvo como propósito encontrar métodos o estrategias para la organización de cadena de suministro y la búsqueda de mejorar la eficacia para el correcto uso de los procesos internos de la organización; bajo métodos inductivo y deductivo analítico. Se obtuvo como resultado que dichos procesos no estaban funcionando de la manera correcta, no hay una buena organización ante todos estos problemas que se suscitaron en la cadena de suministros, se concluyó que se requiere implementar estrategias de mejora en todos los procesos donde se involucren la cadena de suministro, mejorando los métodos, manuales y una buena organización del personal, para optimizar las deficiencias en la cadena de suministros.

En un estudio de Simón (2019), sobre mejorar la gestión de compras de una municipalidad se encontró diferentes problemas de gestión de compras y uno de ellos es la falta de conocimiento en la elaboración de los términos de referencia y especificaciones técnicas que son elaboradas por las áreas usuarias, la falta de estandarización y el mal manejo del estudio de mercado todo esto retrasa la atención de los requerimientos. Este mismo problema se presenta en esta entidad porque muchas veces los documentos llegan a los especialistas con errores, los cuales se tiene que devolver para su reformulación, atrasando la atención de los requerimientos. Asimismo, al no tener el compromiso de los trabajadores, la escasa supervisión de los coordinadores del área logística y la mala distribución de los requerimientos contribuye al atraso en la atención de los requerimientos, fomenta reclamos e incomodidades de las direcciones de la entidad. A los problemas ya mencionados se suma el clima laboral que se vive día a día en el área e incremento el desinterés de los especialistas para hacer bien su trabajo.

Chavez (2021), en el desarrollo de su investigación, propuso un avance en el proceso de la gestión de compras de insumos de una organización agroindustrial en Lambayeque, el objetivo fue encontrar un adecuado y correcto proceso de la gestión de compra de embalajes y envases. El estudio utilizó un enfoque cualitativo, teniendo una población de 7 analistas del área de compras y se utilizó la técnica de entrevistas. Como resultado, se identificó que no



tenían un correcto procedimiento para las compras, por lo que se establecieron herramientas que contribuyeran a mejorar los resultados y poder cumplir los objetivos establecidos. De la presente investigación se tomó el marco conceptual y metodológico que permita fortalecer el estudio actual.

Por otro lado, Franco (2018), propuso un estudio para mejorar el proceso de gestión de compras locales en Redondos S.A, el cual tuvo como principales objetivos determinar estrategias de mejora y sobre todo evaluar la gestión de compra. Para su estudio se utilizó el método inductivo. Dentro de los resultados encontraron que los procesos de un abastecimiento no se realizaban en los tiempos previstos, además que no lograba realizar compras confiables y la empresa tenía problemas en los procesos de compras y mucha deficiencia con sus proveedores, se identificaron tres estrategias a desarrollar: compra puntual, licitación y contrato a largo plazo.

Salinas (2018), en su investigación para optimizar el proceso de compras mediante la metodología de kaizen, tuvo como principal objetivo encontrar estrategias que ayuden con la mejora de los procesos de compras en una entidad pública. Este estudio se realizó con un enfoque mixto de diseño no experimental, la cual tuvo como muestra a cuarenta trabajadores del área que intervenían en la compra. La investigación tuvo como resultados la cual se planteó utilizar el ciclo Deming junto con el mapa de procesos con el fin de conocer el panorama general de los procesos, otro de los resultados fue la implementación de una secuencia de trabajos para que todos los pedidos sean atendidos a tiempo. Asimismo, se planteó implementar un manual y flujograma de procedimientos que permita mejorar la atención, y por último se planteó implementar capacitaciones constantes a todo el personal que intervenga en las compras sobre el uso correcto de los sistemas de compras. Esta investigación fue de gran aporte al presente estudio porque permitió conocer sobre la metodología de solución usada.

Ruiz (2020), en su investigación de encontrar solución para la gestión de contrataciones utilizando la metodología de Kaizen, tuvo como propósito mejorar la gestión de proceso de contratación menores o iguales a 8uit. El estudio usó el enfoque mixto con treinta y tres colaboradores que fueron las unidades informantes. Como instrumento empleo, la encuesta y las entrevistas, el estudio tuvo como resultado tres propuestas de mejora que fue la elaboración de documentos de gestión interna, elaboración de un flujograma, del proceso de contrataciones y por último establecer el dashboard para el control de requerimientos, para estas propuestas

de solución se usaron la metodología de kaizen que con una mejora continua a pequeños pasos se podrá mejorar la gestión de contrataciones. Esta investigación ayuda al presente estudio en la implementación de la metodología Kaizen- PHVA y la utilización de dashboard para optimizar la gestión de compras de la entidad pública.

Paz (2019), mencionó en su investigación de propuesta de mejora de gestión de procesos mediante la metodología del PHVA, la cual tuvo como objetivo encontrar una propuesta que mejore procesos operativos de una empresa. La investigación fue con un enfoque mixto, con una población de ciento veinte trabajadores y como informantes se contó con el apoyo de tres colaboradores, como propuesta de solución de la investigación se propuso analizar y mejora la planificación de los procesos, como elaborar o definir diagramas de flujos de los procesos así como también formatos para un adecuado control y seguimiento de las tareas y los procesos y establecer un plan de capacitación que impulse a los trabajadores a brindar su servicio con motivación para cumplir los objetivos de la empresa.

Morales. (2019), planteo en su estudio un diseño de mejora continua de procesos de la gestión de compras de la entidad ejecutora 020 de la dirección de sanidad Policial del Perú, tuvo como objetivo mejorar la gestión de compras. Para este estudio se utilizó el diseño de campo, como resultados se encontraron información importante sobre las causas de una mala gestión de compras, la cual se propuso estrategias con el propósito de una mejora continua, con el objetivo de optimizar los procesos de gestión de compras sobre la estrategia para mejorar los problemas y llevar un proceso adecuado.

Rumín (2018), en su investigación indicó que uno de los problemas que encontró en el hospital es que el personal que labora en la entidad desconoce los procesos administrativos, hacen un mal uso los formatos para la emisión de sus requerimientos. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento las encuestas para obtener información relevante sobre el problema. La propuesta de solución fue la implementación de la directiva administrativa que ayude a una correcta atención de requerimientos de bienes y servicios. Esta investigación coincide con el presente estudio por ello fue de gran aporte para el desarrollo de solución.

Flores (2018), en su investigación que tuvo un enfoque mixto tipo proyectivo y utilizo instrumentos de encuestas y entrevistas con el objetivo de solucionar los

problemas que aquejaban la empresa los cuales fueron el bajo rendimiento del personal, falta de control administrativo y procesos que existe en la empresa, por lo que propuso la implementación de metodología Kaizen para mejorar el control administrativo que será de gran ayuda para la empresa. Los problemas de esta investigación coincidieron con la presente investigación por lo que fue de gran apoyo para encontrar herramientas que soluciones los problemas que se encontraron en la dirección de abastecimiento en el proceso de gestión de compras.

Montesinos (2018), indicó que en su investigación encontró problemas en la entrega de los productos. La investigación se realizó con un enfoque mixto, tipo holístico, se realizó una encuesta con 30 colaboradores y tres entrevistas a los especialistas del proceso de compras, Esta investigación tuvo como objetivo implementar el método PHVA para brindar un orden y secuencia en la entrega de los requerimientos mediante flujogramas que brinda secuencia del estado de los productos. La investigación fue de gran aporte al presente estudio porque dio a conocer el ciclo del PHVA que fue utilizado para resolver los problemas que se encontró en la entidad.

Caruhajulca (2021), su investigación se desarrolló en un enfoque mixto, tipo holístico no experimental, tuvo como unidades informantes a 31 trabajadores para la encuesta y tres trabajadores para la entrevista. La investigación tuvo como objetivo de incrementar las ventas logrando una atención de calidad mediante la metodología de Kaizen, por lo que propuso la elaboración de un flujograma del proceso de ventas mediante el ciclo PHVA para el control del proceso. Esta investigación fue de gran aporte en el presente estudio para implementar el flujograma mediante el ciclo de PHVA para los problemas encontrados en la entidad.

Cornejo (2017), en su investigación encontró un gran problema fue la mala formulación de especificaciones técnicas y términos de referencias por partes de las áreas usuarias porque no detallan con precisión las características, calidad del servicio o bien que desean adquirir, estos problemas es debido a que no tienen personal capacitado y con conocimientos para formular estos formatos ya que si no se llenan de la forma correcta retrasan el proceso de adquisición general demora, por ello como objetivo de la investigación fue rediseñar los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias para optimizar el proceso de contratación. Para resolver este problema se propuso rediseñar el instructivo que contenga la estructura para la elaboración de términos de referencias y especificaciones técnicas que

permitió que las áreas usuarias elaboren correctamente sus pedidos. Esta investigación fue de gran aporte al presente estudio ya que brindo ideas para una reformulación de formatos de adquisición.

Rodríguez (2018), en su investigación con un enfoque mixto, tipo proyectivo utilizó como instrumento las encuestas y entrevistas como fuente de información con el fin de detectar los problemas en su empresa, los cuales como resultado fue la falta de registro y alcance de las ventas de empresa, por lo que propuso diseñar un dashboard de control que ayude a la jefatura comercial llevar el control de las ventas y el desempeño laboral del área, con el objetivo de cumplir los procesos. La investigación fue de gran aporte para el presente estudio porque permitió conocer sobre la herramienta para solucionar el control de requerimientos ingresados en la dirección de abastecimiento.

El presente estudio tiene como base teórica de la organización, mejora continua y la teoría de sistemas, según Chiavenato (2007) indico que, la teoría de la organización se caracteriza por la división del trabajo, sobre todo debe haber una buena organización para alcanzar la eficiencia de las organizaciones. Asimismo, la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio. Existe una gran relación entre ambos, si se tiene una buena organización y división de trabajos, la gestión de compras tendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias.

Por otro lado, Guerra (2007) indica que, la teoría de la mejora continua al tener como fin, entre sus objetivos es buscar soluciones duraderas en lugar de arreglar rápido y la toma de decisiones sobre la base de datos y no sobre supuestos y la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio. Esta teoría guarda relación debido a que contribuirán al buen manejo de la gestión de compras para alcanzar los objetivos y mejorar los procesos. Por último, Arnold y Osorio (1998) refiere que, la teoría de sistemas tiene el objetivo de lograr el desarrollo de una terminología que permitirá a la organización como a la gestión de compras a describir las características y los comportamientos de la realidad para encontrar mejores formas de trabajo.

El presente estudio se basó en el uso de tres teorías: (i) la teoría de la organización se caracteriza por la división del trabajo y tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan garantizando el abastecimiento, el cual tiene relación con la gestión de compras debido a que si se tiene una buena organización y división de trabajo se obtendrá un correcto proceso y a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias; (ii) la teoría de la mejora continua guarda relación con la gestión de compras; debido a que, dependerá muchas de las buenas decisiones en la atención de los requerimientos y contribuirán al buen manejo para lograr alcanzar los objetivos y mejorar los procesos; y por último (iii) la teoría de sistemas tiene el objetivo de lograr entender y desarrollar una terminología que permita detallar las funciones, comportamientos y características sistémicos de la organización y ayudara al buen funcionamiento y mejorar la gestión de compras.

La relevancia metodológica del presente estudio se efectuó basado en el enfoque mixto porque proporciona una comprensión más exhaustiva y completa del problema de una investigación y ayudará a que futuros estudiantes tengan un principio o modelo de apoyo con un propósito de ejecutar investigaciones holísticas, como parte de las técnicas en instrumentos se utilizó la entrevista como también el cuestionario para realizar el resultado y diagnóstico. Por último, dicho estudio permitió perfeccionar la gestión de compras para una adecuada atención de los requerimientos en los tiempos establecidos.

Como importancia práctica de la investigación es perfeccionar una adecuada atención de los pedidos en los plazos establecidos para lograr brindar un servicio o bien de calidad, por otro lado, se buscará mejorar el compromiso laboral mediante capacitaciones que ayudaran a perfeccionar su capacidad laboral y sobre todo crecer como profesional para estar actualizados con los nuevos sistemas implementados en el área y dar lo mejor de sí en sus laborales.

Es necesario determinar los problemas de la entidad para encontrar estrategias que mejoren la atención a tiempo de los requerimientos, una buena selección de proveedores, la satisfacción de las áreas usuarias y fortalecer el compromiso laboral con los colaboradores de la dirección de abastecimiento.

### **Categoría de solución: Metodología Kaizen**

Godínez y Hernández (2018) señalan que, 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 basada en una adaptación continua de las herramientas de los procedimientos existentes para ser mejorado. En la presente investigación se utilizó la metodología Kaizen que será de gran aporte para mejorar las deficiencias que hoy en día se ven en la entidad.

Por otro lado, para Masaaki (2001) menciona que, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos desde el gerente y trabajadores por igual con el objetivo de mejorar el trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales. Este tipo de mejora es de manera completa, que propone resolver los problemas que se presenten de manera oportuna. Asimismo, Rajadell (2021) señala que, Kaizen es planteado como la unión de dos palabras que significan cambio para la mejora, que trata de reducción de costos con un cambio de cultura constante que permite mejorar los errores que se cometen en una empresa o entidad, por tal motivo es fundamente implementar esta metodología en la entidad para mejorar las falencias en la gestión de compras.

**Correspondiente a la subcategoría ciclo PHVA:** Zapata (2015) refiere que, PHVA es un ciclo de la calidad o espiral de la mejora continua, un ciclo que contribuye con la ejecución de los procesos, permitiendo la ejecución eficaz de las actividades. Asimismo, Gonzáles y Arcienegas (2016) menciona que, el ciclo PHVA o llamado el ciclo Deming que se utiliza para implementar la gestión de la calidad, es decir que el PHVA es fundamental para la mejora continua, ya que permite encontrar los problemas, fallas que se muestran en las organizaciones con el fin de tomar decisiones de mejora continua, este ciclo permitirá mejorar la gestión de compras y poder cumplir las metas establecidas de la entidad.

#### **Indicador PHVA:**

**Planear:** Zapata (2015) menciona que, esta primera etapa permite identificar los problemas de la organización o entidad para determinar las políticas, los objetivos y procesos necesarios con el fin de buscar solución. Asimismo, Pérez y Múnera (2007) mencionan que, lo primero que se tiene que hacer es definir los planes y vision de la organizavion a donde se quiere llegar en un tiempo terminado. Esta primera etapara del ciclo permitió a la investigacion determinar los problemas a solucionar y fijar una meta a futura con el objetivo de mejorar la gestión de compras y alcanzar los objetivos de la entidad.

**Hacer:** Zapata (2015) refiere que, en la segunda etapa del ciclo se desarrollan todos los planes estratégicos que serán implementados en los procesos para las acciones de mejora y solución de los problemas identificados, en esta etapa es necesario el involucramiento de todos los trabajadores de la organización para ejecutar las actividades. Asimismo, Pérez y Múnera (2007) mencionan que, en esta etapa se lleva a cabo todo lo acordado anteriormente para ejecutar el plan de trabajo. Esta segunda etapa permitió a la presente investigación fijar las herramientas a usar para solucionar los problemas y junto con los trabajadores se desarrollaron las actividades de mejora,

**Verificar:** Zapata (2015) precisa que, en la tercera etapa se monitorea todos los procesos planteados para hacer seguimiento y confirmar que todas las actividades se cumplan según lo planificado. Asimismo, Pérez y Múnera (2007) mencionan que, en esta tercera etapa se verifica si se cumplieron todas las actividades planificadas para ser presentada como producto final. Esta tercera etapa permitió a la presente investigación verificar las actividades desarrolladas por los trabajadores si cumplieron según lo planificado, para poder presentar al jefe del área para su aprobación.

**Actuar:** Zapata (2015) menciona que, en la última etapa se implementan todas las estrategias para mantener o mejorar las acciones de acuerdo con los resultados obtenidos. El PHVA contribuirá con la mejora de la gestión de compras de la entidad. Asimismo, Pérez y Múnera (2007) mencionan que, en esta última etapa se culmina con la revisión para verificar que todo esté bien y poder implementar la solución a los problemas. Esta última etapa permitió a la presente investigación tener buenos resultados para una mejora en la gestión de compras y se procedió a presentar las herramientas de solución al director de abastecimiento para su ejecución.

### **Categoría problema: Gestión de compras**

Para Esan business, (2017) indica que, la gestión de compras busca estrategias con el fin de encontrar proveedores que brinden un servicio o bien de calidad a un precio accesible. Asimismo, Lorrain (2011) recomienda que, para una buena gestión de compras se debe planificar y organizar las adquisiciones, para llevar a cabo una buena atención en los tiempos establecidos y sobre todo evitar los excedentes que puedan generar costos y no perjudicar a la organización, por otro lado, Galiana (2017) indica que, para alcanzar los objetivos y estrategias de una organización es importante llevar una buena relación con los proveedores para una

adecuada gestión de compras. De la misma manera, para Montoya (2011) las competencias que día a día se observa en las diferentes empresas a nivel mundial han sido motivo para llegar a tener una buena relación entre el comprador y proveedor, y por último Sangri (2014) indica que, una buena gestión de compras permitirá a las empresas poder administrar los bienes adquiridos con un fin determinado para buscar el ahorro en efectivo.

**Subcategoría Proceso administrativo:** Para los autores Blandez y Luna (2014) nos indican que, el proceso administrativo es una parte fundamental para el trabajo de los administradores mediante una planeación, control y dirección de las empresas, este proceso consiste en lograr un adecuado proceso utilizando los recursos adecuados para llegar a cumplir los objetivos de las empresas. El proceso administrativo es de vital importancia en una entidad porque permite a los jefes de áreas tener una visión clara a lo que se quiere llegar, utilizando los recursos adecuados y con ayuda de los trabajadores se podrá cumplir con el fin de brindar una adecuada atención de requerimientos.

**Indicador Planeamiento:** Carrasco (2018) indica que, el planeamiento es un proceso de toma de decisiones con el objetivo de alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. El planeamiento permitirá tomar buenas decisiones a la hora de ejecutar el proceso de compras con el fin de alcanzar el objetivo de adquirir un bien o servicio según las características establecidas en los formatos de adquisiciones y sobre todo llevar una buena gestión de compras.

**Indicador Dirección:** Pérez (2018) precisa que, la dirección es fundamental para alcanzar los objetivos que cada compañía se proponga cumplir, por ello es importante que las organizaciones tengan profesionales capacitados para ejercer dicha función, Este indicador permitirá que el jefe de la dirección de abastecimiento organice capacitaciones constantes sobre contrataciones públicas para que los especialistas estén preparados para cualquier cambio que podría existir y llevar correctamente la gestión de compras.

**Indicador Control:** Chiavenato (2007) indica que, el control es como función restrictiva y coercitiva utilizado con el fin de cohibir ciertos tipos de desvíos de comportamientos no aceptados, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como restricción, de este indicador carece en la actualidad la dirección de abastecimientos ya que no cuenta con un adecuado control de requerimientos que ingresan en la dirección de



abastecimiento por ello es importante que los jefes de áreas lleven un correcto control que permitirá tener un orden en la forma de trabajo.

**Subcategoría Cadena de suministros:** Ballou (2004) indica que, la cadena de suministros tiene una función muy importante en las empresas, ya que cuenta con un conjunto de actividades funcionales como son el control, el transporte y de los inventarios de la empresa, por otro lado, Iglesias (2010) refiere que, la cadena de suministros tiene el objetivo de llegar a mejorar el desempeño de las empresas y cada vez mejorar la cadena de suministro. La cadena de suministro es importante en la gestión de compras porque es un conjunto de procesos desde la adquisición de un producto hasta la entrega del producto al personal del área usuaria.

**Indicador Proceso:** Vilar (1999) precisa que, un proceso son secuencias de acciones o pasos de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo o fin, es importante seguir al pie de la letra los procesos establecidos en las actividades a desarrollar para no tener problemas en el camino y retroceder las actividades, este indicador permitirá a que la dirección de abastecimiento que es encargada de la atención de los requerimientos ejecuten de una manera correcta los procesos establecidos para la adquisición de un bien o servicio con el fin de no retrasar la adquisición y evitar los reclamos de las áreas usuarias y sobre todo llevar un adecuado proceso de gestión de compras.

**Indicador Compras:** Montoya (2002) precisa que, este indicador es un proceso que la empresa o entidades utilizan para adquirir un servicio o bien con el fin de cumplir sus metas y objetivos. Mediante este indicador, la dirección de abastecimiento logrará satisfacer las necesidades de las áreas usuarias mediante un correcto proceso de gestión de compras y sobre todo una correcta adquisición del producto que cumplan con las características establecidas en los términos de referencias o especificaciones técnicas para cubrir las necesidades de las áreas usuarias.

**Indicador Ejecución:** Bossidy y Charan (2017) indican que, la ejecución se refiere a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea. La ejecución es el proceso sistemático de analizar los cómo y los qué se debe hacer, también es el elemento fundamental de una organización. Por tal sentido, es importante que los especialistas encargados de atender los requerimientos lleven una adecuada ejecución en la gestión de compras para no cometer error que perjudiquen la adquisición de un bien o servicio.

**Subcategoría Proveedores:** Para Sarache et al. (2009), la selección de proveedores debe tener el principio de trabajar bajo las políticas de fabricación sin perder la calidad y valor del producto. Asimismo, Philip y Lane (2006) indican que, antes de elegir un proveedor, se tiene que evaluar para una buena selección y sobre todo para cumplir con los objetivos. Los proveedores son importantes en la gestión de compras porque gracias a ellos se podrá cubrir las necesidades de las áreas para cumplir con los objetivos.

**Indicador Selección:** Martinez (2007) indica que, una buena selección se basa en la estrategia para elegir una persona, bien o servicio y sobre todo que esté acorde con la necesidad que se quiere cubrir. Este indicador es fundamental en la gestión de compras, ya que se debe a una selección el correcto proveedor que cumplan con todas las características que se piden en los términos de referencias y especificaciones técnicas para poder brindar un bien o servicio de calidad, una buena selección de proveedores depende de los especialistas encargados de atender los requerimientos.

**Indicador Documentación:** Luis (1993) indica que, la documentación muchas veces es un documento oficial que consiste en documentar y se encuentra identificada por el procesamiento de información que brinda datos específicos sobre un tema determinado. En la presente investigación es fundamental este indicador, ya que para un buen proceso de gestión de compras es importante que las direcciones envíen los formatos de pedido correctamente elaborados para no atrasar su atención.

**Indicador Calidad:** De acuerdo, con Escrivá et al. (2014) indican que, la calidad del producto o servicio es una estrategia que conlleva al esfuerzo del personal involucrado para mejorar los servicios y productos. Al presente estudio este indicador ayudará a buscar proveedores que brinden un servicio o bien de calidad con el objetivo de cumplir con la necesidad del área, como también hacer un uso adecuado del presupuesto público del estado.

**Subcategoría Políticas de compras:** Las políticas de compras son planteamientos que permiten comprender la que están orientados los pensamientos de los integrantes de las empresas para tomar buenas decisiones, las políticas deben ser escritas con el fin de evitar fugas de responsabilidades (Mercado, 2006).

**Indicador Cotización:** Sangri (2014) indica que, la cotización es la acción o efecto de cotizar algo mediante un documento o información de bien o servicio que se requiera para cubrir una necesidad. La presente investigación realiza un estudio de mercado para atender los requerimientos de las diferentes áreas de la entidad, pero muchas veces por presión de los jefes o se hace una mala cotización y como consecuencia se adquiere un producto o servicio de mala calidad que generan desconformidad de las áreas usuarias y un mal uso del presupuesto de la entidad, por ello es importante de una adecuada cotización.

**Indicador Requerimiento:** Borjas (2007) menciona que, Las políticas deberán ser desarrolladas aplicando estrategias de procedimientos, por lo que el requerimiento es la solicitud formulada para contratar un bien, servicio u obra que expresa la necesidad que el cliente quiere cubrir. En la presente investigación las áreas usuarias envían sus requerimientos mediante las especificaciones técnicas y términos de referencias para cubrir sus necesidades, este indicador es importante para una buena gestión de compras y cubrir las necesidades que se presentan en la entidad.

**Indicador Aprobación:** Casanovas (2016) menciona que, las políticas de compras deben ser creadas de acuerdo con los requerimientos y sobre todo a las necesidades de la organización, lo cual debe ser aprobadas por el jefe del área para ser ejecutadas. Para una adquisición de un bien o servicio lo primero que se debe hacer es tener la aprobación por parte del director de abastecimiento y el área usuaria para no tener inconvenientes a la hora de la adquisición, por ellos los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias deben estar bien elaborados con las características al detalle del cómo quieren el bien o servicio y poder cumplir con las expectativas de las áreas usuarias.

Para la investigación se formuló el problema general: ¿Cómo optimizar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022 utilizando la metodología Kaizen?; los problemas específicos: (i) ¿Cuál fue la situación de la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022?, (ii) ¿Cuáles son los factores que incidieron en la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022?

El objetivo general del estudio es: implementar la metodología Kaizen para solucionar la gestión de compras en la entidad pública; los objetivos específicos: (a) diagnosticar en qué

situación se encuentra la gestión de compras en una entidad pública, (b) determinar los factores que inciden en la gestión de compras en una entidad pública, (c) optimizar los procesos de gestión de compras a través de la mejora comunicacional del personal e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos utilizando la herramienta PHVA, (d) mejorar los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias mediante la herramienta PHVA, e (e) implementar el dashboard en Excel para el control de requerimientos de las áreas usuarias.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

Hernández et al. (2014) indico que, la investigación **mixta** radica en aumentar los esfuerzos de la investigación cualitativa y cuantitativa con el objetivo de reducir sus debilidades. Asimismo, para Carhuacho et al. (2019) afirmo que, la investigación mixta tiene como fin de buscar alternativas de solución, mediante un análisis profundo sobre la investigación. Por último, Lifeder (2022) define que, la investigación mixta busca juntar en un mismo estudio a los métodos cuantitativos y cualitativos para resaltar las bondades de cada uno de los métodos. El presente estudio utilizó el enfoque mixto, y utilizó la encuesta para 40 trabajadores de la dirección de abastecimiento en la parte cuantitativa y la entrevista a al jefe y coordinadores para el enfoque cualitativo.

Para los autores Carhuacho et al. (2019) definen que, la investigación **tipo proyectiva** prepara las técnicas y procedimientos para un estudio y los resultados son importantes para un estudio porque permite encontrar el camino correcto para una investigación por otro lado Hurtado (2000) indica que, la investigación busca estrategias o propuestas con el fin de encontrar una solución para un determinado problema para alcanzar los objetivos.

Para Carhuacho et al. (2019) definen que, el diseño **explicativo secuencial** es donde se analiza los datos obtenidos del cualitativo y cuantitativo del presente estudio, para luego realizar la triangulación de la información obtenida para precisar un resultado. Asimismo, Vasilachis (2019) indica que, el diseño explicativo secuencial tiene dos etapas, la primera es analizar la información cualitativa y el segundo es la cuantitativa para luego obtener una sola información final de investigación. Este tipo de diseño permitió a la presente investigación analizar cada información obtenida de la encuesta y entrevista ejecutada para encontrar una mejora en la gestión de compras.

Para Tójar (2006) define que, el **sintagma holístico** se enfoca en un trabajo integral, que facilita comprender a fondo el problema que se presenta. Asimismo, Velásquez (2011) indica que, la investigación holística es una alternativa que permite, encaminar las investigaciones desde una vista general de la investigación, lo que permita a la presente investigación encontrar de forma global los problemas que aqueja la entidad.

Los métodos utilizados en la presente investigación correspondieron: analítico, deductivo e inductivo para enriquecer la investigación.

**Analítico:** Para Lifeder (2022) indica que, el método analítico ayuda a ver a la manera de cómo llevar a cabo la investigación, para ello, se utiliza la evaluación de hecho y el pensamiento crítico. Asimismo, para Bernal, (2010) menciona que, el método analítico consiste en un proceso epistémico que comprende en dividir, desordenar, separar con el objetivo de llegar a comprender el problema. Por otro lado, tenemos el aporte de Gómez (2012) quien afirma que, el método analítico tiene el objetivo de examinar por separado y extraer las partes de un todo, con el fin de poder comprender el fenómeno de estudio y sobre todo establecer nuevas teorías. El presente estudio utilizó el método analítico, que permitió estudiar de manera independiente cada uno de los problemas presentados en la dirección de abastecimiento sobre la gestión de compras.

**Deductivo:** Para Bernal (2010) afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular. Asimismo, para Gomez (2012) indica que, este método afirma si las premisas son verdaderas, las conclusiones de la deducción también lo son, ya que va desde un punto de vista general a lo específico, por ello en la presente investigación se utilizó el método deductivo que permitió deducir los resultados a base de una serie de acontecimientos generales.

**Inductivo:** Bernal (2010) indica que, el método inductivo utiliza el razonamiento con el propósito de encontrar conclusiones para una aplicación general, este método tiene un inicio individual con el fin de llegar a conclusiones más grandes. Asimismo, para, Gomez (2012) este método es un procedimiento de sistematización que inicia de lo individual a lo general con el fin de hallar relaciones genérelas que la fundamentan para llegar a conocimientos generales. Este método ayudó a determinar los hechos específicos, a vincularse acorde a la investigación.

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

En el presente estudio se ha considerado a una población de cuarenta (40) trabajadores que intervienen en la gestión de compras en la dirección de abastecimiento. Para López y Fachelli (2017) indican que, la población debe delimitarse claramente en torno a sus características de lugar, contenido y tiempo.

Para el presente estudio se utilizó la misma población que estuvo conformado de cuarenta (40) colaboradores que intervienen en la gestión de compras. Para López (2017) y Fachelli (2017) indican que, una muestra es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos.

Para esta investigación se consideró tres informantes para coleccionar información, que fueron elegidos porque tiene funciones relevantes en la gestión de compras en la dirección de abastecimiento Según Hurtado (2000) indica que, la unidad informante es todo elemento que está conformado por una población con el objetivo de alcanzar los objetivos de las encuestas. A continuación, se detalla información de los tres informantes:

**Director de abastecimiento:** Licenciado de Administración de empresas con maestría en Gestión Pública, goza de conocimientos a través de los años de trabajo en el área de logística, ha tenido cargo de gerente de administración. Edad entre los 38 y 43 años, con más de 10 años de experiencia laboral en el sector público y privado.

**Coordinadora del área de adquisiciones:** Licenciada en la carrera de economía, tiene conocimientos en el área de logística, posee conocimientos en estudios de mercado, procedimientos de selección. Edad entre los 40 y 60 años, con 6 años de experiencia laboral en el sector público.

**Coordinador en el área de ejecución contractual:** Titulado en la carrera de Derecho, con maestría en Gestión Pública, tiene conocimientos en el área contractual, brinda asesoría legal, elabora contratos. Edad entre los 30 y 36 años, con 5 años de experiencia laboral en el sector público.

Lorran (2011) define que, para llevar una buena gestión de compras se debe planificar organizar las adquisiciones para llevar a cabo una buena atención en los tiempos establecidos y sobre todo evitar los excedentes que puedan generar costos y no perjudicar a la organización. A través de la tabla 1 se detalla la categoría problema y sus subcategorías con sus indicadores, así como en la tabla 2 se muestra la categoría de solución y subcategoría con sus respectivos indicadores.

### **2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes**

**Tabla 1***Categorización del problema Gestión de compras*

Subcategorías	Indicadores
SC1.1 Proceso administrativo	C1-2.1 Planeamiento
	C1-2.2 Dirección
	C1-2.3 Control
SC1.2 Cadena de suministros	C1-3.1 Proceso
	C1-3.2 Compras
	C1-3.3 Ejecución
SC1.3 Proveedores	C1-4.1 Selección
	C1-4.2 Documentación
	C1-4.3 Calidad
SC1.4 Políticas de compras	C1-5.1 Cotización
	C1-5.2 Requerimiento
	C1.5.3 Aprobación

**Tabla 2***Matriz de categorización de la solución kaizen*

Subcategoría	Indicadores
SC1.1 Ciclo PHVA	C1.1.1 Planificar
	C1.1.2 Hacer
	C1.1.3 Verificar
	C1.1.4 Actuar

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

**Técnica:** Revisando las contribuciones de Bernal (2010), Kuznik et al. (2010) y Arias, (2012) afirman que, la encuesta es un método que contribuirá con la recolección de datos en los enfoques cuantitativos, con el propósito de tener fiabilidad de los datos ingresados. De la misma manera, el cuestionario en una forma práctica de los procedimientos de investigación, permitiendo estructurar los datos y saber las opiniones para difundir los resultados a la población.

Para Bernal (2010), esta técnica busca tener acercamiento con las personas, a diferencia de las encuestas, la entrevista tiene el fin de recaudar información más



abierta, por otro lado, Gomez (2012) indica que, la entrevista es la relación entre el entrevistado y el entrevistado con el fin de obtener testimonios orales, ya que puede ser grupales o individuales sobre un tema determinado. Por último, Arias (2012) afirma que, la encuesta se basa en un diálogo frente a frente con las personas sobre un tema ya determinado para obtener la información, esta técnica permitió a la investigación recaudar información para mejorar la gestión de compras.

**Instrumentos:** Para Arias (2012) define que, el cuestionario es un conjunto de preguntas con el fin de recolectar información sobre un estudio. Asimismo, Gómez (2006) indica que, el cuestionario tiene dos tipos de preguntas abiertas y cerradas con el propósito de recabar más información. Por último, Gomez (2012) afirma que, el cuestionario busca llegar a los problemas de una investigación para precisar el objeto de estudio. En el presente estudio se utilizó un cuestionario que ayudó recaudar información de los trabajadores de la dirección de abastecimiento sobre la gestión de compras.

Según Pinilla (2008) indica que, la guía de entrevista ayuda a identificar los puntos que serán evaluados, ya que es un formato en la que se encuentran los diferentes criterios para el desarrollo de la entrevista. Por otro lado, Tejero (2021) nos dice que, la guía de entrevista sirve como ayuda para el entrevistador, porque es una lista con las numerosas preguntas a realizar a los entrevistados. En el presente estudio se utilizó como instrumento la entrevista que fue presencial realizado en la entidad.

Como confianza de instrumentos el nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach se observa en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Nivel de confiabilidad para Alfa de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. De elementos</b>
0.850	18

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

El análisis de datos se desarrolló por medio de la estadística descriptiva que para Balzarini et al. (2011), la estadística descriptiva a través de gráficos, resúmenes, facilitan analizar la información de las cantidades exactas en diversos estudios, por otro lado, Lifeder (2022) indica

que, la estadística descriptiva se encarga de organizar y recopilar la información sobre el comportamiento de sistemas con muchos elementos, conocidos genéricamente con el nombre de población.

En el instrumento cuantitativo se diseñó una encuesta que comprende de 18 preguntas sobre la gestión de compras. Se utilizó Google formulario para la encuesta a los 40 trabajadores de la dirección de abastecimiento. En la herramienta SPSS se procesó la información y los datos de los 40 encuestados. Se lograron resultados mediante gráficos y tablas y el Pareto de todos los problemas más resaltantes.

Por otro lado, en el estudio se creó la guía de entrevista para 03 informantes que laboran en la dirección de abastecimiento. Por otro lado, se realizó la entrevista presencial a los 03 informantes de la dirección de abastecimiento, lo cual se obtuvo una grabación y luego se transcribió las respuestas Word en formato RTF dadas por los informantes y se cargó en el proyecto de ATLAS.TI. Se realizó las redes considerando las subcategorías e indicadores de gestión de compras y se realizó el diagnóstico y triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

En el presente estudio se ejecutó la triangulación de datos como método de análisis de datos, para Okuda y Gómez (2005) definen que, la triangulación se utiliza dos métodos cualitativos y cuantitativos cuyo propósito es verificar las tendencias detectadas en un determinado conjunto de observaciones, por otro lado, para Palella y Martínez (2012) indican que, la triangulación es un método utilizado originalmente en los círculos de navegación con el fin de encontrar una serie de puntos de ruta para determinar una posición desconocida.

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

En el análisis cuantitativo se manejó los resultados de la encuesta, siendo digitadas en una base de datos en Excel, se emplearon tablas y gráficos para la evaluación de cada categoría y subcategoría, se usó el diagrama de Pareto, logrando identificar las causales principales en los reclamos comerciales y operativos del estudio.

En tanto, para el análisis cualitativo se entrevistó al director y coordinadores de la dirección de abastecimiento quienes tiene una amplia información de los problemas que se presentan en la entidad durante todos los años y que ninguna autoridad pretendió solucionar

para una mejora; consiguiendo tener una apreciación del escenario actual de la entidad. La entrevista a cada unidad informante fue presencial y fue grabado en audio en las instalaciones de la entidad, se transcribió en un formato Word para luego ser procesado en el Software Atlas.ti; la cual permitió crear redes para cada categoría y subcategoría, y como parte final se realizó la triangulación de ambos métodos para obtener resultados de la problemática que hay en la entidad y buscar solución de mejoran utilizando métodos y herramientas como ayuda.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativo

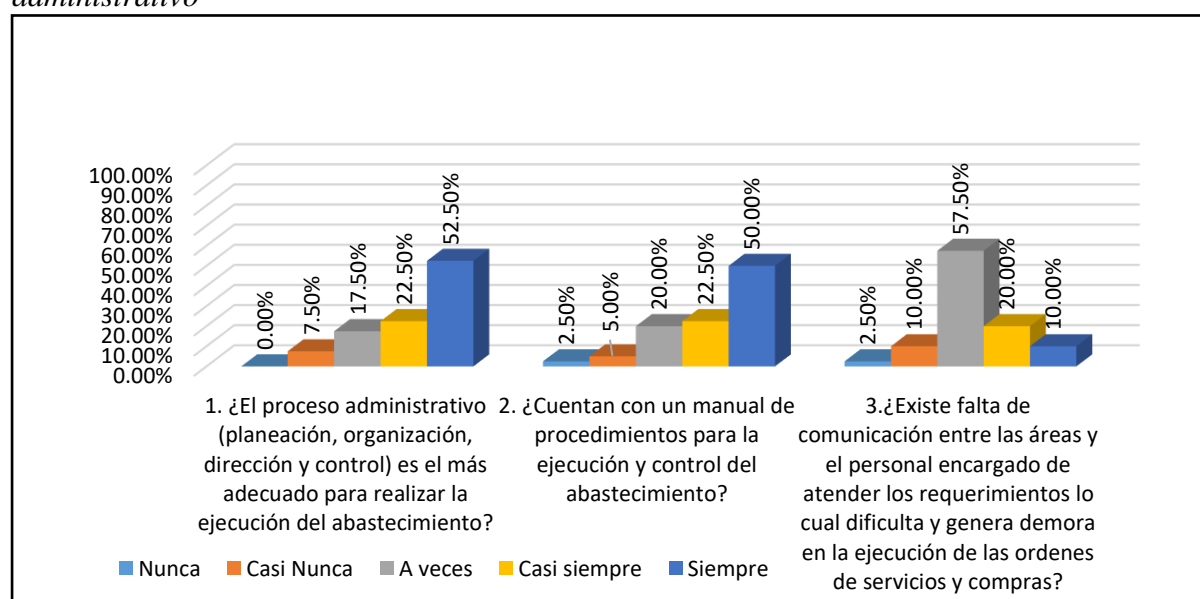
**Tabla 4**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proceso administrativo*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%
1. ¿El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?	0	0,00%	3	7,50%	7	17,50%	9	22,50%	21	52,50%
2. ¿Cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución y control del abastecimiento?	1	2,50%	2	5,00%	8	20,00%	9	22,50%	20	50,00%
3. ¿Existe falta de comunicación entre las áreas y el personal encargado de atender los requerimientos lo cual dificulta y genera demora en la ejecución de las ordenes de servicios y compras?	1	2,50%	4	10,00%	23	57,50%	8	20,00%	4	10,00%

**Figura 2**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proceso administrativo*



Sobre las encuestas realizadas a los trabajadores de la entidad se pudo obtener en la tabla 4 y figura 2, que el valor “a veces” prevalece sobre la pregunta 3, referente a ¿existe falta de comunicación entre las áreas y el personal encargado de atender los requerimientos lo cual dificulta y genera demora en la ejecución de las órdenes de servicios y compras?, de manera que, un 57.5% de colaboradores encuestados corresponde a un total de 23 participantes que señalan que la comunicación aún es limitada entre las áreas usuarias y el personal encargado de atender los requerimientos, lo cual estaría provocando dificultades y generando demora en la ejecución de las órdenes de servicios y compras, que permitan cumplir las metas del área de adquisiciones y la entidad, debiendo de fortalecer los mecanismos de comunicación entre las áreas para una buena gestión y una atención adecuada. Por otro lado, se observa que el valor “casi siempre” y “siempre” simboliza un 75% de trabajadores encuestados sobre la pregunta 1 referente a ¿el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?, un total de 30 trabajadores encuestados indican que el proceso administrativo si es el más adecuado para la ejecución de la atención de los requerimientos realizados por las diferentes áreas usuarias de la entidad. En el mismo escenario se aprecia que el valor “casi siempre”, y “siempre” simboliza un 72.5% de trabajadores encuestados aproximadamente sobre la pregunta 2 que indica ¿Cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución y control del abastecimiento?, por lo que se deduce que cuentan con un instrumento de gestión que les permitiría mejorar la ejecución y controlar del abastecimiento de los requerimientos.

Estos resultados ayudarán a mejorar la gestión de compras y sobre todo la gestión administrativa, por lo que se recomienda a los jefes de áreas, al personal de la dirección de abastecimientos y las áreas usuarias mejorar la comunicación buscando herramientas de apoyo o con el fin de mejorar la atención de los pedidos, mejorar el proceso de compras y brindar una atención adecuada de pedidos que ayudarán a cumplir las metas de la entidad y sobre todo fortaleciendo la comunicación. También es importante que brinden capacitación al personal para incrementar sus conocimientos y fortalecer un buen proceso de la gestión de compras.

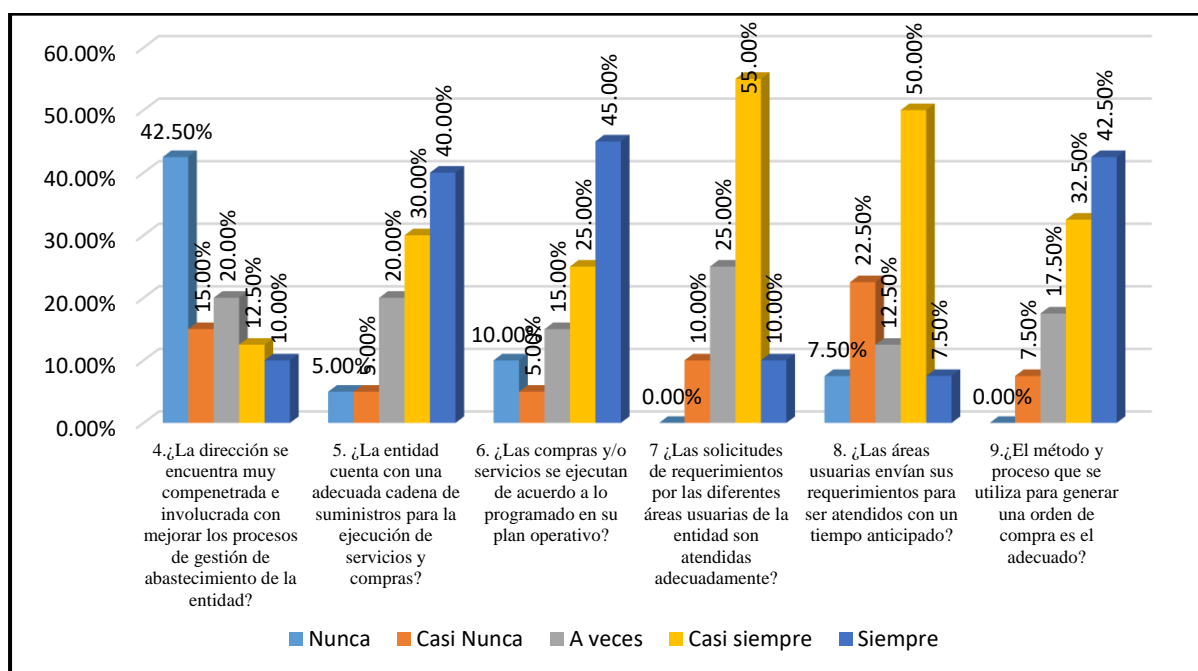
**Tabla 5**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría cadena de suministros*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. ¿La dirección se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento de la entidad?	17	42,50%	6	15,00%	8	20,00%	5	12,50%	4	10,00%
5. ¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y compras?	2	5,00%	2	5,00%	8	20,00%	12	30,00%	16	40,00%
6. ¿Las compras y/o servicios se ejecutan según lo programado en su plan operativo?	4	10,00%	2	5,00%	6	15,00%	10	25,00%	18	45,00%
7. ¿Las solicitudes de requerimientos por las diferentes áreas usuarias de la entidad son atendidas adecuadamente?	0	0,00%	4	10,00%	10	25,00%	22	55,00%	4	10,00%
8. ¿Las áreas usuarias envían sus requerimientos para ser atendidos con un tiempo anticipado?	3	7,50%	9	22,50%	5	12,50%	20	50,00%	3	7,50%
9. ¿El método y proceso que se utiliza para generar una orden de compra es el adecuado?	0	0,00%	3	7,50%	7	17,50%	13	32,50%	17	42,50%

**Figura 3**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría cadena de suministros.*



A base de las encuestas realizadas al personal de la entidad se pudo obtener los siguientes resultados en la tabla 5 y figura 3 se puede demostrar lo siguiente: De acuerdo con la pregunta 7: ¿Las solicitudes de requerimientos por las diferentes áreas usuarias de la entidad son atendidas adecuadamente?, el 55.5% de los colaboradores encuestados consideran que “casi siempre” indican que casi siempre se atienden adecuadamente los requerimientos solicitados por las diferentes áreas usuarias, con esto se logra satisfacer las necesidades de las áreas usuarias y mejorar la atención. Por otro lado, respecto a la pregunta 6 ¿las compras y/o servicios se ejecutan según lo programado en su plan operativo?, el 45% de encuestados indican que “siempre” las áreas usuarias envían sus requerimientos según lo programado en su plan operativo lo cual, por una parte, ayuda en una adecuada atención de los requerimientos. En el mismo contexto respecto a la pregunta 8 ¿Las áreas usuarias envían sus requerimientos para ser atendidos con un tiempo anticipado?, se visualiza que un 50% afirma que ‘casi siempre’ se realiza la atención de los requerimientos con el tiempo establecido gracias a que las áreas usuarias envían con un tiempo anticipado sus requerimientos. En el mismo escenario se puede apreciar que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” simboliza un 77.5% aproximadamente sobre la pregunta 4 que indica ¿La dirección se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento de la entidad?, por lo que se identifica que 31 colaboradores de un total de 40 encuestados, indican que la dirección no se encuentra

comprometida con mejorar los procesos de gestión y esto dificulta en la atención de los requerimientos, observando falta de liderazgo por parte de los coordinadores y director de la dirección de abastecimiento de la entidad lo cual estaría perjudicando una adecuada gestión. Se recomienda buscar una solución que mejoren el compromiso de los trabajadores para cumplir con sus labores.

Respecto a la subcategoría cadena de suministros, podríamos señalar que debe mejorarse la conducción y gestión de la dirección de abastecimiento, para que los eslabones de la cadena de suministro tengan una mejor integración, fortaleciendo el liderazgo, el clima laboral y buscando un mayor compromiso con el personal de las áreas involucradas para una adecuada y oportuna atención de los requerimientos realizados por las diferentes áreas usuarias de la entidad.

**Tabla 6**

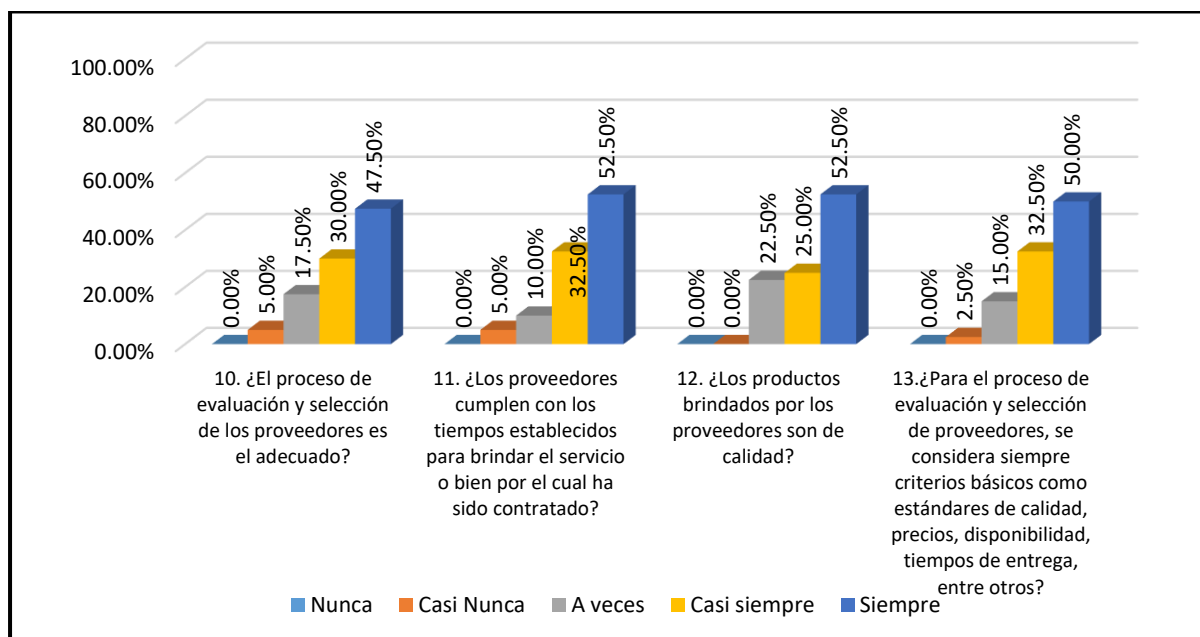
*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proveedores.*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿El proceso de evaluación y selección de los proveedores es el adecuado?	0	0,00%	2	5,00%	7	17,50%	12	30,00%	19	47,50%
11. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el servicio o bien por el cual ha sido contratado?	0	0,00%	2	5,00%	4	10,00%	13	32,50%	21	52,50%
12. ¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?	0	0,00%	0	0,00%	9	22,50%	10	25,00%	21	52,50%
13. ¿Para el proceso de evaluación y selección de proveedores, se considera siempre criterios básicos como estándares de calidad, precios, disponibilidad, tiempos de entrega, entre otros?	0	0,00%	1	2,50%	6	15,00%	13	32,50%	20	50,00%



**Figura 4**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría proveedores.*



Mediante la tabla 6 y figura 4 se observa que el valor “siempre” y “casi siempre” prevalece sobre la pregunta 11, la cual referencia a que ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el servicio o bien por el cual ha sido contratado?, de tal manera que un 85% aproximadamente es decir de 34 personas de un total de 40 encuestados afirman que los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el bien o servicio que fue contratado, lo cual esto contribuye en la atención de requerimientos. Por otro lado, se identifica que el valor “casi nunca” y “a veces” predomina sobre la pregunta 10 acerca de que ¿El proceso de evaluación y selección de los proveedores es el adecuado?, es decir que un 22.5% encuestados concuerdan que la selección y evaluación de los proveedores para brindar un bien o servicio no es el adecuado por lo cual estaría perjudicando a la entidad en la falta de transparencia en evaluación y selección. Asimismo, el valor “a veces” representa un 22.5% de la pregunta 12 sobre ¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?, es decir que los productos brindados por los proveedores a veces no presentan calidad en los productos adquiridos, lo que estaría generando disconformidad en los usuarios, posibles deficiencias en los productos y un mayor gasto innecesario del presupuesto de la entidad. Es importante mejorar los procesos de selección y calificación de los proveedores, para asegurar que estos brinden un bien o servicio de calidad a las áreas usuarias.

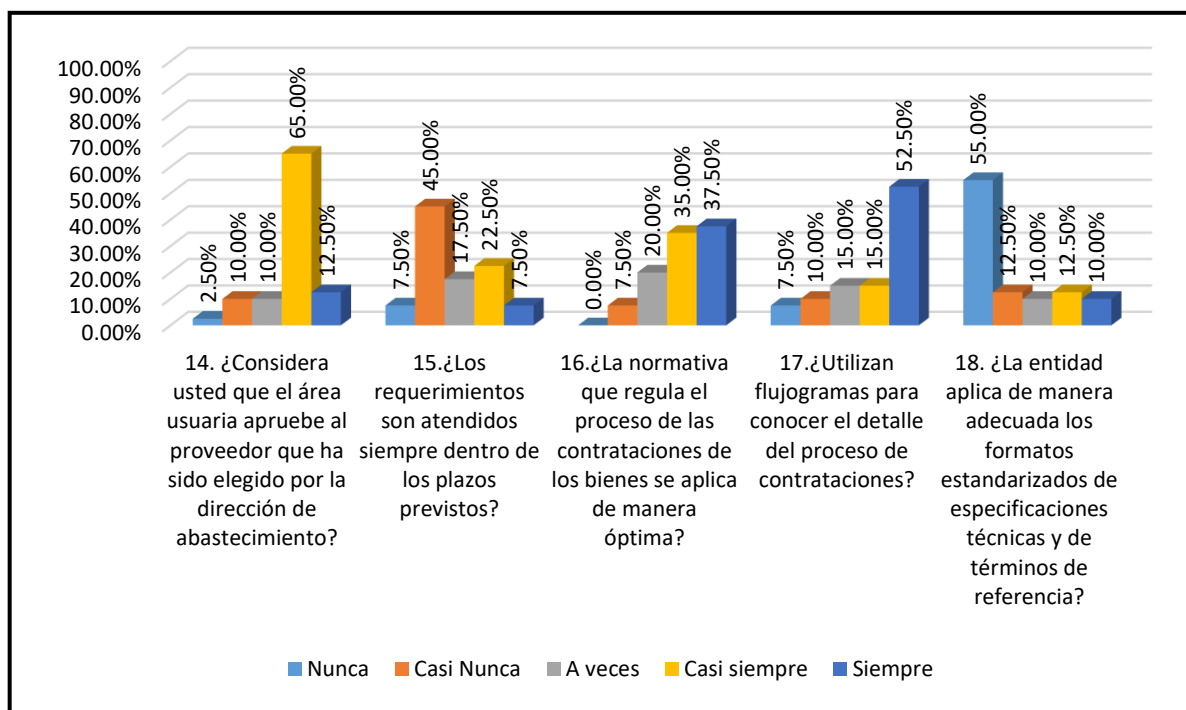
**Tabla 7**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas de compras.*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. ¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?	1	2,50%	4	10,00%	4	10,00%	26	65,00%	5	12,50%
15. ¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?	3	7,50%	18	45,00%	7	17,50%	9	22,50%	3	7,50%
16. ¿La normativa que regula el proceso de las contrataciones de los bienes se aplica de manera óptima?	0	0,00%	3	7,50%	8	20,00%	14	35,00%	15	37,50%
17. ¿Utilizan flujogramas para conocer el detalle del proceso de contrataciones?	3	7,50%	4	10,00%	6	15,00%	6	15,00%	21	52,50%
18. ¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?	22	55,00%	5	12,50%	4	10,00%	5	12,50%	4	10,00%

**Figura 5**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas de compras.*



A través de la tabla 7 y figura 5, se logra deducir lo siguiente: A través de la pregunta 14: ¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?, un importe de 65% que son 27 personas de 40 encuestados precisan que “casi siempre” el área usuaria debería aprobar a los proveedores que son elegidos por el personal de la dirección encargada de atender los requerimientos, ya que esto ayudara a que las áreas usuarias estén informados de los proveedores que atenderán sus requerimientos y poder dar el visto bueno. Por otra parte, en la pregunta 15: ¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?, representa un 45% de encuestados que manifiestan que “casi nunca” los requerimientos son atendidos en los plazos establecidos. Es decir, un gran porcentaje de encuestados indican que hay demora en la atención de requerimientos los cuales perjudican a la entidad. Finalmente, la pregunta 18: ¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?, un 55% de los encuestados mencionan que “nunca” las áreas usuarias hacen un buen uso de los formatos de las especificaciones técnicas y los términos de referencia, esto influye en la demora de atención de los requerimientos porque se tiene que devolver para la respectiva reformulación. En la subcategoría Política de Compras, los formatos estandarizados: especificaciones técnicas y términos de referencias, no se utilizan adecuadamente, lo que provoca una lentitud en los procesos de adquisición.

**Tabla 8**

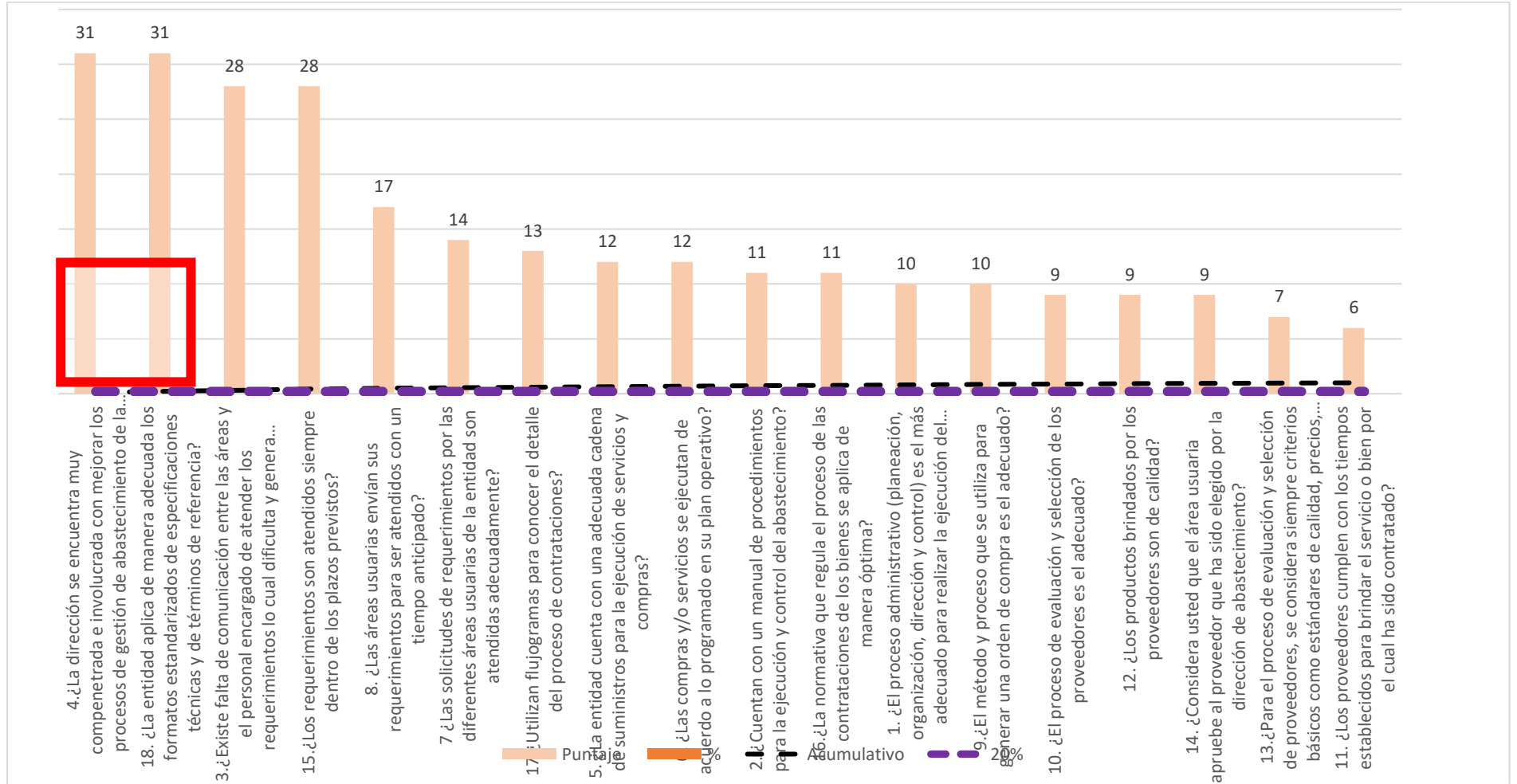
*Pareto de la categoría gestión de compras*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
4. ¿La dirección se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento de la entidad?	31	11,57%	11,57%	20%
18. ¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?	31	11,57%	23,13%	20%
3. ¿Existe falta de comunicación entre las áreas y el personal encargado de atender los requerimientos lo cual dificulta y genera demora en la ejecución de las ordenes de servicios y compras?	28	10,45%	33,58%	20%
15. ¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?	28	10,45%	44,03%	20%

8. ¿Las áreas usuarias envían sus requerimientos para ser atendidos con un tiempo anticipado?	17	6,34%	50,37%	20%
7. ¿Las solicitudes de requerimientos por las diferentes áreas usuarias de la entidad son atendidas adecuadamente?	14	5,22%	55,60%	20%
17. ¿Utilizan flujogramas para conocer el detalle del proceso de contrataciones?	13	4,85%	60,45%	20%
5. ¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y compras?	12	4,48%	64,93%	20%
6. ¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo con lo programado en su plan operativo?	12	4,48%	69,40%	20%
2. ¿Cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución y control del abastecimiento?	11	4,10%	73,51%	20%
16. ¿La normativa que regula el proceso de las contrataciones de los bienes se aplica de manera óptima?	11	4,10%	77,61%	20%
1. ¿El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?	10	3,73%	81,34%	20%
9. ¿El método y proceso que se utiliza para generar una orden de compra es el adecuado?	10	3,73%	85,07%	20%
10. ¿El proceso de evaluación y selección de los proveedores es el adecuado?	9	3,36%	88,43%	20%
12. ¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?	9	3,36%	91,79%	20%
14. ¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?	9	3,36%	95,15%	20%
13. ¿Para el proceso de evaluación y selección de proveedores, se considera siempre criterios básicos como estándares de calidad, precios, disponibilidad, tiempos de entrega, entre otros?	7	2,61%	97,76%	20%
11. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el servicio o bien por el cual ha sido contratado?	6	2,24%	100,00%	20%

**Figura 6**

*Pareto de la categoría gestión de compras.*



Con respecto al análisis del Pareto obtenido de las encuestas realizadas al personal de la entidad para mejorar la gestión de compras, lo cual se pudo determinar mediante la tabla 7 y figura 6 sobre las preguntas 4 y 18 acerca de ¿La dirección se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento de la entidad? Y la pregunta ¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?, que en el acumulado se obtiene un 23.14% del total de preguntas formuladas en las escalas de “nunca, casi nunca y a veces”, por lo que, se identificaron los aspectos de mejora que se deben corregir en la entidad, pues esto influye negativamente en la gestión de compras, por lo que se viene afectando al desarrollo de las actividades dentro de la entidad en el cumplimiento de sus metas establecido para el año 2022. Es decir, que, el personal de la dirección no se encuentra muy comprometido con sus labores y no se involucran para buscar estrategias que puedan mejorar los procesos que se realizan en la entidad para la adquisición de un bien o servicios.

Por otro lado, es el problema del mal uso de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia por parte de las áreas usuarias de entidad que se viene dando durante todo este tiempo, que perjudica el proceso de gestión de compras, lo que estaría retrasando la atención, ya que se tiene que devolver los requerimientos a las áreas usuarias para su reformulación de los formatos lo que muchas veces los usuarios se incomodan por la devolución. Si se continúa con estos problemas estaría perjudicando la atención de los requerimientos de las diferentes áreas usuarias y sobre todo sería un retraso para cumplir con las metas de la entidad.

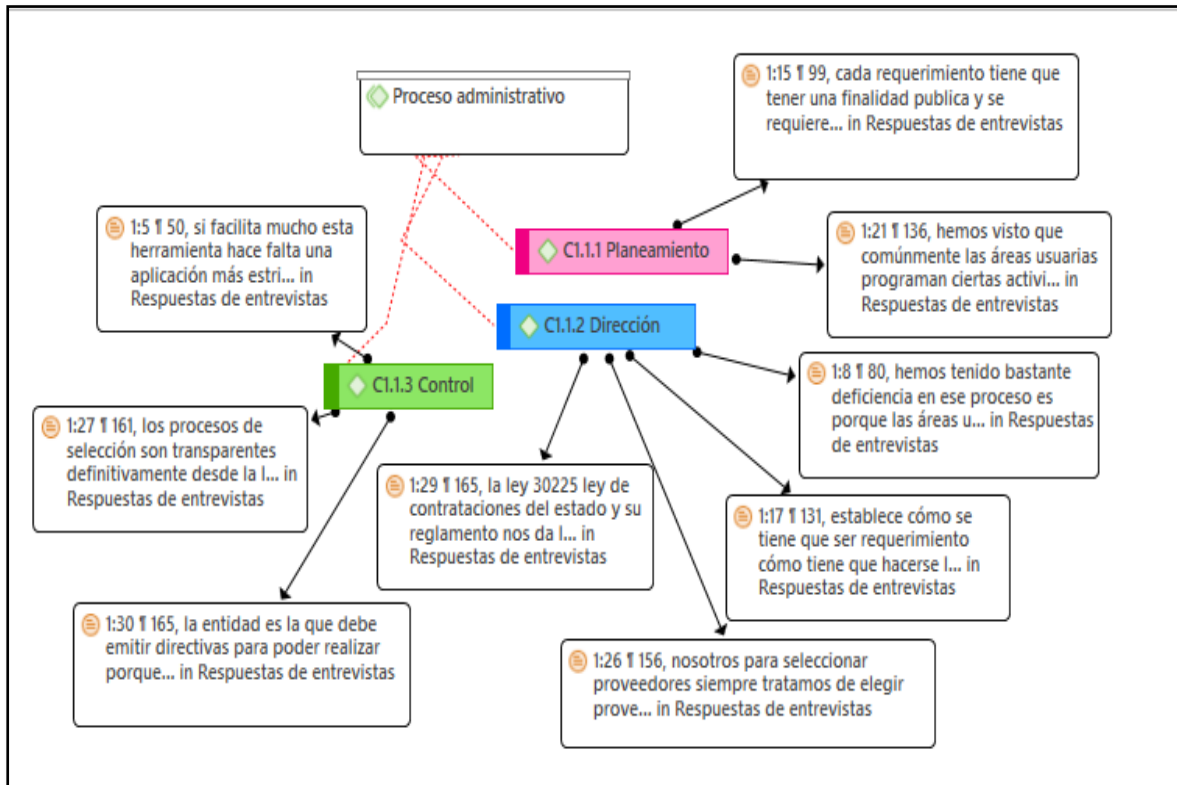
Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de Pareto, se logra determinar que es muy importante tener en cuenta cada aspecto hallado, ya que permitirá y será de gran ayuda poder diseñar e implementar acciones de mejoras en la entidad y la gestión de compras con el fin de poder cumplir las metas establecidas para cada año y brindar una atención adecuada a las áreas usuarias que solo buscan cubrir sus necesidades para cumplir con su trabajo.

## 3.2 Descripción de los resultados cualitativos

### 3.2.1 Análisis de la subcategoría proceso administrativo

Figura 7

Análisis cualitativo de la subcategoría proceso administrativo



Con referente a la subcategoría proceso administrativo cuenta con los siguientes indicadores: Planeamiento, dirección y control, si hablamos del indicador de planeamiento el director de abastecimiento indica que muchas veces hay contratiempos en la atención de los requerimientos debió a la falta de planeamiento y comunicación que muchas veces estos errores generan atrasos, por otro lado, en el indicador de dirección, el coordinador de adquisiciones y coordinador de ejecución coinciden que en algunas oportunidades no se está cumpliendo con la directiva interna 19-2020 de la entidad, muchas veces las áreas usuarias envían sus requerimientos con errores básicamente en los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia debido a que no hay una buena comunicación para la orientación del cómo se debiera elaborar dichos formatos por los que no se estaría cumpliendo con la ejecución de las actividades planeadas para alcanzar las metas.

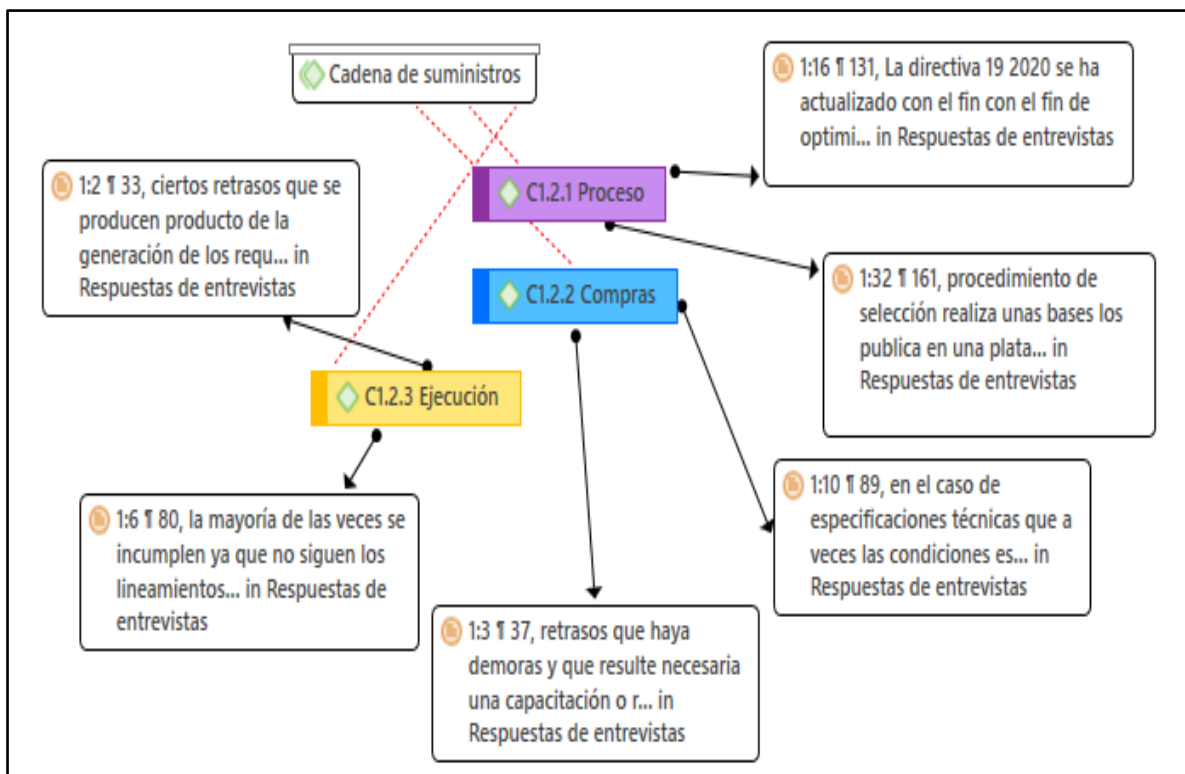
En la subcategoría de procesos administrativos básicamente se centraliza en las constantes faltas por las áreas usuarias, al momento de hacer uso de los formatos de

requerimientos no tienen el conocimiento suficiente para la elaboración de estos y por no tener una buena comunicación con los especialistas para la orientación. Debido a que los requerimientos llegan con errores al área de adquisiciones, hay retrasos porque se devuelve los formatos para su reformulación, se recomienda una capacitación al personal encargado de generar los requerimientos.

### 3.2.2 Análisis de la subcategoría cadena de suministros

**Figura 8**

*Análisis cualitativo de la subcategoría cadena de suministros*



Con referencia a la subcategoría cadena de suministros tenemos tres indicadores proceso, compras y ejecución, si hablamos del indicador proceso el Director de abastecimiento indica que muchas veces hay retrasos que se producen por la mala generación de los requerimientos, por otro lado, el coordinador de ejecución refiere sobre el indicador procesos que actualmente hay muchas modificaciones en el presupuesto que perjudica las compras y sobre todo en la entrega al plazo establecido. Asimismo, tenemos el indicador compras el director, coordinador de adquisiciones y coordinador de ejecución indican que existe demoras en las compras porque el área usuaria envía sus requerimientos con errores en los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia y muchas veces sus requerimientos no se



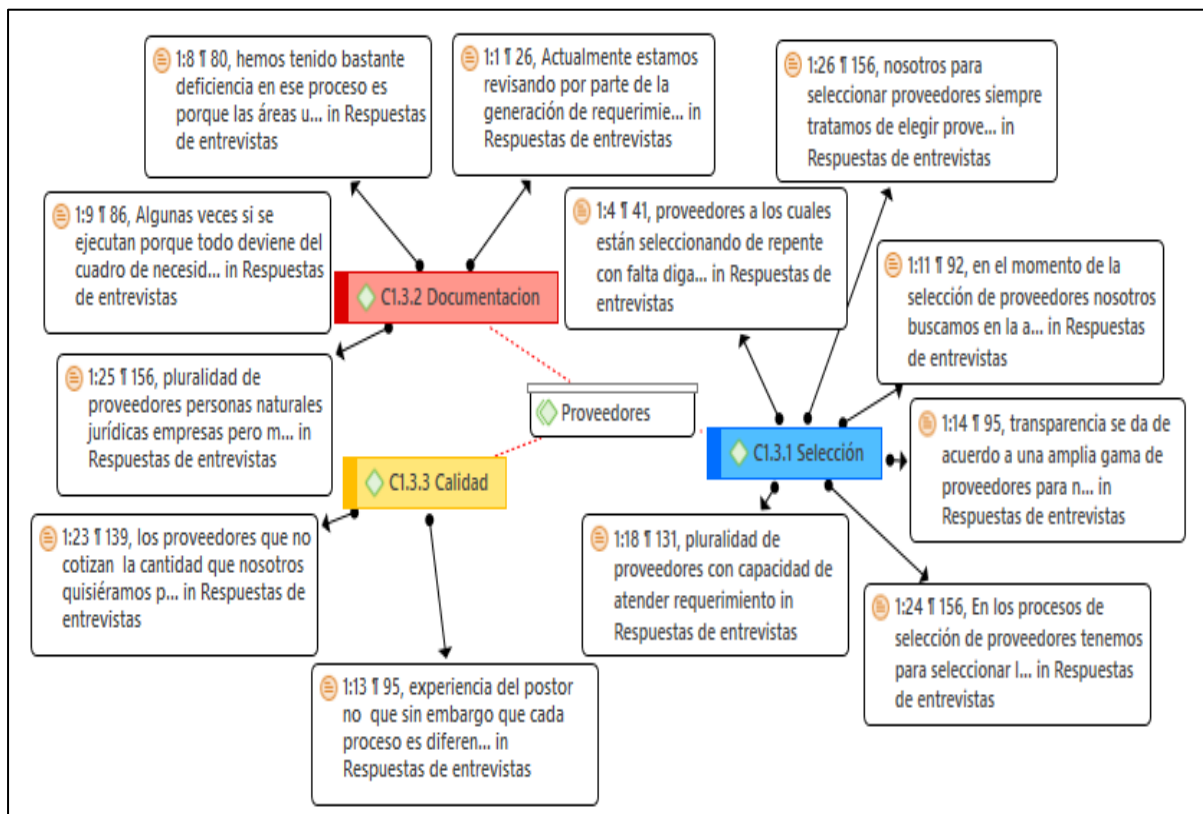
encuentran programados en su plan operativo por lo que se tiene que coordinador para dicha inclusión demorando más el trámite, de la misma manera no existe compromiso por parte de los trabajadores del área de adquisiciones para hacer una buena compra lo cual se suma a una mala gestión.

Por último, el indicador ejecución el director de abastecimiento indica que debido a una mala elaboración de los requerimientos se viene perjudicando la ejecución retrasando la atención, por lo que recomienda capacitar al personal encargado de generar los requerimientos para llevar a cabo una buena ejecución y cumplir con lo programado. Sobre lo manifestado por las tres unidades informantes, coinciden que existe déficit en la cadena de suministro, ya que no hay un adecuado procedimiento para la generación y atención de los requerimientos que muchas veces están perjudican a la entidad y sobre todo a poder cumplir sus metas.

### 3.2.3 Análisis de la subcategoría proveedores

**Figura 9**

*Análisis cualitativo de la subcategoría proveedores*



En relación con la sub categoría proveedores tenemos tres indicadores selección, documentación y calidad. Acerca del indicar de selección, el director, coordinador de ejecución y coordinador de adquisiciones coinciden con sus respuestas en cuanto a la selección de

proveedores que los proveedores a los cuales están seleccionando no cuentan con la experiencia en el rubro, lo cual los estaría impidiendo para contratar con el estado, que a su vez estaría retrasando en la atención de los requerimientos, ya que por la falta de proveedor se amplía el estudio de mercado. Otro problema que se viene dando en cuanto a la selección es que el buscador de proveedores del estado tiene ciertas deficiencias, porque no nos bota un detalle específico del proveedor que nos tiene que dar un bien o un suministro.

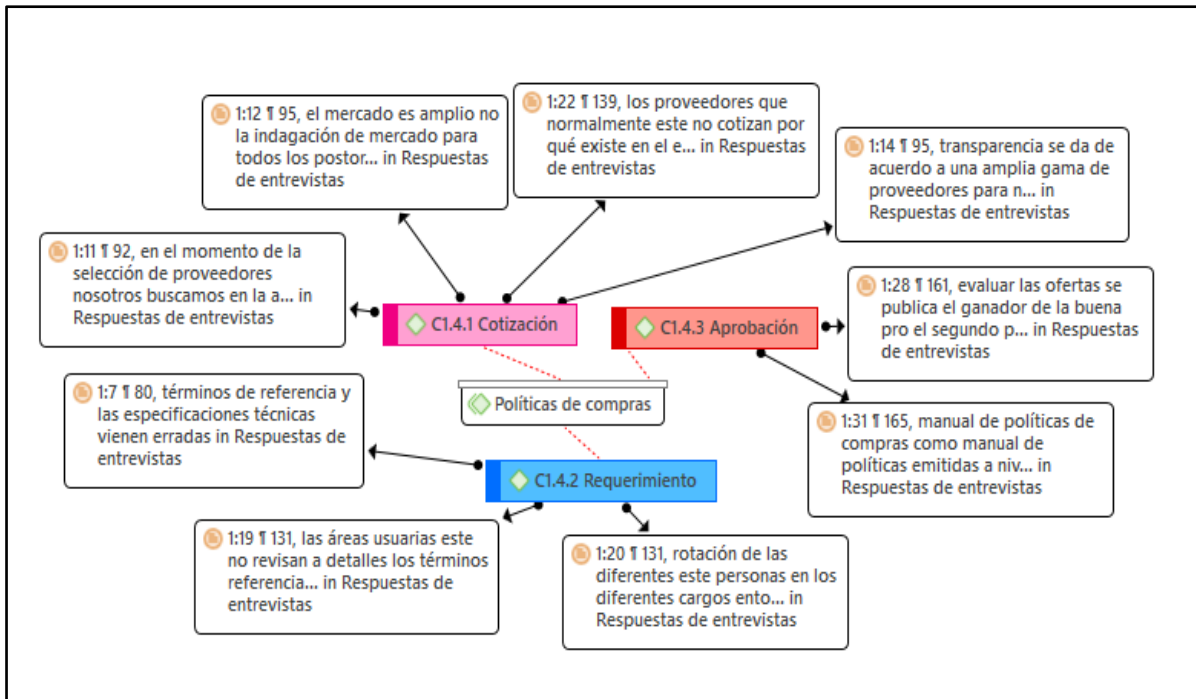
Si bien es cierto es muy importante saber sobre los proveedores que se va a seleccionar se recomendó buscar otras estrategias para la selección de proveedores e implementar una herramienta para llevar el control de requerimientos para poder agilizar la atención de requerimientos. Asimismo, tenemos el indicador de documentación, en este indicador el coordinador de ejecución y el coordinador de adquisiciones coinciden en sus respuestas debió a que existe problemas por parte de los proveedores con las documentaciones que presentan para ser contratados muchas veces los errores más habituales es que no cuentan con su registro nacional de proveedores activos que impiden que participen en la atención de los requerimientos, por lo cual muchas veces se les recomienda a los proveedores que tengan actualizados sus documentos.

Por último, en el indicador de calidad, el director, coordinador de adquirentes y coordinador de ejecución coinciden con sus respuestas, ya que manifiestan que muchas empresas como tienen diversos rubros no tienen rubros especializados lo cual no pueden brindar un servicio o bien de calidad lo cual no estaría ayudando en la selección de proveedores, al no encontrar pluralidad de proveedores estaríamos incumpliendo los plazos establecidos para la atención de los requerimientos y que genera problemas en la dirección de abastecimiento por no llevar un control del estado de los requerimientos como recibió, atendidos, devueltos y cuantos requerimientos ingresan mensual, por ello es fundamental encontrar una herramienta que permita llevar un control de todos los requerimientos ingresados a la dirección de abastecimiento para tener un orden.

### **3.2.4 Análisis de la subcategoría políticas de compras**

#### **Figura 10**

*Análisis cualitativo de la subcategoría políticas de compras*



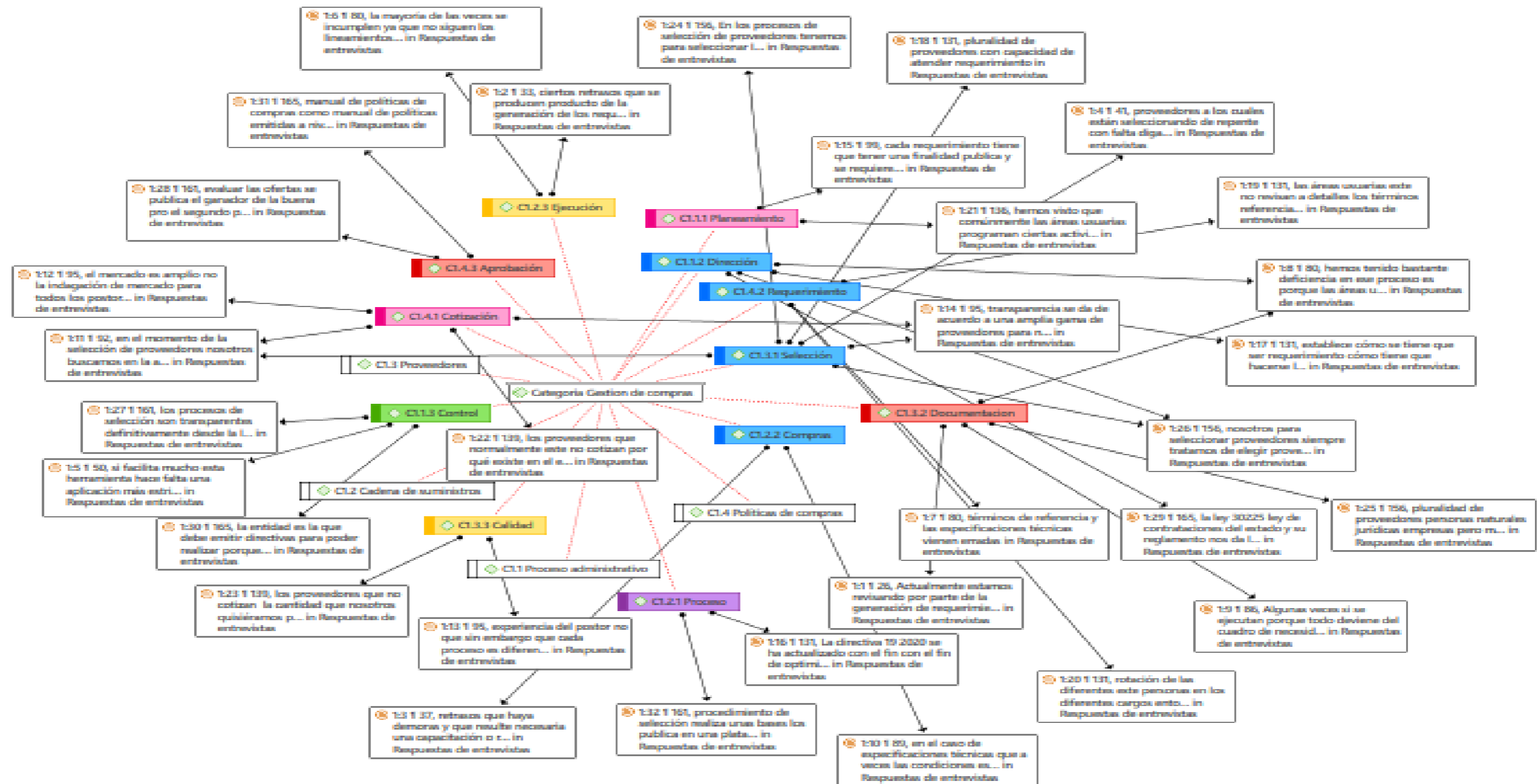
Si hablamos de la subcategoría políticas de compras la entidad cuenta con normativas de contrataciones vigentes y directiva 19-2020 que es propia de la entidad los cuales indican las pautas para una compra desde el inicio hasta el final.

La subcategoría política de compras tiene tres indicadores: cotización, requerimiento y aprobación, si hablamos del indicador cotización, el coordinador de adquisiciones indica que los requerimientos se deben atender de inmediato porque es una necesidad que se tiene que atender o cubrir con urgencia, pero debido al mal uso de los formatos de requerimientos enviados por las diferentes áreas usuarias muchas veces hay un retraso en la atención. Por otro lado, si hablamos del indicador de requerimiento, el coordinador de adquisiciones manifiesta que todo requerimiento debe tener una finalidad pública para no hacer malversación de fondos del estado. Finalmente, sobre el indicador de aprobación, el coordinador de ejecución indica que la política de compras es parte de las fases del proceso de compra, ya que para continuar con el proceso de adquisición primero se tiene que aprobar el estudio de mercado y al proveedor para luego continuar con la compra, por lo que la directiva 19-2020, directiva de la entidad ayuda con el procedimiento de compra.

### 3.3 Diagnostico

Figura 11

Análisis mixto de la categoría gestión de compras.



De la encuesta realizada a 40 trabajadores de la dirección de abastecimiento se determinó que la entidad presenta dos puntos débiles, en primer lugar tenemos en que la dirección no se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento, por otro lado, las áreas usuarias nunca hacen un buen uso de los formatos de las especificaciones técnicas y los términos de referencia, esto influye en la demora de atención de los requerimientos porque se tiene que devolver para la respectiva reformulación, debido a ello el 23,13% de los encuestados coinciden con lo mencionado.

Referente a la subcategoría proceso administrativo se obtuvo como resultado que un 57.5% de colaboradores corresponde a un total de 23 participantes que señalan que la comunicación aún es limitada entre las áreas usuarias y el personal encargado de atender los requerimientos, lo cual estaría provocando dificultades y generando demora en la ejecución de las órdenes de servicios y compras, que permitan cumplir las metas de la entidad, en la entrevista el director de abastecimiento indica que muchas veces hay contratiempos en la atención de los requerimientos debido a la falta de planeamiento y comunicación que muchas veces estos errores generan atrasos. Por otro lado, el coordinador de adquisiciones y coordinador de ejecución coinciden que en algunas oportunidades no se está cumpliendo con la directiva interna 19-2020 de la entidad, muchas veces las direcciones envían sus requerimientos con errores básicamente en los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia debido a que no hay una buena comunicación para la orientación del cómo se debiera elaborar dichos formatos, según Chiavenato (2019) indica que, la teoría de la organización cuyo objetivo es establecer un buen canal de comunicación entre la dirección y los empleados, por lo que es muy importante aplicar en esta entidad para mejorar la comunicación y mejorar la atención de los requerimientos.

En la subcategoría cadena de suministros se observa que una mayor parte de un 77.5% de 31 colaboradores de un total de 40 encuestados, consideran que nunca, casi nunca y a veces la dirección se encuentra comprometida con mejorar los procesos de gestión y esto dificulta en la atención de los requerimientos, observando falta de liderazgo por parte de los ejecutivos del área de abastecimiento de la entidad, por otro lado, en la entrevista realizada al director, coordinador de adquisiciones y coordinador de ejecución indican que existe demoras en las compras porque el área usuaria envía sus requerimientos con errores y muchas veces sus requerimientos no se encuentran programados en su plan operativo, de la misma manera no existe compromiso por parte de los trabajadores del área de adquisiciones para hacer una buena

compra lo cual se suma a una mala gestión. Según Chiavenato (2007) menciona que, la teoría de la organización se basa en que los individuos de la organización trabajen para lograr los objetivos comunes de la entidad, lo cual se tiene compromiso con su trabajo para mejorar los procesos de gestión y contribuir con el área de adquisiciones para orientar a las áreas usuarias a efectuar de manera correcta sus requerimientos garantizando el abastecimiento, por lo que se recomienda a los directores buscar la manera de integrar a los trabajadores para trabajar de forma conjunta y recompensar al personal para impulsar la mejora de su trabajo.

Por otro lado, en la subcategoría proveedores se percibe el valor a veces representado con un 22.5% de los encuestados indican que los productos brindados por los proveedores a veces no presentan calidad en los productos adquiridos, lo que estaría generando disconformidad en los usuarios, posibles deficiencias en los productos y un mayor gasto innecesario del presupuesto de la entidad, en la entrevista el director, coordinador de adquisidores y coordinador de ejecución coinciden con sus respuestas, ya que manifiestan que muchas empresas como tienen diversos rubros no tienen rubros especializados lo cual no pueden brindar un servicio o bien de calidad lo cual no estaría ayudando en la selección de proveedores, al no encontrar pluralidad de proveedores estaríamos incumpliendo los plazos establecidos para la atención de los requerimientos, esto se debe a la acumulación de requerimientos que presenta la dirección de abastecimiento, debido a que no tienen una herramienta que les permitan llevar el seguimiento de los requerimientos como cuantos fueron recibidos, atendidos, devueltos y la totalidad de requerimientos atendidos mensuales, debido a ello es necesario encontrar una estrategia para llevar el seguimiento para garantizar la confianza de las áreas usuarias que saber sobre el estado de sus requerimientos y saber con qué proveedores se van a atender, de acuerdo con Chiavenato (2019) indica que, la teoría de sistema puntualizó que las organizaciones están directamente relacionadas para lograr las metas establecidas.

Finalmente, en la subcategoría política de compras, según realizada la encuesta a los colaboradores de la entidad, con un 55% de los encuestados, mencionan que nunca las áreas usuarias hacen un buen uso de los formatos, de las especificaciones técnicas y los términos de referencia, esto influye en la demora de atención de los requerimientos porque se tiene que devolver para la respectiva reformulación, los formatos estandarizados: especificaciones técnicas y términos de referencias, no se utilizan adecuadamente, lo que provoca una lentitud en los procesos de adquisiciones. En la entrevista ejecutada al coordinador de adquisiciones



### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Priorización de los problemas**

En la siguiente investigación se da como favoritismo a 3 problemas que son: La dirección de abastecimiento no se encuentra compenetrada con mejorar los procesos de gestión de compras, existe falta de comunicación entre las áreas usuarias con el personal de la dirección para la atención y seguimiento de requerimientos. Asimismo, el uso incorrecto de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia. Finalmente, falta de procedimiento para formular y controlar los requerimientos de las áreas usuarias.

#### **3.4.2 Consolidación del problema**

De acuerdo al diagnóstico realizado en la parte cualitativa y cuantitativa se identificaron tres problemas más resaltantes que aquejan en la dirección de abastecimiento a la hora de atención de los requerimientos: La dirección de abastecimiento no se encuentra compenetrada con mejorar los procesos de gestión de compras y existe falta de comunicación entre las áreas usuarias y el personal de la dirección para la atención de requerimientos, debido a que no existe un adecuado flujograma para saber estado situacional de cada requerimiento. Para ello, se propone Implementar un programa de capacitación al personal para mejorar la gestión de compras e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos que ayuden con una buena comunicación y seguimiento de los requerimientos mediante la herramienta PHVA. Asimismo, la aplicación incorrecta de formatos de gestión de requerimientos está perjudicando la gestión de compras, ya que genera retrasos por la reformulación de los formatos, es importante rediseñar los formatos estandarizados para la gestión de adquisiciones mediante la herramienta PHVA, finalmente la falta de procedimiento para formular y controlar los requerimientos de las áreas usuarias, lo que no permite un adecuada gestión de abastecimiento, lo cual se sugiere implementar el dashboard en Excel para el control de los requerimientos de las áreas usuarias que permitirá ver cuántos requerimientos ingresan a la dirección de abastecimientos, cuantos se encuentran atendidos, cuantos están proceso, cuantos fueron devueltos y también permitirá saber la cantidad de requerimientos que fueron derivados a cada especialista.

#### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

Con el objetivo de implementar mecanismos que contribuyan a mejorar la gestión de compras de una entidad pública, de tal manera que estas se verifiquen de forma oportuna, bajo las mejores condiciones de atención oportuna y adecuada de requerimientos efectuadas por las



áreas usuarias y 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 organización: Según Chiavenato (2007) menciona que, la teoría de la organización se basa a que los individuos de la organización trabajen para lograr los objetivos comunes de la entidad, lo cual ayuda a implementar programas de capacitación y un flujograma para mejorar los procedimientos en la atención de los requerimientos ya mejorar la comunicación y lograr tener un buen proceso de gestión de compras en la dirección de abastecimiento; (ii) teoría de la mejora continua: Guerra (2017) indica que, es un método que busca en mejorar la calidad productiva y del servicio; lo requiere del trabajo buscando mejorar hasta asegurar un servicio y producto de calidad, con la ayuda de todos los integrantes de la entidad. Esta teoría será de mucha ayuda en la organización para mejorar la gestión de comprar y sobre todo al uso correcto de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias para dar una adecuada atención a los requerimientos; (iii) teoría de sistemas: Fau (2020) indica que, la teoría de sistema puntualizó que las organizaciones están directamente relacionadas para lograr las metas establecidas, lo cual es importante establecer una herramienta que ayude a llevar el procedimiento para formular y controlar los requerimientos de las áreas usuarias y mejorar la gestión de compras.

#### **3.4.4 Categoría solución**

Para enfrentar al problema de la gestión de compras se ha considerado como alternativa de solución utilizar la metodología de Kaizen lo que Godínez y Hernández (2018) señalan que, 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 basada en una adaptación continua de las herramientas de los procedimientos existentes para ser mejorado. En la presente investigación se usó la metodología Kaizen que será de gran aporte para mejorar las deficiencias que hoy en día se ven en la entidad.

Por otro lado, para Masaaki (2001) menciona que, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos desde el gerente y trabajadores, por igual con el objetivo de mejorar el trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales. Este tipo de mejora es de manera completa, que propone resolver los problemas que se presenten de manera oportuna. Asimismo, Rajadell (2021) señala que, Kaizen es planteado como la unión de dos palabras que significan cambio para la mejora, que trata de reducción de costos con un cambio de cultura constante que permite mejorar los errores que se cometen en una empresa o entidad. Por lo tanto, es

fundamental implementar esta metodología en la dirección de abastecimiento para mejorar las falencias que se viene suscitando desde hace mucho tiempo en la gestión de compras y nadie pretende buscar soluciones.

En este contexto se utilizará herramientas que permitan resolver los problemas que aquejan la entidad y sobre todo la dirección de abastecimiento que está encargada de atender todos los requerimientos de las áreas usuarias. En primer lugar, para optimizar los procesos de gestión de compras a través de la mejora comunicacional del personal e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos utilizando la herramienta PHVA, que ayudara a las áreas usuarias saber en qué estado y cuáles son los pasos para la atención de los requerimientos, también se programaran capacitaciones cada dos meses para mejorar la gestión de compras.

Otro punto es mejorar los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias mediante la herramienta PHVA, también conocido como el Ciclo Deming, se conceptualiza con la (P) planificar, en este punto planificaremos las reuniones con los coordinadores y jefe del área; (H) hacer, se procedió hacer el rediseño de los formatos de las especificaciones técnicas y términos de referencia para la atención de los requerimientos menores a 8UIT; (V) verificar, en esta etapa se verificó que los nuevos formatos rediseñados este bien para su publicación. Finalmente (A) Actuar, se procederá a la aprobación de los formatos rediseñados por el jefe del área para luego ser publicado en la página de la entidad. Por último, se implementará el dashboard en Excel para el control de los requerimientos de las áreas usuarias, esta herramienta de visualización de datos que muestra el estado actual que ofrecerá datos en tiempo real, que será de mucha ayuda en la presente investigación, lo cual ayudara a la dirección de abastecimiento llevar un control más ordenado y ver que requerimientos están atendidos, en proceso y devueltos, de la misma manera saber la cantidad de los requerimientos que ingresan mensualmente. Con la implementación de la metodología Kaizen en la gestión de compras permitirá eliminar pérdidas de tiempo y malos procesos que retrasen la atención de los requerimientos.

### 3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Se plantearon objetivos, estrategias, tácticas y KPIs, en la matriz direccionalidad de propuesta.

#### Cuadro 1

*Matriz de direccionalidad de la propuesta*

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
<b>Objetivo 1.</b> optimizar los procesos de gestión de compras a través de la mejora comunicacional del personal e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos utilizando la herramienta PHVA	<b>Estrategia 1.</b> Implementar un programa de capacitación al personal para mejorar la gestión de compras e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos que ayuden con una buena comunicación y seguimiento de los requerimientos mediante la herramienta PHVA	<b>Táctica 1.</b> implementación de un flujograma del proceso de atención de los requerimiento	Nivel de procesos actualizados (N° procesos actualizados / Total procesos definidos)
		<b>Táctica 2.</b> capacitación al personal	Nivel de trabajadores capacitados (No trabajadores. Capacitados / Total trabajadores.)
<b>Objetivo 2.</b> Mejorar los formatos de adquisición para mejorar la gestión de compras mediante la herramienta PHVA.	<b>Estrategia 2.</b> Rediseñar los formatos estandarizados para la gestión de adquisiciones mediante la herramienta PHVA	<b>Táctica 3.</b> Aplicar la herramienta PHVA para rediseñar los formatos de EETT	Nivel de ejecución de mejora de documentos (No actividades mejoradas / Total actividades)
		<b>Táctica 4.</b> Aplicar la herramienta PHVA para rediseñar los formatos de TDR.	Nivel de ejecución de mejora de documentos (No actividades mejoradas / Total actividades)
<b>Objetivo 3.</b> Mejorar el control de requerimientos mediante la herramienta del dashboard en Excel	<b>Estrategia 3.</b> Implementar el dashboard en excel para el control de los requerimientos de las áreas usuarias.	<b>Táctica 5.</b> Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante un excel.	Nivel de requerimientos (N° de requerimientos atendidos / N° de requerimientos ingresados mensual)
		<b>Táctica 6.</b> Implementar el dashboard de control de requerimientos de las áreas usuarias.	Nivel de requerimientos (N° de requerimientos atendidos / N° de requerimientos ingresados mensual)

### 3.4.6 Actividades y cronograma

#### Cuadro 2

##### Matriz de actividades, cronograma y evidencias

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1 Elaborar el flujograma de procedimiento de atención de requerimientos	30/5/2022	1	31/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Analistas en contrataciones	S/80,00	1. Presentación de la propuesta del flujograma para la atención de los requerimientos de bienes y servicios menores a 8UIT. 2. Presentación del programa para las capacitaciones al personal de abastecimiento durante el año 2022
A2 Definir y aprobar el flujograma de procedimiento de atención de requerimientos	1/6/2022	1	2/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Analistas en contrataciones	S/120,00	
A3 Publicación y difusión en la página web de la entidad	3/6/2022	1	4/6/2022	A. oficina de tecnología	S/0,00	
A4 definir los temas de capacitación	7/6/2022	1	8/6/2022	a. Jefe del área de DGRRHH b. Coordinador de adquisiciones	S/50,00	
A5 Programar las capacitaciones al personal de la dirección de abastecimiento	8/6/2022	1	9/6/2022	a. Jefe del área de DGRRHH b. Asistente de administrativo. c. Coordinador de adquisiciones	S/5.400,00	
A6 Aprobación de capacitación sobre diferentes temas procedimiento de contrataciones públicas cada 2 meses	9/6/2022	1	10/6/2022	a. Jefe de la dirección de abastecimiento. b. Especialista externo	50.00	Formatos con la descripción del cómo se debe llenar los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias.
A7 Planificar reuniones y coordinaciones para levantamiento de información	11/6/2022	1	12/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.		
A8 Hacer el rediseño del formato de los términos de referencia y verificación.	12/6/2022	2	14/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.		
A9 Publicar y aprobar los términos de referencia rediseñados.	14/6/2022	1	15/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.		
A10 Planificar reuniones y coordinaciones para levantamiento de información	11/6/2022	1	12/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.		
A11 Hacer el rediseño del formato de las especificaciones técnicas y verificación.	12/6/2022	2	14/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.	S/50,00	Manual de usuario de reporte de control de requerimiento de usuarios implementado.
A12 Publicar y aprobar las especificaciones técnicas rediseñados.	14/6/2022	1	15/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.		
A13 Establecer el procedimiento para la construcción del dashboard en excel	15/6/2022	1	16/6/2022	a. Dirección de abastecimiento b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/120,00	
A14 Construir el dashboard en base a la identificación de métricas de control de requerimientos.	17/6/2022	1	18/6/2022	a. Dirección de abastecimiento b. Especialista Externo c. Oficina de Informática		
A15 Evidenciar la construcción del dashboard en excel.	18/6/2022	1	19/6/2022	a. Dirección de abastecimiento b. Especialista Externo c. Oficina de Informática		
A16 Verificar funcionamiento del dashboard de control de requerimientos.	19/6/2022	1	20/6/2022	a. Dirección de abastecimiento b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/280,00	
A17 Validar funcionamiento del dashboard de control de requerimientos.	20/6/2022	1	21/6/2022	a. Dirección de abastecimiento b. Especialista Externo c. Oficina de Informática		

### Cuadro 3

#### Cronograma de actividades

A1 ELABORAR EL FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE REQUERIMIENTOS	1	30/5/2022
A2 DEFINIR Y APROBAR EL FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE REQUERIMIENTOS	1	1/6/2022
A4 DEFINIR LOS TEMAS DE CAPACITACION	1	7/6/2022
A5 PROGRAMAR LAS CAPACITACIONES AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO	1	8/6/2022
A6 APROBACION DE CAPACITACION SOBRE DIFERENTES TEMAS PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIONES PUBLICAS CADA 2 MESES	1	9/6/2022
A7 PLANIFICAR REUNIONES Y COORDINACIONES PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	1	11/6/2022
A8 HACER EL REDISEÑO DEL FORMATO DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA Y VERIFICACION.	2	12/6/2022
A9 PUBLICAR Y APROBAR LOS TERMINOS DE REFERENCIA REDISEÑADOS.	1	14/6/2022
A10 PLANIFICAR REUNIONES Y COORDINACIONES PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	1	11/6/2022
A11 HACER EL REDISEÑO DEL FORMATO DE LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS Y VERIFICACION.	2	12/6/2022
A12 PUBLICAR Y APROBAR LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS REDISEÑADOS.	1	14/6/2022
A13 ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL DASHBOARD EN EXCEL	1	15/6/2022
A14 CONSTRUIR EL DASHBOARD EN BASE A LA IDENTIFICACIÓN DE MÉTRICAS DE CONTROL DE REQUERIMIENTOS.	1	17/6/2022
A15 EVIDENCIAR LA CONSTRUCCIÓN DEL DASHBOARD EN EXCEL.	1	18/6/2022
A16 VERIFICAR FUNCIONAMIENTO DEL DASHBOARD DE CONTROL DE REQUERIMIENTOS.	1	19/6/2022
A17 VALIDAR FUNCIONAMIENTO DEL DASHBOARD DE CONTROL DE REQUERIMIENTOS.	1	20/6/2022
A18 IMPLEMENTAR Y PUBLICAR EL DASHBOARD EN EXCEL PARA EL CONTROL DE LOS REQUERIMIENTOS.	1	21/6/2022

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

### **4.1 Discusión**

En la actualidad, existe una gran oportunidad para la implementación de metodología de Kaizen en la gestión de compras, las cual permiten lograr la mejora continua en las organizaciones. El presente estudio de investigación tuvo como propósito principal diagnosticar y brindar propuesta para mejorar la gestión de compras en una entidad pública mediante la implementación de la metodología Kaizen.

Con relación al objetivo específico 1 llamado “diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de compras en una entidad pública”, se evidenció que la gestión de compras no era eficiente debido a los problemas que existen en la entidad las cuales se deben corregir, pues esto influye negativamente en la gestión de compras, por lo que se viene afectando al desarrollo de las actividades dentro de la entidad en el cumplimiento de sus metas establecidas para el año 2022. Uno de los problemas es que el personal de la dirección de abastecimiento no se encuentra muy comprometido con sus labores y no se involucran para buscar estrategias que puedan mejorar los procesos que se realizan en la entidad para la adquisición de un bien o servicios. Por otro lado, es el mal uso de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia por parte de las áreas usuarias de la entidad que se viene dando durante todo este tiempo que perjudica el proceso de gestión de compras, lo que estaría retrasando la atención. Asimismo, es la falta de herramienta que ayude llevar un control adecuado de todos los requerimientos que ingresan en la dirección de abastecimiento. Todo ello afecta a la categoría de proceso administrativa debido a que, al no haber compromiso laboral, no utilizar los formatos de requerimientos de forma correcta y la falta de control de requerimientos impide cumplir con las metas establecidas. Por lo tanto, se coincide con la investigación de Rumín (2018), donde indico en su investigación que uno de los problemas que encontró en el hospital es que el personal que labora en la entidad desconoce los procesos administrativos, hacen un mal uso los formatos para la emisión de sus requerimientos, por lo que se propone la implementación de la directiva administrativa que ayude a una correcta atención de requerimientos de bienes y servicios. Asimismo, la coincide con la investigación de Flores (2018), que encontró en la empresa problemas de bajo rendimiento del personal, falta de control administrativo y procesos que existe en la empresa, por lo que propuso la

implementación de metodología Kaizen para mejorar el control administrativo que será de gran ayuda para la empresa. Las dos investigaciones de referencia coinciden con la presente investigación debido a que existe dificultades en el proceso administrativo, lo que surge la necesidad de mejorar para una buena atención de los requerimientos realizados por las áreas usuarias.

Con respecto al objetivo específico 2 llamado “determinar los factores que inciden en la gestión de compras en una entidad pública”, según los resultados de las entrevistas realizadas a las unidades informantes, se comprobó que; falta de planeamiento y comunicación entre el personal encargado de la atención de los requerimientos y las áreas usuarias sobre sus requerimientos, lo que muchas veces generan reclamos de las áreas al no saber el estado situacional de sus pedidos. Asimismo, la falta de compromiso por parte del personal de abastecimiento influye mucho en la gestión de compras, ya que basado en las entrevistas a los informantes mencionaron que se debería capacitar al personal para motivar a trabajar de la mejor manera. Por otro lado, debido a que las áreas usuarias envían formatos de requerimientos con errores, retrasan la atención y perjudica el proceso de gestión de compras. Asimismo, hay problemas con la selección de proveedores que se reflejan en el mal servicio que brindan que estarían generando gastos indebidos a la entidad. Este problema se relaciona con la subcategoría de política de compras. Por último, la falta de control de requerimientos ingresados a la dirección de abastecimiento no permite llevar un buen control, por lo que es necesario mejorar los problemas que existen para lograr cumplir las metas de la entidad y sobre todo mejorar la gestión de compras. Estos problemas afectan a la cadena de suministros, ya que no se está satisfaciendo las necesidades de las áreas usuarias por las constantes dificultades que se presentan en la gestión de compras. Los problemas ya mencionados coinciden con la investigación Simón (2019) mencionó que, los problemas encontrados en su investigación fueron una inadecuada generación y atención de órdenes de compras y servicios, no existe planeación para llevar a cabo la cadena de suministros y no se realiza una adecuada selección de los proveedores, por lo se propuso una alternativa de solución con la actualización de las directivas internas con la finalidad de mejorar la selección de proveedores e implementar un sistema que ayuden a la mejora de la cadena de suministros. Asimismo, coincide con la investigación de Ruiz (2020), la cual en su estudio tuvo similares problemas con el mal uso de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias, la falta de control de requerimientos de contratación y un ineficiente flujograma de gestión de compras, que

perjudican a la atención de requerimientos, por ello se sugirió como solución la aplicación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de procesos de contrataciones.

Con respecto al objetivo específico 3 llamado “optimizar los procesos de gestión de compras a través de la mejora comunicacional del personal e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos utilizando la herramienta PHVA”, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la triangulación de la parte cuantitativa y cualitativa para las subcategorías de proceso administrativo se obtuvo como resultado que un 57.5% de colaboradores señalan que la comunicación aún es limitada entre las áreas usuarias y el personal encargado de atender los requerimientos, lo cual estaría provocando dificultades y generando demora en la ejecución de las órdenes de servicios y compras, que permitan cumplir las metas de la entidad. Asimismo, el problema identificado se solucionó mediante la siguiente propuesta que consiste en implementación de un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos que ayudaran con una buena comunicación y seguimiento de los requerimientos mediante la herramienta del PHVA. El presente estudio concuerda con Montesinos (2018), que en su investigación encontró problema de retrasos de entrega de productos al cliente por lo que tuvo como propuesta de implementar el PHVA para la elaboración de diagrama de flujo de los procesos de gestión que permitió tener una visión general y sintetizada que reduzcan los tiempos de entrega, lo que tiene relación con la presente investigación, ya que uno de sus problemas es la falta de control de requerimientos que generan atrasos de atención de requerimientos. Asimismo, en la investigación de Caruhajulca (2021) indico que, en su investigación se encontró problemas de falta de procedimiento a seguir para ejecutar las ventas y falta de control adecuado para el seguimiento al proceso de venta, por lo que se propuso la elaboración de un flujograma del proceso de ventas mediante el ciclo PHVA para el control del proceso. Esta investigación fue de gran aporte al presente estudio debido a que permitió implementar el flujograma mediante el PHVA en uno de los problemas de la gestión de compras de la dirección de abastecimiento.

El objetivo específico 3 también se relaciona con la subcategoría cadena de suministros, se observa que una mayor parte de un 77.5% de colaboradores, indicaron que la dirección se encuentra comprometida con mejorar los procesos de gestión y esto dificulta en la atención de los requerimientos, observando falta de liderazgo por parte de los ejecutivos del área de abastecimiento de la entidad, de la misma manera no existe compromiso por parte de los trabajadores del área de adquisiciones para hacer una buena compra lo cual se suma a una mala



gestión. Asimismo, el problema identificado fue solucionado mediante la siguiente propuesta que consiste en implementar un programa de capacitación al personal para mejorar la gestión de compras y mejorar el compromiso del personal con su trabajo. El presente estudio concuerda con Salinas (2018), donde en su investigación uno de sus objetivos fue “promover la inducción para el manejo del sistema de información, para lo cual se estableció realizar capacitaciones continuas mediante la metodología Kaizen, que permitan a los trabajadores reciban conocimientos del manejo del sistema de información que les permita resolver sus dudas y realizar las compras en un tiempo óptimo”. Asimismo, se coincidió con la investigación de Paz (2019) refiere que, es necesario una constante capacitación sobre los objetivos propuestos que permitan mejorar una gestión para un buen desarrollo del cumplimiento de los objetivos establecidos, por lo que optó por la metodología mejora continua que ayude a planificar de inicio a fin los procesos de gestión. La implementación de capacitaciones constantes a los trabajadores permitirá mejorar los procesos de gestión de compras y sobre todo mejorará el desempeño de los trabajadores, ya que se capacitarán en diversos temas de contrataciones.

Con respecto al objetivo específico 4 llamado “Mejorar los formatos para la gestión de adquisiciones mediante la herramienta PHVA”, en la subcategoría políticas de compras, según el 55% de los trabajadores mencionan que nunca las áreas usuarias hacen un buen uso de los formatos de las especificaciones técnicas y los términos de referencia, esto influye en la demora de atención de los requerimientos porque se tiene que devolver para la respectiva reformulación al no utilizar adecuadamente, lo que provoca una lentitud en los procesos de adquisiciones y muchas veces por la presión de las áreas usuarias se usan los formatos errados por lo que la consecuencias es la mala selección de proveedores y un bien o servicio de mala calidad lo que este problemas de proveedores y mal uso de formatos afecta a la subcategoría de proveedores. En tal sentido, el problema identificado se solucionó mediante la siguiente propuesta de rediseñar los formatos estandarizados para la gestión de adquisiciones mediante la herramienta PHVA, lo cual permitirá a las áreas usuarias una correcta utilización y llenado de los formatos lo que estará más detallados en que información llenar en cada ítem, que permitirá mejorar la gestión de compras. El precedente concuerda con Ruiz (2020), la cual en su estudio de investigación propuso “elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones menores a ocho 8UIT, mediante la metodología Kaizen- PHVA” lo que implica en la reformulación de las especificaciones técnicas y términos de referencias para una mejor atención de requerimientos, que permitió mejorar la gestión de contratación de la entidad. Asimismo, concuerda con el estudio de Cornejo (2017), identifico que uno de los problemas que se

encontró es que las áreas usuarias no hacen el uso adecuado de los formatos de requerimientos, no definen con claridad el contenido del pedido como características, condiciones de los bienes o servicios que requieren. Por ello se planteó una propuesta que consistió en rediseñar el instructivo que contenga la estructura para elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, lo que permitió que las áreas usuarias elaboren correctamente sus pedidos.

Con respecto al objetivo específico 5 llamado “Implementar el dashboard para el control de requerimientos de las áreas usuarias”, en la subcategoría proveedores un 22.5% de los trabajadores indican que a veces los productos brindados por los proveedores no presentan calidad, lo que estaría generando disconformidad en los usuarios, esto se debe a la acumulación de requerimientos que presenta la dirección de abastecimiento debido a que no tienen una herramienta que les permitan llevar el control y seguimiento de los requerimientos motivo por el cual por tratar de atender rápido los requerimientos hay una mala selección de proveedores, para ello es primordial llevar un buen control de los pedidos y poder saber que documentos fueron devueltos, en proceso y la totalidad de requerimientos ingresados mensuales. Asimismo, el problema identificado fue solucionado mediante la siguiente propuesta que consiste en implementar el dashboard en Excel para el control de los requerimientos de las áreas usuarias ingresados a la dirección de abastecimiento. La presente investigación mixta coincide con el estudio mixto de Rodríguez (2018) donde mencionó que, uno de sus problemas fue la falta de control y seguimiento de las ventas de empresa, por lo que propuso diseñar un dashboard de control que ayude a la gerencia comercial llevar el seguimiento de las ventas y el rendimiento laboral del área, con el objetivo de cumplir los procesos. Asimismo, el precedente concuerda Ruiz (2020), donde en su investigación propuso “la implementación de un dashboard de control de requerimientos para contrataciones” lo que permitió mejorar la gestión de contrataciones de la entidad. Las dos investigaciones de referencia tienen relación con el presente estudio, ya que implementaron la herramienta del dashboard en la mejora de seguimiento y control de requerimientos que permita cumplir metas establecidas.

## 4.2 Conclusiones

**Primero:** Se diagnosticó la situación actual en la se encuentra la gestión de compras en una entidad pública, en la que se evidenció que existe en la gestión de compras debido a que el personal de la dirección de abastecimiento no se encuentra compenetrada con mejorar los procesos de gestión de compras y falta de comunicación entre las áreas usuarias y el personal de la dirección para la atención de requerimientos, asimismo las áreas usuarias no utilizan adecuadamente los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias hay retrasos en la atención de requerimientos, como también no existe una herramienta que ayude a la dirección de abastecimiento a llevar un control sobre todos los requerimientos ingresados mensualmente. Es decir, si no se corrigen estas falencias lo más pronto posible no permitirá una adecuada atención de requerimientos que estarías perjudicando a las áreas usuarias y sobre todo a la gestión de compras.

**Segundo:** Se determinó los factores más críticos a mejorar en la gestión de compras de la entidad pública, evidenciándose que el personal de la dirección de abastecimiento no se encuentra compenetrada con mejorar los procesos de gestión de compras, existe falta de comunicación entre las áreas usuarias con el personal de la dirección para la atención y seguimiento de requerimientos, el uso incorrecto de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia y por último la falta de procedimiento para controlar los requerimientos de las áreas usuarias, lo que perjudica tener una buena gestión de compras y cumplir las metas establecidas de la entidad.

**Tercero:** Se propuso implementar un programa de capacitación al personal sobre temas de contrataciones públicas que ayudaran a una buena gestión administrativa y sobre todo a la gestión de compras. Asimismo, se propuso implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos donde se pueda ver el inicia de generación de pedidos por parte del área usuaria hasta la notificación de la orden de servicio o compra, estas dos propuestas es de gran ayuda para una buena comunicación y seguimiento de los requerimientos y sobre todo el cumplimiento de la meta establecida por la entidad.

**Cuarto:** La Mejora de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia con una explicación más clara del como de debería llenar para la gestión de adquisiciones mediante la herramienta PHVA es de gran ayuda por lo que es necesario la aprobación y difusión de los nuevos formatos rediseñados que están más detallando para que el personal encargado de generar los requerimientos pueda llenar de manera correcta la información de bien o servicio que requiera y esto permitirá el buen funcionamiento de la gestión de compras.

**Quinto:** Mediante la propuesta de implementar el dashboard en Excel para el control de los requerimientos permitió a la dirección de abastecimiento llevar un control adecuado de cuantos requerimientos ingresan mensualmente, cuantos fueron recibidos, cuantos fueron atendidos, cuantos fueron devueltos, cuantos se encuentran en proceso y llevar un control de cuantos requerimientos tienen cada especialista con objetivo de llevar un reporte adecuado para brindar la información solicitado por la alta dirección. Esta herramienta es de gran aporte para la gestión de compras.

### 4.3 Recomendaciones

- Primero:** Se recomienda a la jefatura de la dirección de abastecimiento elaborar e implementar documentos de gestión utilizando metodologías de Kaizen como el Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), el cual permite dar solución a la problemática sobre la atención oportuna de requerimientos para lograr el abastecimiento y cumplimiento de metas por parte de la entidad.
- Segundo:** Se recomienda a los jefes de las áreas usuarias instruir al personal para el llenado correcto de la información en los formatos de requerimiento que son especificaciones técnicas y términos de referencias para así poder lograr una mejora al momento de realizar la ejecución de los requerimientos sin tener limitaciones y se realice en los plazos establecidos y cubrir las necesidades de las áreas usuarias.
- Tercero:** Se recomienda al jefe de la dirección de abastecimiento que impulse el buen desempeño a través de capacitaciones a su personal que permitan el buen desempeño en sus labores para ejecutar de la mejor manera la gestión de compras. Por otro lado, se recomienda los coordinadores de la dirección de abastecimiento entregar e instruir al personal nuevo sobre las directiva N° 19-2020 para el uso diario en la atención de los requerimientos.
- Cuarto:** Se recomienda al jefe de la dirección de abastecimiento el uso del flujograma de atención de requerimientos para seguir una adecuada secuencia de atención de pedidos que permitirá mejorar la gestión de compras con el fin de cumplir los objetivos de cada área y establecer un adecuado procedimiento de trabajo.
- Quinto:** Se recomienda a la jefatura de la dirección de abastecimiento designar a un personal para el uso del dashboard en Excel con el fin de llevar un adecuado control de los requerimientos ingresados, lo que permitirá a fin de año sacar un reporte de cantidad de requerimientos atendidos en el presente año con el fin de cumplir con la ejecución presupuestal. Por último, se recomienda tomar en cuenta la aplicación de esta propuesta de mejora en la gestión de compras, disponiendo de todo lo investigado para una adecuada atención de los requerimientos que son generados por las áreas usuarias de la entidad.

## REFERENCIAS

- Alegre Brousset, Miguel. (2021). Gestión de compras en época de incertidumbre. amchannews.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica 6ta edición. Editorial episteme.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. santiago: Departamento de Antropología. Universidad de Chile.
- Arredondo, D. (2018). Propuesta de mejora en el área de compras de Promedico - fondo de empleados médicos de Colombia para el año 2018. Colombia: Facultad de ciencias de la administración.
- Azofra, V., & Fernández, A. (1992). Evaluación reciente de la moderna teoría financiera. Revista financiera, 111-126.
- Ballou, R. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación.
- Balzarini, M., Rienzo, J., Tablada, M., Gonzalez, L., Bruno, C., Córdoba, M., . . . Casanoves, F. (2011). Estadística y Biometría: Ilustraciones del Uso de InfoStat en Problemas de Agronomía. Cordova: Brujas.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación 3era edición. Colombia: Pearson Educación.
- Blandez, M. (2014). Proceso Administrativo. México: Editorial Digital UNID.
- Borjas, C. (2007). Purchase Management in Oil Distributing Companies of Maracaibo. Red de Revistas Científicas de América Latina, 70-79.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2017). El arte de la ejecución en los negocios. Penguin Random House.
- Carhuacho, I., Nolasco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Guayaquil: Departamento de investigación y posgrados Universidad Internacional del Ecuador, extensión Guayaquil.
- Carhuacho, I., Nolasco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Carrasco, P. (2018). Planificación y organización. España: Editorial Elearning S.L.

- Caruhajulca, J. (2021). Implementación de la metodología kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021. Lima: Facultad de ingeniería y negocios.
- Casanovas, A. (2016). Gestión de políticas de empresa. España: Grupo Wolters Kluwer.
- Celi, F., & Rivera, J. (2019). Plan de mejora para gestión de compras en Pymes del sector constructor. Guayaquil: Facultad de ciencias Administrativa Escuela de contaduría Publica Autorizada.
- Chavez, L. (2021). Propuesta de mejora en el proceso de la gestión de compras de materiales de una empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. Lambayeque: Facultad de ciencias empresariales escuela de administración de empresas.
- Chiavenato, A. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chonillo, C., & Sanchez, J. (2018). Modelo de gestión financiera para mejorar rentabilidad de un restaurant gourmet. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33369/1/TESIS%20MODELO%20DE%20GESTION%20FINANCIERA%20CHONILLO-SANCHEZ.pdf>
- Cornejo, L. (2017). Propuesta de mejora del procedimiento de contratación de bienes y servicios por licitaciones y concursos públicos, en la dirección de gestión de recursos educativos del Ministerio de Educación del Perú 2017-2019. Lima.
- Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). Gestión de la calidad . Barcelona: Profit editorial.
- Esan business. (21 de mayo de 2017). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-funciones-de-la-gestion-de-compras>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-funciones-de-la-gestion-de-compras>.
- Escrivá, J., Savall, V., & Martínez, A. (2014). Gestión de compras. Mc Graw Hill Education.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnica y métodos cualitativos para la investigación científica. Machala: UTMACH.
- Espejo, M. (23 de mayo de 2015). Quince grandes errores en la gestión de compras. Quince grandes errores en la gestión de compras, págs. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/quince-grandes-errores-gestion-compras-90564-noticia/?ref=gesr>.
- Espinoza, C. (2018). Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras. Guayaquil: Maestría en administración de empresas.

- Fau, M. (2020). La teoría General de Sistemas Explicada en 10 palabras. Buenos Aires-Argentina: La bisagra.
- Flores, J. (2018). Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018. Lima: Facultad de ingeniería y negocios.
- Franco, P. (2018). Propuesta de mejora para el proceso de gestión. Lima: Facultad de economía y planificación.
- Galiana, J. (2017). Manual de Gestión de Compras para Logísticos. Punto rojo libros.
- Godínez, A., & Hernández, G. (2018). Poder Kaizen el método preferido de mejora continua. México: Ignis Media Innovation.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Brujas.
- Gomez, S. (2012). Metodología de la investigación. Mexico: Red tercer milenio S.C.
- Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación. Red tercer milenio.
- González, Ó., & Arcienegas, J. (2016). Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. Bogotá: ECORE Ediciones.
- Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Indiana, EE.UU: AuthorHouse.
- Gutiérrez, C. (2020). Modelo para optimizar el tiempo de respuesta en la gestión de compras técnicas de una empresa del sector de la confitería del valle del Cauca. Santiago de Cali: Facultad de ciencias de la administración .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Distrito Federal: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación 6ta edición. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación SYPAL.
- Iglesias, A. (2010). La gestión de la cadena de suministro. Esic.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. Alicante: MonTI. Monografías de Traducción e interpretación.
- Lifeder. (03 de octubre de 2020). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de [www.lifeder.com: https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/](https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/)



- Lifeder. (13 de marzo de 2022). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Llacchua, L. (2021). Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes, Lima 2021. Lima: Facultad de ingeniería y negocios escuela académica profesional de negocios y competitividad.
- Lluís, J., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 103-127. Obtenido de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_103-127.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_103-127.pdf)
- López, R., & Fachelli, S. (2017). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lorran, T. (2011). GESTÃO DE COMPRAS.
- Luis, A. (1993). Problemas Públicos y agenda de gobierno. Mexico: Porrúa editorial.
- Luna, A. (2014). Proceso Administrativo. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, E. (2007). Gestion de compras. Madrid: Fundacion confemetal.
- Masaaki, I. (2001). Kaizen la clave de la ventaja competitiva Japonesa. México: Compañía editorial continental.
- Mendez, A., Quevedo, M., Carangui, P., & Jacome, M. (2020). Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 97-125.
- Mercado, S. (2006). Compras principios y aplicaciones. Meico: Editorial Limusa S.A.
- Montesinos, C. (2018). Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para la mejora de procesos en una empresa industrial metalmecánica, Lima-2018. Lima: Facultad de ingeniería de negocios.
- Montoya, A. (2002). Conceptos modernos de administración de compras. Bogotá: Norma.
- Montoya, A. (2011). Administración de Compras. Starbook Editorial, S.A.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). Planeación financiera. México, México: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Morales, V. (2019). Mejora continua en procesos para optimizar la gestión de compras de la unidad ejecutora 020 de la dirección de sanidad policial del Perú, 2019. Arequipa: Facultad de ciencias contables y financieras.
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría* vol. XXXIV, 118-124.

- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 119.
- Paz, M. (2019). Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019. Lima.
- Pérez, J. (2018). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en cooperativas y empresas de economía solidaria . Bogotá: Universidad cooperativa de colombia.
- Philip, K., & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson educación.
- Pimienta, J., & De la orden, A. (2017). Metodología de la investigación. Pearson educación de México SA.
- Pinilla, M. (2008). El cuidado de lo humano en el contexto universitario. Bogotá: Pontifica universidad Javeriana.
- Rajadell, M. (2021). Lean Manufacturing: Herramientas para producir mejor. España: Diaz de santos.
- Ramos, K., & Sandoval, W. (2019). Análisis del Ciclo de Conversión. Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Ramos, Y., & Alvarez, V. (2021). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración. *Revista científica Arbitrada de investigacion en comunicacion, Mrketing y Empresa y REICOMUNICAR*, 15-26. doi:<https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0022>
- Rodríguez, D. (17 de setiembre de 2020). Liferder.com. Obtenido de <https://www.liferder.com/investigacion-basica/>
- Rodriguez, E. (2018). Sistema de información de gestión para mejorar los procesos de ventas en una empresa consultora, Lima, 2018. Lima.
- Ruiz, G. (2020). Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad publica. Lima: Facultad de ingeniería y negocios.
- Rumín, Y. (2018). Propuesta de proceso administrativo para la atencion de los requerimientos de bienes y servicios para montos iguales o menores a ocho (08) UIT, del Hospital de Huaycan- 2028. Lima: Facultad de ciencias empresariales.
- Salinas, Y. (2018). Aplicación de la metodología Kaizen para la mejora del proceso de compras en una entidad publica. Lima: Facultad de ingeniería y negocios.
- Sangri, A. (2014). Administración de compras. Mexico: Grupo editorial patria.

- Sarache, W., Castrillón, Ó., & Ortiz, L. (2009). Selección de proveedores una aproximación al estado del arte. Bogotá: cuadernos de administración.
- Simon, D. (2019). Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019. Lima: Facultad de ingeniería y negocios .
- Sinisterra, Y. (2019). Propuesta de mejora del proceso de compra de la empresa Serviafros S.A.S del municipio de zarzal valle del cauca. Valle del Cauca: Facultad de ciencias administrativas.
- Sunder, S. (1944). Teoría de la contabilidad y control.
- Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2009). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Tejada, A., Prado, M., Cárdenas, A., Cabrejos, R., Pando, T., & Rojas, Y. (2022). Gestión de compras y almacenamiento en la logística. Guayaquil: Grupo Compás.
- Tejero, J. (2021). técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. La Mancha: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Tójar, J. (2006). Investigación cualitativa comprender y actuar. Madrid: La Muralla S.A.
- Vasilachis, I. (2019). Estrategia de investigación cualitativa. Barcelona: gedisa.
- Velásquez, C. (2011). La investigación Holística: Alternativa integradora en ciencias sociales. Saber, 169-173.
- Veslásquez, C. (2011). La investigación holística: Alternativa integrador en ciencias sociales. SABER, 170.
- Vilar, J. (1999). Como mejorar los procesos en su empresa. Fundación confemetal.
- Zapata, A. (2015). Ciclo de la calidad PHVA. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

## ANEXOS

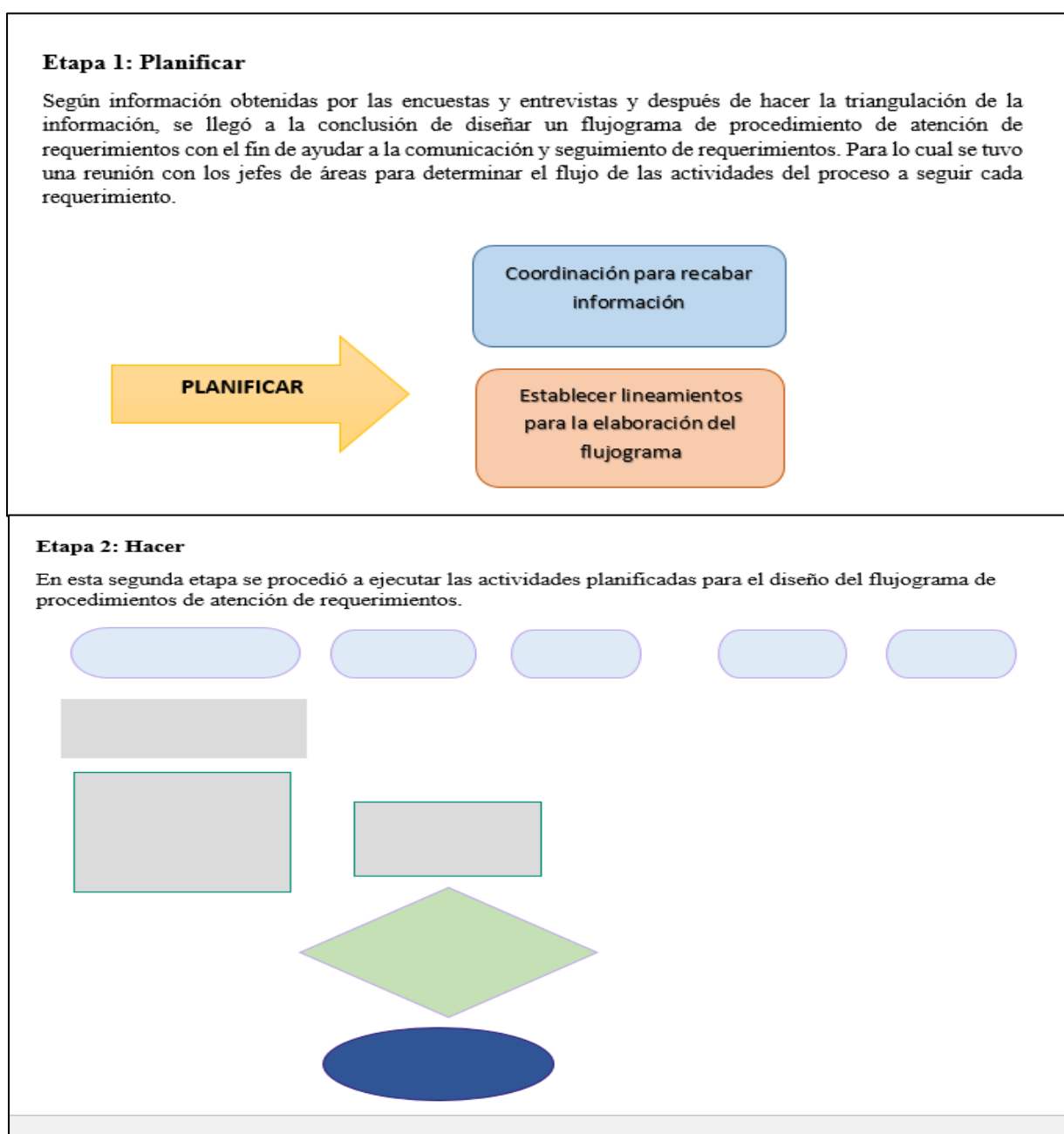
### Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1: Gestión financiera				
		Dimensiones/Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿ Cuáles son las propuestas de mejora continua para la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022 utilizando la metodología KAIZEN?	Implementar la metodología KAIZEN para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022.	Proceso administrativo	Planeamiento	P1		
			Dirección	P2		
			Control	P2		
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	Cadena de suministros	Proceso	P3		
PE.1	OE1:		Compras	P3		
¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra la Gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022		Ejecución	P4		
PE.2	OE2	Proveedores	Selección	P5		
			Documentación	P5		
		Políticas de compras	Calidad	P5		
			Cotización	P6		
			Requerimiento			
Aprobación	P6					
<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>		
Tipo: Investigación descriptiva Nivel: Perceptual Enfoque: Mixto Método: Deductivo, analítico e inductivo	Unidades informantes: Director de abastecimiento, coordinador de adquisiciones, coordinadora de ejecución contractual..		Técnicas: Entrevista y análisis documental Instrumentos: Guía de entrevista	Procedimiento: Análisis de datos: Triangulación de datos		

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

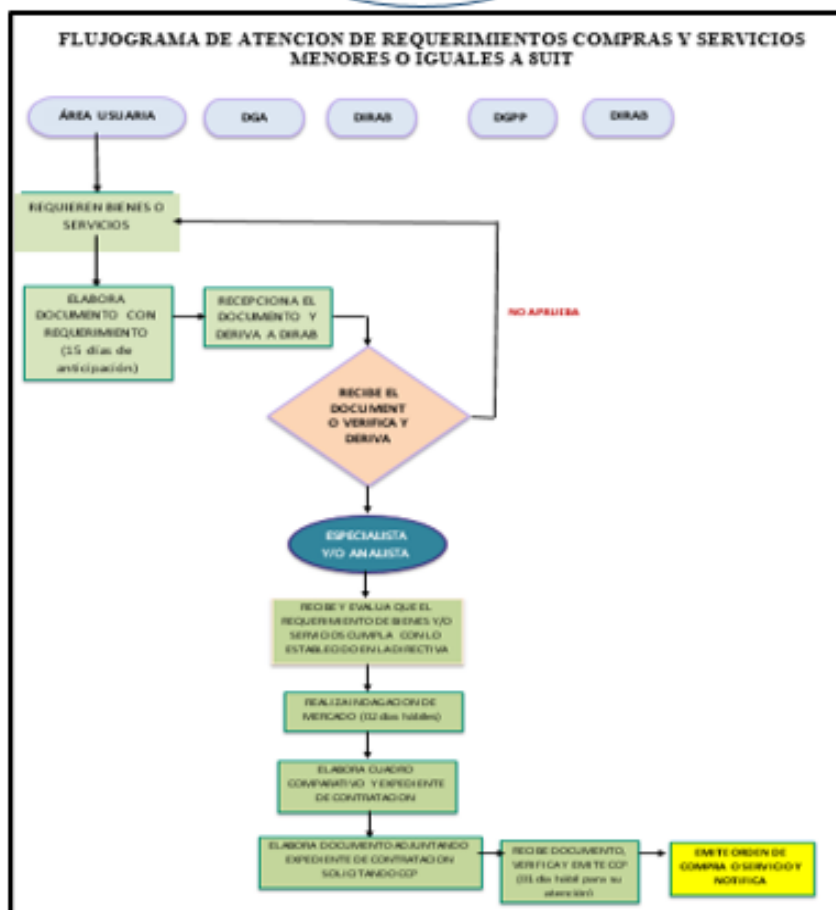
**Evidencia 1.-** Objetivo 1 “optimizar los procesos de gestión de compras a través de la mejora comunicacional del personal e implementar un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos utilizando la herramienta PHVA”. Hoy en día en la entidad pública no cuenta con un flujograma de procedimiento en la atención de los requerimientos que ayude con una buena comunicación y seguimiento de los requerimientos generados por las áreas usuarias, por eso esta propuesta será de mucha ayuda para la gestión de compras, lo que tiene el visto bueno del jefe de la dirección de abastecimiento para implementarlo.



### Etapa 3: Verificar

Se realizan la verificación al diseño del flujograma de acuerdo a lo planificado, con la finalidad de que las áreas usuarias verifiquen el seguimiento de sus requerimientos y ver las etapas de atención.

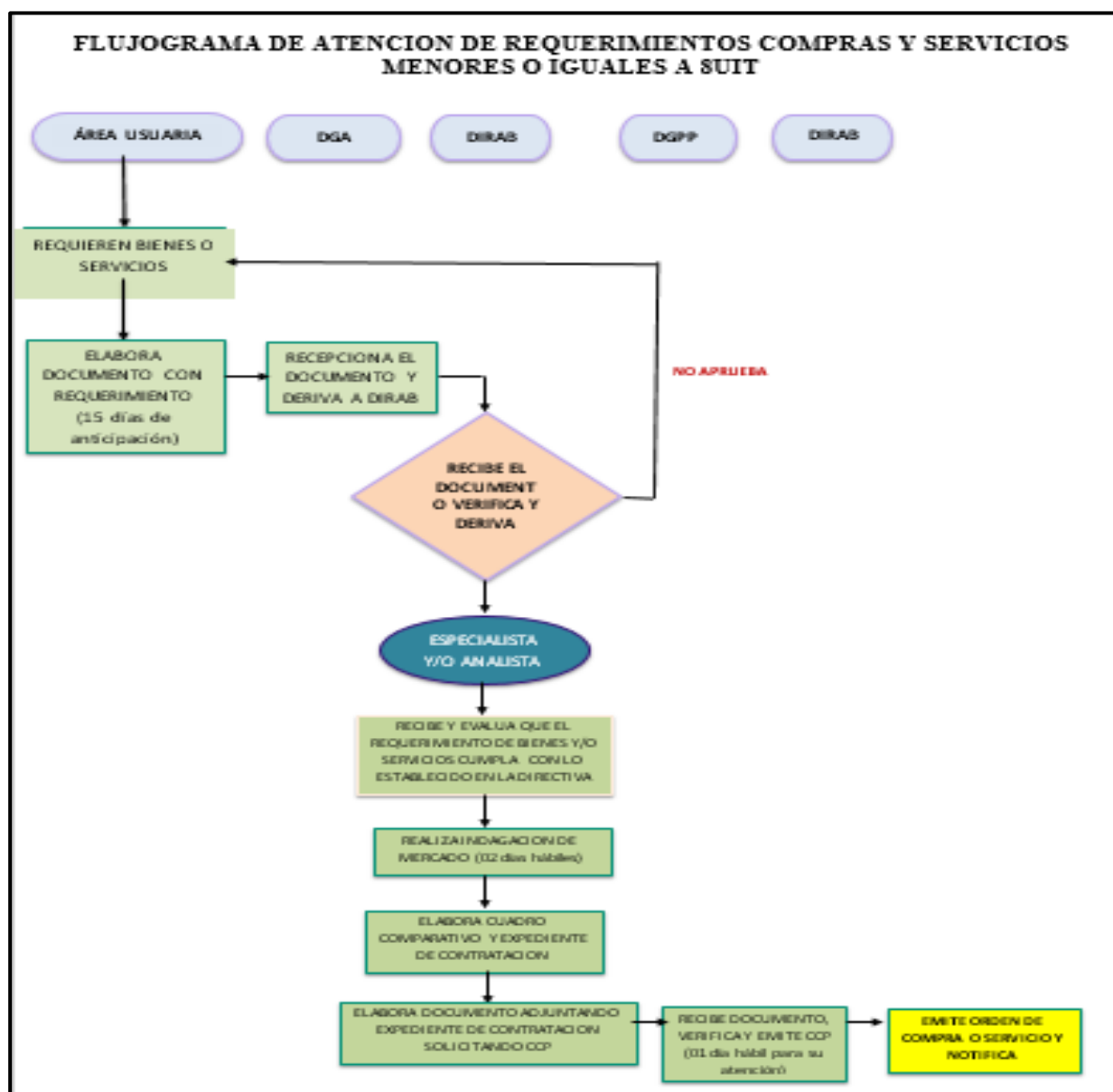
VERIFICAR



#### Etapa 4: Actuar

Luego de la revisión por parte de los jefes de la dirección de abastecimiento para su aprobación

Y posteriormente publicar en la página web de la entidad.



Por otro lado, para el objetivo 1 también se propuso implementar un programa de capacitación al personal para mejorar la gestión de compras y mejorar el compromiso del personal con su trabajo, la cual se presenta el programa de capacitación al personal cada dos meses con los temas a tratar que serán pagados por la entidad.

Para la elaboración del programa que realizaron reuniones con el jefe del área para coordinar los temas de las capacitaciones.

TEMA	TEMAS A TRATAR	CRONOGRAMA						
		JULIO		OCTUBRE		SETIEMBRE		
		DIAS		DIAS		DIAS		
		4	5	3	4	5	6	7
Última modificación a la ley de contrataciones del Estado	Valor por dinero - Gestión de Riesgos - Ámbito de aplicación							
	Interacciones del Mercado - Estrategias para la contratación							
	Resolución - Infracciones							
Elaboración de TDR y EETT	Especificaciones técnicas o términos de Referencia							
	Consideraciones previas a la elaboración de las EETT/ TDR.							
	Estandarización.							
	Ejemplos y discusión							
Sistema de abastecimiento	Elaboración de cuadro multianual							
	Elaboración del Plan Anual de Contrataciones							
Gestión de Contrataciones con el Estado	Sistema administrativo de abastecimiento.							
	Sistema administrativo de programación multianual y de inversiones – invierte.pe							
	Marco general de la contratación pública.							
Gestión de SEACE	Marco teórico y portal Público del SEACE							
	Plan Anual de Contrataciones							
	Inversa electrónica							
	Actos preparatorios y procedimientos de selección en el SEACE							
Curso EJECUCIÓN CONTRACTUAL DE BIENES Y SERVICIOS	El Contrato de la Administración Pública							
	Garantías en la ejecución contractual							
	Modificaciones, incumplimientos y culminación de contratos							
CURSO DE CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES CUYO MONTO SEA IGUAL O INFERIOR A 8 UIT'S	Disposiciones generales							
	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública							
	Vínculo de los planes estratégicos y el plan operativo							
	Actos Preparatorios de la Contratación Pública en el Marco de la Gestión de Modernización del Estado							
	Ejecución contractual.							
	Perfeccionamiento Contractual.							



**Evidencia 2.-** Objetivo 2 “Mejorar los formatos para la gestión de adquisiciones mediante la herramienta PHVA”.

### **Etapa 1: Planifica**

Según lo indicado por las unidades informantes, se evidencio la necesidad de rediseñar los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencia que se presenta en la directiva 19-2020, lo que permitirá a las áreas usuarias una correcta utilización de los formatos que están más detallados del cómo deben llenar la información de su requerimiento, mejorando la gestión de compras.



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

## Etapa 2: Hacer

En esta segunda etapa se procede a ejecutar las actividades planificadas, para el rediseño de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias. A continuación, se presenta el antes y después de los formatos rediseñados.

### FORMATOS ANTIGUOS

**ANEXO N° 01**

**FORMATO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES**

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL BIEN**
2. **OBJETO DEL BIEN** (Una descripción básica de los bienes que requiere)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Expresar el beneficio público que se logrará con la contratación)
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**  
(Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL BIEN:**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

6. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso)
7. **GARANTÍA DEL BIEN** (De ser el caso)
8. **REQUISITOS DE CALIFICACIÓN** (Tales como experiencia en el rubro, perfil del proveedor, entre otras, de corresponder).
9. **PLAZO DE ENTREGA** (Indicar el plazo de entrega en días calendario, contados desde el día siguiente de suscrito el contrato o de notificada la Orden de Compra hasta el número de días acordado (según sea el caso). De requerirse entregas parciales señalar el calendario de entregas:

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FECHAS ESTIMADAS DE ENTREGA

10. **LUGAR DE ENTREGA** \_\_\_\_\_, sito en la Av. La Peruanidad S/N – Jesús María. En caso de requerirse la entrega en lugares distintos, señalar la dirección y solicitar al Almacén Central la aprobación del procedimiento de ingreso de los bienes)
11. **FORMA DE PAGO** (dependiendo de la naturaleza del bien, determinar si el pago es al final de la prestación o mediante pagos periódicos. En el último caso, se debe señalar el porcentaje de cada pago parcial, de acuerdo al calendario de entregas previsto en el numeral 9).
12. **OTRAS PENALIDADES APLICABLES** (De corresponder)
13. **CONFORMIDAD:** (en caso de intervenir más de 2 (dos) dependencias, indicar quién da la opinión técnica, la conformidad y quien aprueba esta última)

**ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL**

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO  
(Área Usuaria)

17/30

  
CECILIA BARBIERI QUINC  
Secretaria General  
MINISTERIO DE DEFENSA

ANEXO N° 01

FORMATO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL BIEN**
2. **OBJETO DEL BIEN** (Una descripción básica de los bienes que requiere)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Expresar el beneficio público que se logrará con la contratación)
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**  
(Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL BIEN:**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

6. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso)
7. **GARANTÍA DEL BIEN** (De ser el caso)
8. **REQUISITOS DE CALIFICACIÓN** (Tales como experiencia en el rubro, perfil del proveedor, entre otras, de corresponder).
9. **PLAZO DE ENTREGA** (Indicar el plazo de entrega en días calendario, contados desde el día siguiente de suscrito el contrato o de notificada la Orden de Compra hasta el número de días acordado (según sea el caso). De requerirse entregas parciales señalar el calendario de entregas:

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FECHAS ESTIMADAS DE ENTREGA

10. **LUGAR DE ENTREGA:** (En el almacén \_\_\_\_\_, en la Av. La Peruanidad S/N – Jesús María. En caso de requerirse la entrega en lugares distintos, señalar la dirección y solicitar al Almacén Central la aprobación del procedimiento de ingreso de los bienes)
11. **FORMA DE PAGO** (dependiendo de la naturaleza del bien, determinar si el pago es al final de la prestación o mediante pagos periódicos. En el último caso, se debe señalar el porcentaje de cada pago parcial, de acuerdo al calendario de entregas previsto en el numeral 9).
12. **OTRAS PENALIDADES APLICABLES** (De corresponder)
13. **CONFORMIDAD:** (en caso de intervenir más de 2 (dos) dependencias, indicar quién da la opinión técnica, la conformidad y quien aprueba esta última)

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

FIRMA Y SELLO  
(Área Usuaria)

  
CECILIA BARBIERI QUINC  
Comisaria General

17/30

En los presente formatos se podrá ver la descripción detalla de cada ITEM, para una correcta formulación de requerimientos.

## FORMATOS REDISEÑADOS

### ANEXO N° 01

#### FORMATO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACION DE BIENES

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL BIEN**
2. **OBJETO DEL BIEN** (Una descripción básica de los bienes que requiere)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Expresar el beneficio público que se logrará con la contratación)
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL** (Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL BIEN:** (no hacer referencia a fabricación o procedencia, procedimiento de fabricación, marcas, patentes o tipos)

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

6. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso).
  - Normas anticorrupción,
  - Normas antisoborno,
  - Seguro Complementario trabajo de Riesgo-SCTR,
  - Confidencialidad,
7. **GARANTÍA DEL BIEN** (De ser el caso)
8. **REQUISITOS DE CALIFICACIÓN** (Tales como experiencia en el rubro, perfil del proveedor, Registro Nacional de proveedores, entre otras, de corresponder).
9. **PLAZO DE ENTREGA** (Indicar el plazo de entrega en días calendario, contados desde el día siguiente de notificada la Orden de Compra hasta el número de días acordado (según sea el caso). De requerirse entregas parciales señalar el calendario de entregas:

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FECHAS ESTIMADAS DE ENTREGA

10. **LUGAR DE ENTREGA:** (En el almacén del ~~usuario~~ sitio en la Ay..... – Jesús María. En caso de requerirse la entrega en lugares distintos, señalar la dirección y solicitar al Almacén Central la aprobación del procedimiento de ingreso de los bienes).
11. **FORMA DE PAGO** (dependiendo de la naturaleza del bien, determinar si el pago es único o mediante pagos periódicos. En el último caso, se debe señalar el porcentaje de cada pago parcial, de acuerdo al calendario de entregas previsto en el numeral 9).

12. **OTRAS PENALIDADES** (De corresponder) ( la penalidad se aplica en base a la ley de contrataciones del estado y su reglamento)

En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto de la Orden de Servicio, se aplicará automáticamente una penalidad por mora, por cada día de retraso, calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{PENALIDAD DIARIA} = \frac{0,10 \times \text{monto}}{F \times \text{plazo en días}}$$

Donde F tiene los siguientes valores:

- Para plazos menores o iguales a 60 días: F = 0.40
- Para plazos mayores a 60 días: F = 0.25

Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, a la ejecución total de la Orden o a la obligación parcial, de ser el caso, que fuera materia de retraso.

13. **CONFORMIDAD:** (La conformidad será otorgada por (señalar área encargada de otorgar la conformidad), previo informe de (señalar área que deberá emitir el informe sobre cumplimiento de la prestación ejecutada, de acuerdo a lo señalado en el numeral 5.6.2 de la presente Directiva).

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO  
(Área Usuario)

## ANEXO N° 02

### FORMATO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL SERVICIO**
2. **OBJETO DEL SERVICIO** (Una descripción básica del servicio a requerir)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Expresar el beneficio público que se logrará con la contratación)
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**  
(Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A REALIZAR:** Describir con precisión las características del servicio a realizar y que tenga relación con el objetivo del servicio.
6. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso).
  - Normas anticorrupción.
  - Normas antisoborno.
  - Seguro Complementario trabajo de Riesgo-SCTR.
  - Gastos por desplazamiento (en caso de locadores de servicio)
  - Confidencialidad.
7. **GARANTÍA DEL SERVICIO** (De ser el caso)
8. **REQUISITOS DE CALIFICACIÓN** (Tales como experiencia en el rubro, perfil del proveedor, Registro Nacional de proveedores, entre otras, de corresponder).
9. **ENTREGABLES, RESULTADOS ESPERADOS** (Todos los entregables deberán ser presentados por mesa de partes de la entidad virtual o físico) (con respecto a la prestación del servicio, los entregables deben tener relación con las características del servicio).  
En el caso de locadores de servicio los entregables deberá respetar mínimamente la siguiente estructura:
  - Antecedentes
  - Análisis
  - Conclusiones
  - Recomendaciones
10. **PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO** (duración total del servicio. En caso sea una contratación periódica, se debe precisar el plazo de cumplimiento de cada entregable).

- El plazo de ejecución del servicio es a partir del día siguiente de notificada la orden de servicio.

- LUGAR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO:** Indicar la Región, Provincia y Distrito, donde se llevará a cabo la prestación.
- FORMA DE PAGO** (dependiendo de la naturaleza del servicio, determinar si el pago es único o mediante pagos periódicos. En el último caso, se debe señalar el porcentaje de cada pago parcial, de acuerdo al monto a contratar; asimismo, sólo en caso de contratación de locadores de servicio, docentes, asesores de tesis, jurados de tesis y revisores de tesis, se podrá consignar el monto parcial por entregable y el monto total del servicio.
- OTRAS PENALIDADES APLICABLES** (De corresponder) (la penalidad se aplica en base a la ley de contrataciones del estado y su reglamento)

En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto de la Orden de Servicio, se aplicará automáticamente una penalidad por mora, por cada día de retraso, calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{PENALIDAD DIARIA} = 0.10 \times \text{monto} \\ \text{F} \times \text{plazo en días}$$

Donde F tiene los siguientes valores:

- Para plazos menores o iguales a 60 días: F = 0,40
- Para plazos mayores a 60 días: F = 0,25


Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, a la ejecución total de la Orden de Servicio o a la obligación parcial, de ser el caso, que fuera materia de retraso.

- CONFORMIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO** (en caso de intervenir más de 2 (dos) dependencias, indicar quién da la opinión técnica, la conformidad y quien aprueba esta última).


\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO  
(Área Usuaria)

### Etapa 3: Verificar

Se realizan las verificaciones a las mejorar implementadas de acuerdo a lo planificado sobre el rediseño de las especificaciones técnicas y términos de referencias, lo que permitirá a que las áreas usuarias puedan formular bien sus requerimientos ya que estos nuevos formatos están más detallados en cada ítem.



**VERIFICAR**



M  
E  
J  
O  
R  
A  
D  
O  
S

**ANEXO N° 02**

**FORMATO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL**

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL SERVICIO**
2. **OBJETO DEL SERVICIO** (Una descripción básica del servicio a requerir)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Expresar el beneficio público que se logrará con la contratación)
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL** (Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A REALIZAR:** Describir con precisión las características del servicio a realizar.

---


**ANEXO N° 01**

**FORMATO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES**

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL BIEN**
2. **OBJETO DEL BIEN** (Una descripción básica de los bienes que requiere)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Expresar el beneficio público que se logrará con la contratación)
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL** (Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL BIEN:**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

4. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso).
  - Normas anticorrupción
  - Normas antiobama
  - Seguro Complementario trabajo de Riesgo-SCTE
  - Confidencialidad.



#### **Etapa 4: Actuar**

Luego de la revisión por parte del director de abastecimiento y coordinadores de ejecución y adquisiciones se procede a elevar a la Dirección General de Administración para su aprobación y emitir a las diferentes áreas de la entidad.

#### **OFICIO DE REMISION DE FORMATOS REDISEÑADOS**



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"  
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

\$(doc\_fecha)

\$(doc\_serie)

Señora:  
DIRECTORA GENERAL DE ADMINISTRACION

Presente. -

Asunto : Rediseño de los formatos de EETT y TDR

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con relación al asunto de la referencia mediante el cual debido a los problemas que aqueja la entidad sobre el mal uso de los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias a la hora de general sus requerimientos.

La analista Paola Perez Rivera con el apoyo del equipo de abastecimiento están proponiendo rediseñar los formatos con el objetivo de mejorar la atención de los requerimientos y sobre todo mejorar la gestión de compras.

Por lo cual después de la verificación de los nuevos formatos se da mi visto bueno para solicitar a usted que evalúe la aprobación y posteriormente la derivación a las diferentes áreas usuarias para una adecuada atención de los requerimientos.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

*Documento firmado digitalmente*  
DIRECTOR DE ABASTECIMIENTO



## ANEXO N° 01

### FORMATO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL BIEN**
2. **OBJETO DEL BIEN** (Una descripción básica de los bienes que requiere)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Los órganos y/o unidades de organización deberán indicar que busca satisfacer, mejorar y/o atender con la contratación requerida. Por ejemplo: En el caso de adquisición de computadoras personales, podría considerarse lo siguiente: "El presente requerimiento busca contar con equipos de cómputo que permitan mejorar el procesamiento de la información de las diversas áreas de la Institución, permitiendo una mejor y eficiente atención a los administrados).
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**  
(Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL BIEN:** (Los órganos y/o unidades de organización deberán indicar las características o atributos técnicos que debe cumplir el bien para satisfacer la necesidad de la entidad tales como dimensión, composición, material, empaque, año de fabricación mínimo del bien, repuestos, accesorios, condiciones de almacenamiento, compatibilidad con algún equipo o componente, entre otros).

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

6. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso).
  - Normas anticorrupción.
  - Normas antisoborno.
  - Seguro Complementario trabajo de Riesgo-SCTR.
  - Confidencialidad.
7. **GARANTÍA DEL BIEN** (De ser el caso)
8. **REQUISITOS DE CALIFICACIÓN** (Los órganos y/o unidades de organización deberán precisar las características o condiciones mínimas que debe cumplir el proveedor, sea persona natural o jurídica, como la experiencia, de considerarla necesaria). (De ser el caso, los órganos y/o unidades orgánicas deberán precisar si el proveedor requiere contar con una autorización, registro u otros emitidos por un organismo competente) (Si la adquisición demanda otras prestaciones que requieran de personal, los órganos y/o unidades de organización deberán precisar la cantidad mínima de personal, formación académica, experiencia y capacitación y/o entrenamiento mínimo).
9. **PLAZO DE ENTREGA** (Los órganos y/o unidades de organización deberán expresar el plazo máximo de entrega de los bienes, indicando el inicio del plazo de ejecución de la prestación) (En caso que se establezca

acondicionamiento, montaje, instalación y/o puesto en funcionamiento en la adquisición, se deberá precisar dicho plazo).

**10. LUGAR DE ENTREGA:** (En el almacén del .....- Jesús María. En caso de requerirse la entrega en lugares distintos, señalar la dirección y solicitar al Almacén Central la aprobación del procedimiento de ingreso de los bienes).

**11. FORMA DE PAGO** (Los órganos y/o unidades de organización deberán precisar si se realizará el pago de la contraprestación en un solo pago o pagos periódicos). (Los órganos y/o unidades de organización deberán precisar la documentación obligatoria a presentar por el proveedor para a la realización del pago como: recepción del almacén central, conformidad de los órganos y/o unidades de organización y comprobante de pago). (La Entidad deberá pagar las contraprestaciones pactadas a favor del contratista dentro de los diez (10) días calendario siguientes de otorgada la conformidad de los bienes, siempre que se verifiquen las condiciones establecidas en el contrato para ello).

**OTRAS PENALIDADES:** En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto de la Orden de Servicio, se aplicará automáticamente una penalidad por mora, por cada día de retraso, calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{PENALIDAD DIARIA} = 0.10 \times \text{monto} \\ F \times \text{plazo en días}$$

Donde F tiene los siguientes valores:

- Para plazos menores o iguales a 60 días: F = 0.40
- Para plazos mayores a 60 días: F = 0.25

Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, a la ejecución total de la Orden de Servicio o a la obligación parcial, de ser el caso, que fuera materia de retraso.

**12. CONFORMIDAD:** (La conformidad será otorgada por (señalar área encargada de otorgar la conformidad), previo informe de (señalar área que deberá emitir el informe sobre cumplimiento de la prestación ejecutada, de acuerdo a lo señalado en el numeral 5.6.2 de la presente Directiva).

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO  
(Área Usuaría)

## ANEXO N° 02

### FORMATO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL

1. **DEPENDENCIA QUE REQUIERE EL SERVICIO**
2. **OBJETO DEL SERVICIO** (Una descripción básica del servicio a requerir)
3. **FINALIDAD PÚBLICA** (Los órganos y/o unidades de organización deberán indicar que busca satisfacer, mejorar y/o atender con la contratación requerida. Por ejemplo: En el caso de contratación del servicio de telefonía móvil, podría considerarse lo siguiente: "El presente proceso busca mejorar el nivel de integración de la Entidad, así como mantener la comunicación telefónica en forma inmediata entre funcionarios y personal de la Entidad, buscando elevar los niveles de eficiencia y satisfacción de los usuarios internos y externos).
4. **VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**  
(Indicar: Categoría Presupuestaria, Producto/ Proyecto y Actividad / Acción de Inversión / Obra)
5. **CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A REALIZAR:** (Los órganos y/o unidades de organización deberán indicar el detalle de las actividades a desarrollar, las cuales deben de medirse objetiva y cuantitativamente en los entregables de los servicios, así como el procedimiento a seguir para el desarrollo del servicio, plan de trabajo, recursos a ser previstos por el proveedor y por la Entidad para la ejecución del servicio).
6. **OTRAS CONDICIONES ADICIONALES** (Que estimen pertinentes para precisar la necesidad, de ser el caso).
  - Normas anticorrupción.
  - Normas antisoborno.
  - Seguro Complementario trabajo de Riesgo-SCTR.
  - Gastos por desplazamiento (en caso de locadores de servicio)
  - Confidencialidad.
7. **GARANTÍA DEL SERVICIO** (De ser el caso)
8. **REQUISITOS DE CALIFICACIÓN** (Los órganos y/o unidades de organización deberán precisar las características o condiciones mínimas que debe cumplir el proveedor, sea persona natural o jurídica, como la experiencia, de considerarla necesaria). (Tratándose de persona jurídica, se debe identificar al personal que realiza el servicio, precisando la cantidad mínima de personal, el perfil mínimo detallado de cada uno indicando su formación académica, experiencia, capacitación y/o entrenamiento).
9. **ENTREGABLES, RESULTADOS ESPERADOS** (con respecto a la prestación del servicio, los entregables deben tener relación con las características del servicio).

En el caso de locadores de servicio los entregables deberá respetar mínimamente la siguiente estructura:

- Antecedentes
- Análisis
- Conclusiones
- Recomendaciones

**10. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO** (duración total del servicio. En caso sea una contratación periódica, se debe precisar el plazo de cumplimiento de cada entregable).

- El plazo de ejecución del servicio es partir del día siguiente de notificada la orden de servicio.

**11. LUGAR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO:** Indicar la Región, Provincia y Distrito, donde se llevará a cabo la prestación.

**12. FORMA DE PAGO** (dependiendo de la naturaleza del servicio, determinar si el pago es único o mediante pagos periódicos. En el último caso, se debe señalar el porcentaje de cada pago parcial, de acuerdo al monto a contratar; asimismo, sólo en caso de contratación de locadores de servicio, docentes, asesores de tesis, jurados de tesis y revisores de tesis, se podrá consignar el monto parcial por entregable y el monto total del servicio.

**13. OTRAS PENALIDADES APLICABLES** (De corresponder).

En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto de la Orden de Servicio, se aplicará automáticamente una penalidad por mora, por cada día de retraso, calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{PENALIDAD DIARIA} = 0.10 \times \text{monto} \\ \text{F} \times \text{plazo en días}$$

Donde F tiene los siguientes valores:

- Para plazos menores o iguales a 60 días: F = 0.40
- Para plazos mayores a 60 días: F = 0.25

Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, a la ejecución total de la Orden de Servicio o a la obligación parcial, de ser el caso, que fuera materia de retraso.

**14. CONFORMIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO** (en caso de intervenir más de 2 (dos) dependencias, indicar quién da la opinión técnica, la conformidad y quien aprueba esta última).

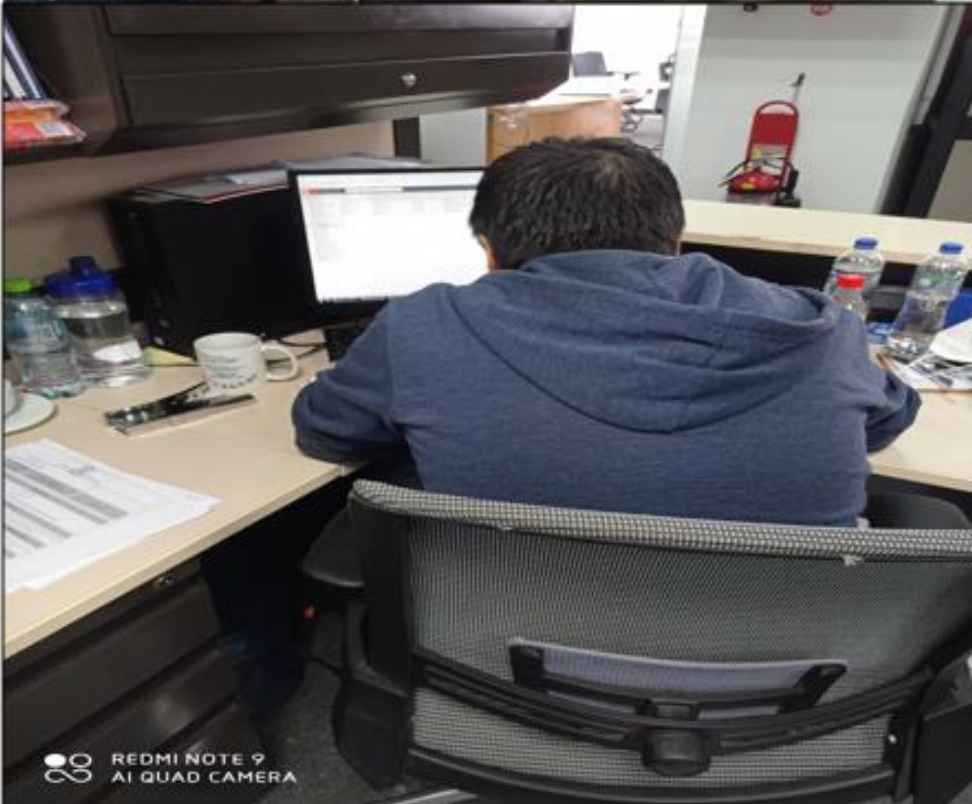
---

FIRMA Y SELLO  
(Área Usuaría)

**Evidencia 3:** Objetivo 3 “Implementar el dashboard en Excel para el control de requerimientos de las áreas usuarias”

**Etapa 1: Planificar**

Según lo indicado en las evidencias se necesita implementar una herramienta para llevar el control de los requerimientos que ingresan en la dirección de abastecimiento por ello se propuso la implementación de un dashboard en Excel para ayudar al control y orden de requerimientos. Se organizó reuniones con los especialistas de sistemas e informáticas para brindar orientación del cómo elaborar el dashboard.



## Etapa 2: Hacer

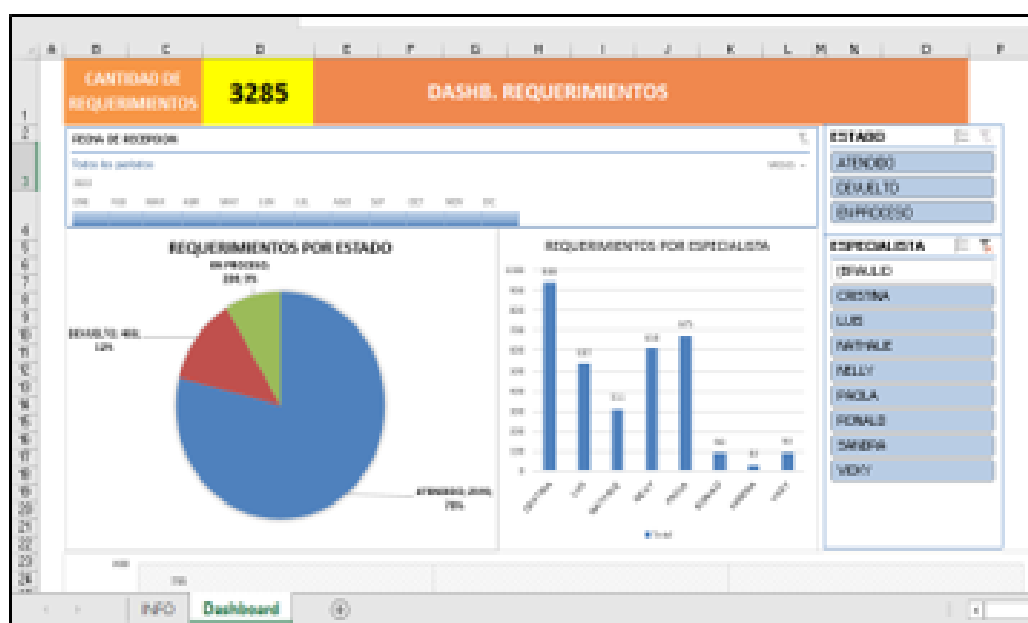
En esta segunda etapa se procedió a ejecutar la información de los requerimientos que fueron ingresados en los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo del presente año, para proceder a ejecutar el dashboard y diseñar el modelo que se desea obtener, para este paso se obtuvo ayuda del área de informática quien brindo orientación del cómo elaborar.

Base de datos información de requerimientos ingresados a la dirección de abastecimiento.

CANTIDAD DE SOLIC	FECHA DE RECEPCION	FECHA DE FINANC	DOCUMENTO	DESCRIPCION DE REQUERIMIENTO	AREA SOLICITADA	ESTADO	COTIZACION
1	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/001	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
2	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/002	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
3	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/003	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
4	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/004	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
5	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/005	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
6	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/006	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
7	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/007	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
8	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/008	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
9	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/009	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
10	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/010	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
11	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/011	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
12	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/012	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
13	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/013	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
14	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/014	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
15	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/015	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
16	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/016	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
17	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/017	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
18	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/018	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
19	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/019	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
20	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/020	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
21	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/021	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
22	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/022	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
23	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/023	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
24	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/024	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000
25	2023/01/05	2023/01/05	2023/01/05/025	Requerimiento de personal de limpieza de personal administrativo para la	SECRETARIA DE EDUCACION	ABIERTO	475000

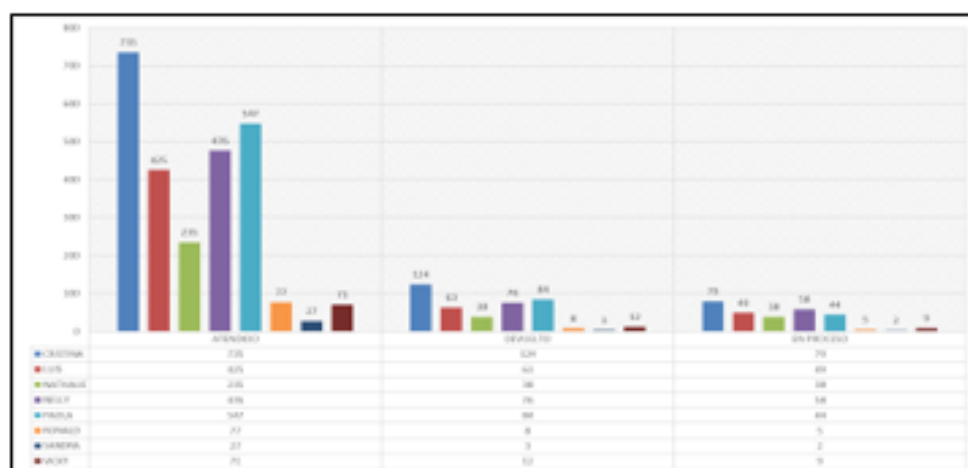
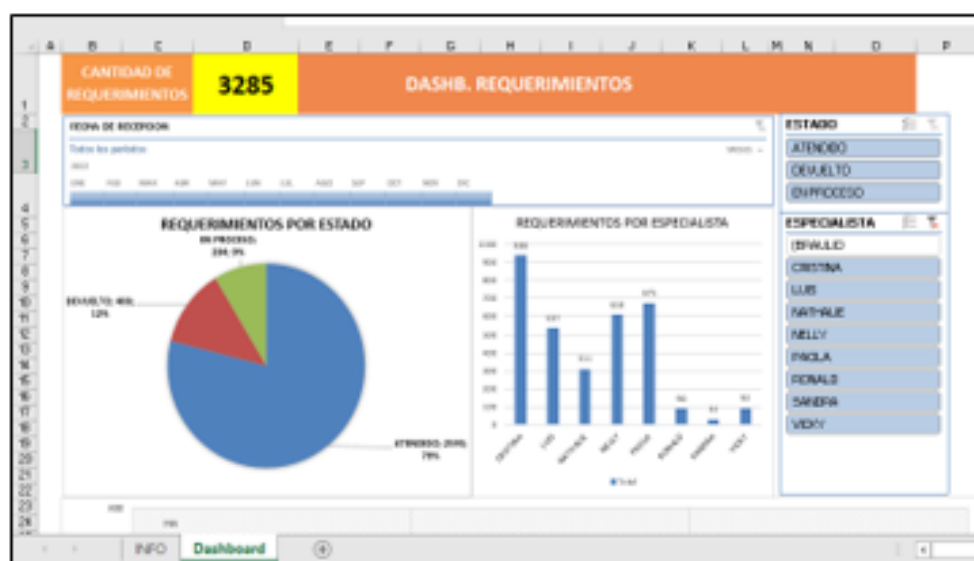
### Etapa 3: Verificar

Se realizan la verificación del cómo sería la presentación del dashboard para el control de requerimientos, con la finalidad de que la dirección de abastecimiento lleve un control adecuado de los requerimientos.



#### Etapa 4: Actuar

Luego de la revisión por parte de los jefes de la dirección de abastecimiento para su aprobación. Se procedió a la presentación final del dashboard en Excel donde se refleja la cantidad de documentos ingresados, el estado de documentos atendidos, devueltos y en proceso, también se podrá ver la cantidad de requerimientos por cada especialista. Luego se procedió a la presentación del dashboard al directos de abastecimiento para su aprobación e implementación en la dirección así poder llevar un control adecuado de requerimientos.





### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION DE COMPRAS EN UNA ENTIDAD PUBLICA

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto principal obtener información sobre la gestión de compras. Dicha información va ayudar en la propuesta de mejora continua. El cuestionario a desarrollar es completamente anónimo, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: 25-30 años ( ) 31-35 años ( ) 36 a más ( )

Experiencia en la empresa: 1-11 meses 0-5 años ( ) 6-10 años ( ) 11 años – a más ( )

Condición laboral: Indefinido ( ) Contrato ( )

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

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

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS		VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PROCESO ADMINISTRATIVO						
PLANEAMIENTO-DIRECCION-CONTROL							
1	¿El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?	Planeamiento, dirección y control	1	2	3	4	5
2	¿Cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución y control del abastecimiento?	Control	1	2	3	4	5
3	¿Existe falta de comunicación entre las áreas y el personal encargado de atender los requerimientos lo cual dificulta y genera demora en la ejecución de las ordenes de servicios y compras?	Dirección	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA CADENA DE SUMINISTROS							
PROCESO-COMPRAS-EJECUCION							

4	¿La dirección se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento de la entidad?	Proceso	1	2	3	4	5
5	¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y compras?	Ejecución	1	2	3	4	5
6	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo?	Compras	1	2	3	4	5
7	¿Las solicitudes de requerimientos por las diferentes áreas usuarias de la entidad son atendidas adecuadamente?	Ejecución	1	2	3	4	5
8	¿Las áreas usuarias envían sus requerimientos para ser atendidos con un tiempo anticipado?	Proceso	1	2	3	4	5
9	¿El método y proceso que se utiliza para generar una orden de compra es el adecuado?	Proceso	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA PROVEEDORES</b>							
<b>SELECCIÓN-DOCUMENTACION-CALIDAD</b>							
10	¿El proceso de evaluación y selección de los proveedores es el adecuado?	Selección	1	2	3	4	5
11	¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el servicio o bien por el cual ha sido contratado?	Documentación	1	2	3	4	5
12	¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?	Calidad	1	2	3	4	5
13	¿Para el proceso de evaluación y selección de proveedores, se considera siempre criterios básicos como estándares de calidad, precios, disponibilidad, tiempos de entrega, entre otros?	Selección	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA POLITICAS DE COMPRAS</b>							
<b>COTIZACION-REQUERIMIENTO-APROBACION</b>							
14	¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?	Aprobación	1	2	3	4	5
15	¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?	Requerimiento	1	2	3	4	5

16	¿La normativa que regula el proceso de las contrataciones de los bienes se aplica de manera óptima?	Cotización	1	2	3	4	5
17	¿Utilizan flujogramas para conocer el detalle del proceso de contrataciones?	Cotización	1	2	3	4	5
18	¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?	Requerimiento	1	2	3	4	5

#### Anexo 4: Instrumento cualitativo

##### DATOS GENERALES

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	
<b>Código de la entrevista:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Virtual

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Proceso administrativo	Planeamiento Dirección Control	¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?
2	Cadena de suministros	Proceso Compras Ejecución	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?
3			¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?
4	Proveedores	Selección documentación Calidad	¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?
5			¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos

			para calificación de los proveedores? ¿Por qué?
6	Políticas de compras	Cotización Requerimiento Aprobación	¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?

### Anexo 5: Base de datos

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	4	4	3	4	2	1	4	1	4
2	2	3	4	3	1	1	3	2	3	3	4	3	4	4	3	2	3	1
3	2	3	5	3	2	1	3	1	3	3	3	3	3	4	3	2	3	1
4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3
5	4	5	3	3	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3
6	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	2	4
7	3	1	4	1	3	1	3	1	2	2	4	4	4	5	2	2	4	2
8	2	3	4	3	4	1	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	1	1
9	3	3	5	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2
10	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4
11	3	5	3	3	2	5	3	1	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3
12	3	4	5	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	2
13	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	2
16	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	2	4	5	1
17	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	1
18	4	4	3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	4	5	1
19	5	5	4	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	4	5	2
20	5	5	3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	1
21	5	5	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	2	3	4	3
22	5	5	3	1	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	2	5	5	1
23	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
24	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
25	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
26	5	5	1	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
27	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1
28	5	5	3	1	5	5	2	2	5	5	5	5	5	2	2	5	5	1
29	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	1
30	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4	4	1
31	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
32	5	5	3	1	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
33	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1
34	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	1
35	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
36	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
37	5	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1
38	5	2	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	1	5
39	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
40	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas

### DATOS GENERALES

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Director
<b>Código de la entrevista:</b>	Entrevistado 1
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar de la entrevista:</b>	La entidad

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>	<b>Respuesta de entrevista</b>
1	<p>¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?</p>	<p>Actualmente estamos revisando por parte de la generación de requerimientos que hay unos contratiempos que estamos teniendo en la revisión de estos debido a que presentan ciertos errores puede ser factores que falta de capacitación falta de instrucción necesaria o la persona que está a cargo de elaborarlos tal vez no está cumpliendo digamos de acuerdo a los procedimientos que establecemos la elaboración de los mismos.</p>
2	<p>¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?</p>	<p>De acuerdo a lo que estamos verificando inicialmente por las preguntas nos debemos a que un error desencadena a otra error producto de ello estamos viendo ciertos retrasos que se producen producto de la generación de los requerimientos en sí mismos ya que esto de no elaborar adecuadamente los requerimientos crea una demora y crea también un déficit en el tema de la programación por contar con personas que tal vez de repente necesita mejorar sus capacidades para el desarrollo de esta programación .</p>
3	<p>¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?</p>	<p>Lo que más se está viendo en esta problemática es que las áreas prácticamente están ciertamente divididas en el sentido de un orden cronológico de los procesos el mismo hecho de que la falta de capacitación no hace posible de que se puedan los procesos enlazar entre áreas o entre analistas hace que haya retrasos que haya demoras y que resulte necesaria una capacitación o reorientación o quizás la implementación de estrategias que permitan el</p>

		desarrollo más funcional de estas actividades para que la cadena de suministro pueda caminar de manera sincronizada.
4	<p>¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?</p>	lo más común que puede suceder en esa parte puede ser en que por ejemplo pueden haber proveedores a los cuales están seleccionando de repente con falta digamos de experiencia en el rubro por el cual se le contrata puede ser un factor otros factores que las empresas como tienen diversos rubros no son rubros especializado digamos en la materia por el cual necesitamos los requerimientos en la atención ya sea por temas especializados y la dispersión de esto hace que un poco difieran ese tema de la selección de proveedores.
5		<p>¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos para calificación de los proveedores? ¿Por qué?</p> <p>Existe mecanismos lo que estamos adoleciendo prácticamente al parecer es un tema de capacitación un tema de orientación al personal contamos de repente con un error rotación de personal que hace imposibilita que esta esta capacitación o está capacidad se mantengan digamos permanentes en el tiempo eso nos podría ayudar un poco.</p>
6	<p>¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?</p>	si facilita mucho esta herramienta hace falta una aplicación más estricta de repente un seguimiento constante para que a través de planes de gestión podemos elaborar una estrategia que demos un seguimiento permanente y que se cumplan estas políticas.

**DATOS GENERALES**

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Coordinadora de adquisiciones
<b>Código de la entrevista:</b>	Entrevistado II
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar de la entrevista:</b>	La entidad

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>	<b>Respuesta de entrevista</b>
1	¿Los procesos establecidos en la Directiva N° 19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?	En algunas oportunidades pero la mayoría de las veces se incumplen ya que no siguen los lineamientos para poder ejecutar la modalidad de contratación de aquellos servicios y bienes ya que los términos de referencia y las especificaciones técnicas vienen erradas entonces es por ello que nosotros no identificamos que se vengán cumpliendo de manera óptima nosotros hemos tenido bastante deficiencia en ese proceso es porque las áreas usuarias no están realmente capacitados y no están de acorde a seguir un lineamiento no solamente quieren cubrir su necesidad más no identifican el tema de seguir este proceso logístico que es muy indispensable.
2	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?	Algunas veces si se ejecutan porque todo deviene del cuadro de necesidades pero sin embargo nosotros para que lo puedan incluir nosotros tenemos que coordinar con el área usuaria para que este dentro de su plan operativo.
3	¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?	Bueno la cadena de suministro es muy amplia no he tenemos lo que es en el caso de especificaciones técnicas que a veces las condiciones este de almacenamiento en el área por decir no está identificado en las especificaciones técnicas y en sus términos no están bien identificados por decir cuánto va ser el periodo cuanto va ser las cantidades a veces no establecen muy bien esa cadena de suministros para que nosotros podamos coordinar es por esto que tenemos aquellas falencias

4	<p>¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?</p>	<p>Las fallas más comunes quiere decir que por decir en el momento de la selección de proveedores nosotros buscamos en la amplia gama del SEACE también buscamos en nuestros precios históricos también para poder identificar que sin embargo a veces los proveedores no cuentan con su registro nacional de proveedores o tienen algunas este deficiencia que han tenido para no poder contratar con el estado no esos son las fallas más comunes que nosotros hemos podido encontrar</p>
5	<p>¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos para calificación de los proveedores? ¿Por qué?</p>	<p>A ver en cuanto a la transparencia que si existe a nosotros el mercado es amplio no la indagación de mercado para todos los postores que cuenten con los requisitos indispensables de la calificación y a su vez de experiencia del postor no que sin embargo que cada proceso es diferente pero la pluralidad de postores es lo que a nosotros como logística como abastecimiento nos prevalece entonces la transparencia se da de acuerdo a una amplia gama de proveedores para nosotros poder ejecutar y así poder hacer la indagación de mercado y se pueda cuadrar a cual se efectuó mejor.</p>
6	<p>¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?</p>	<p>En la medida de manual de políticas de compras que nosotros estamos orientados si bien es cierto es una herramienta de gestión y a su vez también se requiere que tenga una finalidad pública cada requerimiento que se proyecta no cada requerimiento tiene que tener una finalidad pública y se requiere que sea de inmediato porque es una necesidad que se tiene que cubrir es una urgencia son políticas de compras que sin embargo las áreas usuarias no comprenden no pero siempre requerimos que la finalidad pública sea efectiva para nosotros poder garantizar el requerimiento eso es más que todo.</p>



**DATOS GENERALES**

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Coordinador de ejecución
<b>Código de la entrevista:</b>	Entrevistado III
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar de la entrevista:</b>	La entidad

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>	<b>Respuesta de entrevista</b>
1	<p>¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?</p>	<p>La directiva 19 2020 se ha actualizado con el fin con el fin de optimizar los procesos logísticos en el año 2020 a partir de esa fecha se ha venido utilizando para la adquisición de las compras menores a 8 uit se ha venido utilizando de manera óptima porque esté allí se detalla claramente lo que el área usuarios el órgano encargado de las contrataciones y el área de almacén en el caso de bienes la labor que tiene que realizar desde un inicio hasta el final establece cómo se tiene que ser requerimiento cómo tiene que hacerse la indagación de mercado las consultas a los proveedores cuál es el procedimiento que tiene que seguir el comprador para establecer una compra eficiente este también nos da los pasos para operativizar el sistema para tener una pluralidad de proveedores con capacidad de atender requerimiento cómo es la forma de solicitar el presupuesto y al final nos da las pautas para la compra existe también la contraparte qué es qué es lo que dificulta o dificultad que se ha visto en el procedimiento que establece la directiva podemos muchas que las áreas usuarias este no revisan a detalles los términos referencia las revisiones técnicas y desde ahí parte una mala compra normalmente porque no conocen mucho los procedimientos esto se debe a la rotación de las diferentes este personas en los diferentes cargos entonces los aprendizajes ya tenía una persona no lo tiene la nueva persona que ingresa entonces esto dificulta revisar una buena especificaciones técnicas porque de ahí parte la el requerimiento y una buena compra Esa es el problema que tenemos con la directiva más que todo de poder establecer lineamientos este específicos ya por cada oficina.</p>

2	<p>¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?</p>	<p>El plan operativo es realizado a finales del año anterior y se perfecciona en este año con el otorgamiento de presupuesto hemos visto que comúnmente las áreas usuarias programan ciertas actividades en el plan operativo pero no necesariamente se ejecutan el plan operativo estar como la han programado este hay ocasiones en que se realizan cambios y de esto se van en las áreas usuarias para modificar el plan operativo inicial entonces este sí este un problema en el plan operativo que es la no secuencia de lo que ellos han programado inicialmente este yo creo que sí es que el plan operativo establece un porcentaje mínimo de cumplimiento del plan se podría mejorar esta situación pero actualmente vemos muchas modificaciones en el presupuesto que perjudica las compras se ha entregado actualmente algo que nos ayuda recién ha salido el año 2022 y finales del 2021 que es el cuadro multianual de necesidades que ayuda a la formación del plan operativo pero esto recién está en su en su primer año de funcionamiento y vamos a ver qué tal funciona para los siguientes años.</p>
3	<p>¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?</p>	<p>En la cadena de suministro siempre tiene dificultades en su abastecimiento como yo mencione en un inicio de la entrevista desde la preparación del requerimiento el desconocimiento de una buena especificación técnica de las normativas que hay para las contrataciones en el estudio de mercado los proveedores que normalmente este no cotizan por qué existe en el estado el pago posterior los proveedores privilegia en el pago al contado en esos dos campos se debe la dificultad desde la cadena de suministro elaboración de especificaciones técnicas o términos referencia bien planteados y en los proveedores que no cotizan la cantidad que nosotros quisiéramos porque nosotros como compradores quisiéramos tener una gran pluralidad de pastores que muchos postores coticen y al final que se adjudiquen al mejor precio esto lo que nos dificulta normalmente las áreas usuarias cuando preparan sus requerimientos requieren ciertos requisitos que deben ser cumplidos por los proveedores por decir un ejemplo en residuos peligrosos cuando uno quiere abastecer al área usuaria de un proveedor que le recoja sus residuos tienen que tener ciertas</p>

		<p>habilitaciones que les da la municipalidad ministerio transporte el ministerio del ambiente que no lo presentan los proveedores por dejadez no lo presentan porque hay un caso no lo tienen y esto evita que se presenten muchos proveedores habilitados para el procedimiento que tienes que pedir subsanación de sus cotizaciones estos son los problemas que atraviesa la cadena de suministro.</p>
4	<p>¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?</p>	<p>En los procesos de selección de proveedores tenemos para seleccionar los proveedores tenemos un buscador de proveedores del estado la entidad recomienda que utilizamos el buscador de proveedores del estado para poder seleccionar un proveedor el buscador de proveedores tenemos ciertas deficiencias ya que no nos bota un detalle específico del proveedor que nos tiene que dar un bien o un suministro por ejemplo cuando uno busca un proveedor de cualquier artículo por decir papelería o algún servicio de mantenimiento por decir de aire acondicionado uno pone en el buscador mantenimiento de aire acondicionado nos bota una pluralidad de proveedores personas naturales jurídicas empresas pero muchos de ellos no tienen registro nacional de proveedores porque sale en el reporte muchos de ellos son personas naturales muchos de ellos no son del rubro que se requiere entonces no nos ayuda mucho en la selección de proveedores nosotros para seleccionar proveedores siempre tratamos de elegir proveedores que tengan experiencia que tengan cierta habilidad documentariamente en lo que nosotros buscamos uno de los parámetros el ruc del proveedor que nos dice a qué se dedica a qué actividad económica realiza pero las fallas que tenemos en la selección es el buscador nos dice hasta el OSCE mismo nos dice que procuremos buscar proveedores del buscador de proveedores que si tiene las limitaciones</p>
5	<p>¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos para calificación de los proveedores? ¿Por qué?</p>	<p>Los procedimientos de selección actualmente son las mayores a 8UIT que son procedimientos de selección que son mayores a 36800.00 que es el valor a 8uits los procesos de selección son transparentes definitivamente desde la llegada de la tecnología se ha avanzado bastante en los procedimientos de</p>

		<p>selección los procesos de selección son todos electrónicos a excepción de las obras pero los procesos de selección concursos públicos las adjudicaciones simplificadas son mecanismos que se publican electrónicamente desde que uno realiza la convocatoria del procedimiento de selección realiza unas bases los publica en una plataforma que se llama la plataforma del SEACE uno publica y una vez envía un alarma a todos de ese rubro y el proveedor que requiera pueden escribirse y participar del procedimiento de selección tiene consulta observaciones de repente nosotros incluimos en los procedimientos de selección algún requerimiento que afecta la participación de un proveedor entonces el proveedor no tiene la capacidad de poder efectuar consultas también de manera electrónica sin ningún esfuerzo entra a su sistema que se registra en el proceso envía su consulta de manera electrónica en la plataforma recibimos la consulta el área de compras el área de contrataciones y se realiza la absolución de todas las consultas en la plataforma el sistema no te deja seguir avanzando si es que no existe una respuesta a cada consulta si es que el proveedores no está de acuerdo con la respuesta que se le ha enviado tiene un plazo para poder presentar una elevación de las consultas observaciones al organismo supervisor de las contrataciones del estado quien a la vez emite un pronunciamiento nos pide un informe a la entidad sobre la respuesta de repente hemos vulnerado algún principio de transparencia impedido la participación de una cantidad de proveedores entonces para un tema de transparencia el SEACE realiza la evaluación de las respuestas y de lo que está reclamando el proveedor y emite un pronunciamiento que debe ser cumplido de manera obligatoria y la entidad no realiza una modificación de las bases que se ha publicado con las consultas con las respuestas que se ha validado si no el que ya lo publica es el OSCE automáticamente y la entidad solamente se entera después de publicado esas respuestas después de ello viene la presentación de las ofertas se realiza en el SEACE todos los proveedores que se han registrado como participantes pueden enviar su oferta de manera electrónica y la oferta no es económica no es de conocimiento de la entidad si no hasta después de un día de que se a presentado por ejemplo si el día</p>
--	--	---

		<p>de hoy se realiza la presentación de ofertas todos los proveedores pueden presentar su oferta hasta las 12 de la noche y la entidad no va saber y no puede aperturar porque está bloqueado el acceso a ese procedimiento de selección después del cual a las 12 y 1 ya se puede abrir las ofertas y ya nadie más puede cargar sus ofertas antes era un poquito mano ciado de repente porque un proveedor podría cambiar su oferta económica entre comillas y eso traía un problema pero esto ya ha sido absuelto a través de los procedimientos electrónicos después que uno apertura la oferta al día siguiente se evaluar las ofertas y no solo eso sino que también después de evaluar las ofertas se publica el ganador de la buena pro el segundo puesto el tercer puesto y la misma normativa en contrataciones del estado le da la posibilidad de que si el comité que ha evaluado las ofertas y a adjudicado a un proveedor el proveedor que ha perdido puede reclamar puede realizar un reclamo ante el organismo supervisor de las contrataciones del estado o ante la entidad por una mala calificación de los postores porque después de la calificación la entidad tiene la obligación de publicar todo los actuados y y la oferta del proveedor del postor ganador también se publica entonces el proveedor que ha perdido puede ver la calificación puede ver la oferta del proveedor que gano y puede efectuar el reclamo respectivo y es que considera de que se le a efectuado una mala calificación o una adjudicación de manera arbitraria hacia un proveedor que no debió ganar entonces tiene para eso ocho días para realizar el reclamo ante el OSCE o ante la entidad de acuerdo al procedimiento de selección que cinco días en el caso adjudicación simplificada y ocho días en el caso de concurso público y licitaciones entonces los mecanismos de transparencia si esta si hablamos de algo que haya que corregir un error podría ser que existe ciertas controversias en las calificaciones algunas cosas que el comité tiene ciertas dudas de como efectuar la calificación de ciertos proveedores porque siempre en todas ofertas existen algunas deficiencias que están entre el limite entonces ese poder de discreción no lo tiene el comité entonces existe de repente al no tener el sinceramiento del OSCE hacia una respuesta fija porque algunas veces uno puede consultar al OSCE si bien el OSCE te remite un respuesta dentro</p>
--	--	---

		<p>de las 24 horas en su respuesta normalmente no te dice algo fijo si no te dice que su respuestas siempre van a ser genéricas entonces el comité hay veces tiene ese problema en la evaluación de las respuestas ese es el único que he podido observar con la experiencia que uno tiene.</p>
6	<p>¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?</p>	<p>Si hablamos de manual de políticas de compras podemos citar las normativas que están vigentes la ley 30225 ley de contrataciones del estado y su reglamento nos da las pautas de una compra desde el inicio hasta el final hasta el contrato incluso hasta la conformidad y el pago nos da toda la información que uno requiere pero de manera general por otro lado si hablamos de manual de políticas en las compras de menores a 8uit también está la directiva 19-2020 el organismo supervisor de las contrataciones señala que la entidad es la que debe emitir directivas para poder realizar porque las compras menores a 8uit no están normadas si bien se tiene que seguir los principios que la normativa de contrataciones del estado la entidad puede efectuar directivas internas para ver cómo se ejecutar mejor una compra dentro de la entidad el manual de políticas de compras como manual de políticas emitidas a nivel gobierno están solamente la ley y el reglamento facilita la aprobación y los requerimientos de los productos y facilita como se les ha señalado ahí están todas las pautas pero si la única observación que podría hacer sobre aquellas que esta todo de manera genérica nosotros como entidad no hemos realizado un directiva de compras mayores podría ser recomendable quizás que después de la ley y el reglamento como entidad quizás algunas entidades si lo han hecho normemos internamente el procedimiento de las compras mayores como directiva subsidiaria eso sería un buen mecanismo que no tenemos actualmente en la entidad pero sería un buen mecanismo para poder operativisar mejor las políticas de compras del gobierno y en la entidad.</p>

## Anexo 7: Pantallazos de Atlas.TI

**Administrar grupos**

Grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Cadena de suministros	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:18	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:18
Categoría Gestion de compras	16	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 4:13	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 4:13
Políticas de compras	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:37	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:37
Proceso administrativo	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 2:55	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 2:58
Proveedores	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:32	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:32

Códigos en grupo:

Nombre
C1.1 Proceso administrativo
C1.1.1 Planeamiento
C1.1.2 Dirección
C1.1.3 Control
C1.2 Cadena de suministros
C1.2.1 Proceso

Códigos no en grupo:

Comentario:

No se han seleccionado grupos (o se ha seleccionado más de un grupo).

**Administrar grupos**

Grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Cadena de suministros	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:18	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:18
Categoría Gestion de compras	16	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 4:13	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 4:13
Políticas de compras	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:37	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:37
Proceso administrativo	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 2:55	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 2:58
Proveedores	3	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:32	PAOLA PEREZ RIVERA	12/05/2022 3:32

Códigos en grupo:

Nombre
C1.1 Proceso administrativo
C1.1.1 Planeamiento
C1.1.2 Dirección
C1.1.3 Control
C1.2 Cadena de suministros
C1.2.1 Proceso

Códigos no en grupo:

Comentario:

No hay nada que mostrar.

TESIS PAOLA PEREZ - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrador de códigos

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

Crear grupo Crear grupo inteligente Crear instantánea

Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos

Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos

Cambiar color Fusionar códigos Dividir

Mostrar en la red Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Informe Exportar a Excel

Explorador del proyecto Administrador de documentos Administrador de códigos D 1: Respuestas de entrevistas Administrador de redes Administrador de grupos de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar entidades

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por
Cadena de suministros (3)	C1.1 Proceso adm...	0	0	[Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
Categoría Gestion de compras (16)	C1.1.1 Planeamiento	2	0	[Categoría Gestion de compras] [Proceso administrativo]	PAOLA PEREZ R
Políticas de compras (3)	C1.1.2 Dirección	4	0	[Categoría Gestion de compras] [Proceso administrativo]	PAOLA PEREZ R
Proceso administrativo (3)	C1.1.3 Control	3	0	[Categoría Gestion de compras] [Proceso administrativo]	PAOLA PEREZ R
Proveedores (3)	C1.2 Cadena de su...	0	0	[Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.2.1 Proceso	2	0	[Cadena de suministros] [Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.2.2 Compras	2	0	[Cadena de suministros] [Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.2.3 Ejecución	2	0	[Cadena de suministros] [Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.3 Proveedores	0	0	[Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.3.1 Selección	6	0	[Categoría Gestion de compras] [Proveedores]	PAOLA PEREZ R
	C1.3.2 Documenta...	4	0	[Categoría Gestion de compras] [Proveedores]	PAOLA PEREZ R
	C1.3.3 Calidad	2	0	[Categoría Gestion de compras] [Proveedores]	PAOLA PEREZ R
	C1.4 Políticas de c...	0	0	[Categoría Gestion de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.4.1 Cotización	4	0	[Categoría Gestion de compras] [Políticas de compras]	PAOLA PEREZ R
	C1.4.2 Requerimie...	3	0	[Categoría Gestion de compras] [Políticas de compras]	PAOLA PEREZ R

Distribución de códigos por documentos

Comentario: No hay nada que mostrar.

TESIS PAOLA PEREZ - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Documento

Archivos Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

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

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

Explorador del proyecto Administrador de documentos Administrador de códigos D 1: Respuestas de entrevistas Administrador de redes Administrador de grupos de códigos


Nro	Preguntas de la entrevista	Respuesta de entrevista
74	¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?	En algunas oportunidades pero las veces se incumplen ya que no lineamientos para poder ejecutar la contratación de aquellos servicios : que los términos de referenc especificaciones técnicas viene entonces es por ello que no identificamos que se vengan cun manera óptima nosotros hemos ten deficiencia en ese proceso es porq usuarías no están realmente capac están de acorde a seguir un line solamente quieren cubrir su necesi identifican el tema de seguir e logístico qué es muy indispensable.
82	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?	Algunas veces si se ejecutan p deviene del cuadro de necesidad embargo nosotros para que lo pu nosotros tenemos que coordinar c usuaría para que este dentro de su pla
85	¿Por lo general qué	Bueno la cadena de suministro es no he tenemos lo que es en especificaciones técnicas que a condiciones este de almacenamien

Comentario: No hay nada que mostrar.



## Anexo 8: Pantallazos de Turnitin

### Plan de Tesis

  
**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Plan de tesis**

**Propuesta de mejora continua para la gestión de compras en una  
entidad pública –Lima 2022**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración  
y Dirección de Empresas**

**AUTORA**

Perez Rivera, Paola Juana

**ORCID**

0000-0003-2042-9827

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Perez Rivera, Paola Juana

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>27%</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>22%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Wiener</b>	<b>20%</b>
	Trabajo del estudiante	
<b>2</b>	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
	<b>Submitted to Universidad Continental</b>	<b>1</b>

## Tesis

**COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas**

**AUTORA**

Br. Pérez Rivera, Paola Juana

**ORCID**

0000-0003-2042-9827

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**  
Sociedad y transformación digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**  
Gestión, negocios y tecnociencias

**LIMA - PERÚ**  
**2022**

Revisión 3 - 2 Julio

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>4%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>4%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>0%</b> PUBLICACIONES	<b>3%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

---

FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Wiener</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>

---

## Anexo 9: Fichas de validación de instrumentos

### Ficha de validez del cuestionario


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.								
		1	2	3	4	Pj e.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pj e.	
<b>Sub categoría 1: Proceso administrativo</b>		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																				
Indicador 1: Planeamiento																						
1.	¿El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.																				
Indicador 2: Control		No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																				
2.	¿Cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución y control del abastecimiento?	Es necesario incrementar los ítems.																				
Indicador 3: Dirección		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la																				
3.	¿Existe falta de comunicación entre las áreas y el personal encargado de atender los requerimientos lo cual dificulta y genera demora en la ejecución de las ordenes de servicios y compras?	La redacción del ítem no es clara/redundante.																				
<b>Sub categoría 2: Cadena de suministros</b>		El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.																				
Indicador 4: Proceso		Es necesaria la modificación del ítem.																				
		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				
		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e																				
		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.																				
		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría																				
		El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.																				
		El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				
		4																				
		4																				
		4																				
		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																				

4.	¿La dirección se encuentra muy compenetrada e involucrada con mejorar los procesos de gestión de abastecimiento de la entidad?																			4	
5.	¿Las áreas usuarias envían sus requerimientos para ser atendidos con un tiempo anticipado?																			4	
6.	¿El método y proceso que se utiliza para generar una orden de compra es el adecuado?																			4	
Indicador 5: Ejecución																					
7.	¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y compras?																			4	
8.	¿Las solicitudes de requerimientos por las diferentes áreas usuarias de la entidad son atendidas adecuadamente?																			4	
Indicador 6: compras																					
9.	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo?																			4	
<b>Sub categoría 3: Proveedores</b>																					
Indicador 7: selección																					
10.	¿El proceso de evaluación y selección de los proveedores es el adecuado?																			4	
11.	¿Para el proceso de evaluación y selección de proveedores, se considera siempre criterios básicos como estándares de calidad, precios, disponibilidad, tiempos de entrega, entre otros?																			4	
Indicador 8: Documentación																					
12.	¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el																			4	
																				Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	

	servicio o bien por el cual ha sido contratado?																			
Indicador 9: calidad																				
13.	¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?	4				4											4			
<b>Sub categoría 4: Políticas de compras</b>																		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.		
Indicador 10: cotización																				
14.	¿La normativa que regula el proceso de las contrataciones de los bienes se aplica de manera óptima?	4				4											4			
15.	¿Utilizan flujogramas para conocer el detalle del proceso de contrataciones?	4				4											4			
Indicador 11: Requerimiento																				
16.	¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?	4				4											4			
17.	¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?	4				4											4			
Indicador 12: Aprobación																				
18.	¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?	4				4											4			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.**

Opinión de aplicabilidad:	Aplicable [ X ]	Aplicable después de corregir [ ]	No aplicable [ ]
Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4		

Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Firma	
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	10-05-2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## Ficha de validez del cuestionario

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.					
		1	2	3	4	Pj e.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pj e.	
<b>Sub categoría 1: Proceso administrativo</b>																						
Indicador 1: Planeamiento																						
1.	¿El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.																				
		No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																				
		Es necesario incrementar los ítems.																				
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las																				
		4																				
		La redacción del ítem no es clara/redundante.																				
		El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.																				
		Es necesaria la modificación del ítem.																				
		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				
		4																				
		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador																				
		Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador																				
		Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador																				
		Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría,																				
		4																				
		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y																				
		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y																				
		El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.																				
		El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				
		4																				
3.	¿Existe falta de comunicación entre las áreas y el personal encargado de atender los requerimientos lo cual dificulta y genera demora en la ejecución de las ordenes de servicios y compras?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.																				
		No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																				
		Es necesario incrementar los ítems.																				
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las																				
		4																				
		La redacción del ítem no es clara/redundante.																				
		El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.																				
		Es necesaria la modificación del ítem.																				
		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				
		4																				
		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador																				
		Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador																				
		Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador																				
		Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría,																				
		4																				
		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y																				
		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y																				
		El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.																				
		El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				
		4																				




Indicador 8: Documentación																			
12.	¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el servicio o bien por el cual ha sido contratado?		4				4							4					
Indicador 9: calidad																			
13.	¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?		4				4							4					
<b>Sub categoría 4: Políticas de compras</b>																			
Indicador 10: cotización																			
14.	¿La normativa que regula el proceso de las contrataciones de los bienes se aplica de manera óptima?		4				4							4					
15.	¿Utilizan flujogramas para conocer el detalle del proceso de contrataciones?		4				4							4					
Indicador 11: Requerimiento																			
16.	¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?		4				4							4					
17.	¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?		4				4							4					
Indicador 12: Aprobación																			
18.	¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?		4				4							4					
																Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**



**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.**

<b>Opinión de aplicabilidad:</b>		<b>Aplicable [ X ]</b>	<b>Aplicable después de corregir [ ]</b>	<b>No aplicable [ ]</b>
Nombres y Apellidos	Raúl Valdiviezo López		DNI N°	07616194
Condición en la universidad	Docente		Teléfono / Celular	989975667
Años de experiencia	15 años		Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad			
Metodólogo/ temático	Temático		Lugar y fecha	12/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

### Ficha de validez del cuestionario


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.					
Sub categoría 1: Proceso administrativo		1	2	3	4	Pj e.	1	2	3	4	Pj e.	1	2	3	4	Pj e.	1	2	3	4	Pj e.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 1: Planeamiento		El ítem no es suficiente para medir la	No existe relación entre el ítem, sub	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems.	4	La redacción del ítem no es	El ítem requiere modificaciones en	Es necesaria la modificación del	El ítem es claro, tiene semántica y es	4	No existe coherencia entre la	Existe escasa relación entre la	Existe regular relación entre la	Existe relación alta y exigida entre la	4	La eliminación del ítem no afecta al	El ítem no mide de manera relevante	El ítem requiere aún modificaciones	El ítem es relevante y debe ser	4	
1.	¿El proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es el más adecuado para realizar la ejecución del abastecimiento?																					
Indicador 2: Control		El ítem no es suficiente para medir la	No existe relación entre el ítem, sub	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems.	4	La redacción del ítem no es	El ítem requiere modificaciones en	Es necesaria la modificación del	El ítem es claro, tiene semántica y es	4	No existe coherencia entre la	Existe escasa relación entre la	Existe regular relación entre la	Existe relación alta y exigida entre la	4	La eliminación del ítem no afecta al	El ítem no mide de manera relevante	El ítem requiere aún modificaciones	El ítem es relevante y debe ser	4	
2.	¿Cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución y control del abastecimiento?																					



10.	¿El proceso de evaluación y selección de los proveedores es el adecuado?				4					4					4	
11.	¿Para el proceso de evaluación y selección de proveedores, se considera siempre criterios básicos como estándares de calidad, precios, disponibilidad, tiempos de entrega, entre otros?				4					4					4	
Indicador 8: Documentación																
12.	¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para brindar el servicio o bien por el cual ha sido contratado?				4					4					4	
Indicador 9: calidad																
13.	¿Los productos brindados por los proveedores son de calidad?				4					4					4	
<b>Sub categoría 4: Políticas de compras</b>																
Indicador 10: cotización																
14.	¿La normativa que regula el proceso de las contrataciones de los bienes se aplica de manera óptima?				4					4					4	
15.	¿Utilizan flujogramas para conocer el detalle del proceso de contrataciones?				4					4					4	
Indicador 11: Requerimiento																
16.	¿Los requerimientos son atendidos siempre dentro de los plazos previstos?				4					4					4	
17.	¿La entidad aplica de manera adecuada los formatos estandarizados de especificaciones técnicas y de términos de referencia?				4					4					4	
Indicador 12: Aprobación																
18.	¿Considera usted que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la dirección de abastecimiento?				4					4					4	
															Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.**

<b>Opinión de aplicabilidad:</b>		<b>Aplicable [ X ]</b>	<b>Aplicable después de corregir [ ]</b>	<b>No aplicable [ ]</b>
Nombres y Apellidos	Jose Luis Zavaleta Pinedo		DNI N°	18070879
Condición en la universidad	Docente		Teléfono / Celular	961869887
Años de experiencia	16 años		Firma	
Título profesional/ Grado académico	Economista / Magister			
Metodólogo/ temático			Lugar y fecha	12/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO, COORDINADOR DE ADQUISICIONES Y COORDINADOR DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL.


N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		

1	¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?	X		X		X			
2	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos para calificación de los proveedores? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?	X		X		X			

### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	10-05-2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.


### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO, COORDINADOR DE ADQUISICIONES Y COORDINADOR DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL.

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?	X		X		X			
2	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos para calificación de los proveedores? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?	X		X		X			

### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Raúl Valdiviezo López	DNI N°	07616194
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	989975667
Años de experiencia	15 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	12/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO, COORDINADOR DE ADQUISICIONES Y COORDINADOR DE EJECUCIÓN CONTRACTUAL.

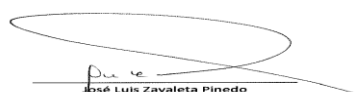
N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		

1	¿Los procesos establecidos en la Directiva N°19-2020 (Procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios menores a 8UITs), se aplican de manera óptima? ¿Por qué?	X		X		X			
2	¿Las compras y/o servicios se ejecutan de acuerdo a lo programado en su plan operativo? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Por lo general qué dificultades o limitaciones afronta en la gestión de la cadena de suministro? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Cuáles son las fallas más comunes que se presentan durante el proceso de selección de proveedores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿En qué medida los procesos de selección son transparentes y existe mecanismos para calificación de los proveedores? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿En qué medida el manual de las políticas de compras, es una herramienta de gestión que le facilita la aprobación y los requerimientos de los productos?	X		X		X			

### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Jose Luis Zavaleta Pinedo	DNI N°	18070879
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	961869887
Años de experiencia	16 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Economista / Magister		



Metodólogo/ temático		Lugar y fecha	12/05/2022
----------------------	--	---------------	------------

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## Anexo 10: Fichas de validación de propuesta

# CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022**

**Nombre de la propuesta: Metodología Kaizen**

Yo, **Raúl Valdiviezo López** identificado con DNI Nro. **07616194** Especialista como **Docente Temático** actualmente laboro en la **Universidad Wiener** Ubicado en **Av. Petit Thouars. Lince** Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			

5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente
2. Se entiende la propuesta

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 30 de junio de 2022

<b>Apellidos y nombres:</b>	Valdiviezo López Raúl		
<b>Profesional en:</b>	Economía	<b>Título / grado</b>	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
<b>Experiencia en años:</b>	16 años	<b>Experto en:</b>	Docente-Temático
<b>DNI:</b>	07616194	<b>Celular:</b>	989975667
		<b>Relación con la entidad</b>	Docente a tiempo parcial

FICHA DE EVALUACION DE TESIS HOLÍSTICA	
Título de la Tesis	Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022
Datos del Estudiante	Pérez Rivera Paola Juana
Fecha de evaluación (dd/mm/aaaa):	30-06-2022
Nombre del asesor temático:	Dr. Raul Valdiviezo Lopez
PUNTUACIÓN	
1	La tesis NO cumple con los criterios establecidos.
2	La tesis requiere cambios mayores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
3	La tesis requiere cambios menores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
4	La tesis si cumple con los criterios para la sustentación.

### INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA

Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
<b>1. TÍTULO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>El título es conciso e informativo del objetivo principal del escrito (max. 20 palabras)</li> <li>Cumple con identificar la categoría solución y problema.</li> </ul>	4	
<b>2. RESUMEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega información necesaria que oriente al lector a identificar de qué se trata la investigación.</li> <li>Incorpora los objetivos del estudio, metodología, resultados y conclusiones.</li> </ul>	4	


Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
<b>3. INTRODUCCION</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega información sobre la problemática a nivel internacional y nacional.</li> <li>• Describe el problema, objetivos de investigación, justificación y relevancia.</li> </ul>	4	
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos coherentes y articulados con la metodología holística.</li> <li>• Brinda conceptos de la categoría solución y problema (mínimo 4 hojas).               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza antecedentes internacionales y nacionales que guardan relación con el estudio.</li> </ul> </li> </ul>	4	
<b>5. METODOLOGIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe el enfoque metodológico, el tipo, diseño, sintagma y métodos.</li> <li>• Expone con claridad el procesamiento de la información y obtención de los datos.</li> <li>• Especifica la forma en la que las herramientas han sido validadas y los resultados comprobados.</li> </ul>	4	
<b>6. RESULTADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega los resultados de manera organizada para la parte cuantitativa y cualitativa.</li> <li>• La triangulación se alinea a los resultados cuantitativos, cualitativos y teorías.</li> <li>• La propuesta está representada en 3 objetivos, claros y pertinentes para su realización.</li> </ul>	4	
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las conclusiones atienden y guardan relación con los objetivos del estudio.</li> <li>• Entrega recomendaciones, discute, reflexiona sobre los resultados obtenidos.</li> </ul>	4	

<b>Criterios</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)</b>
<b>8. COHERENCIA GENERAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Correspondencia entre título, problema abordado, los objetivos, marco teórico, metodología, propuestas y conclusiones.</li> </ul>	4	
<b>9. APORTE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia el aporte crítico del autor mediante sus propuestas de solución.</li> </ul>	4	
<b>10. MANEJO DE CITAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Predominan fuentes actualizadas, de preferencia antigüedad 5 años.</li> <li>Existe un equilibrio entre la cantidad de citas y el aporte del autor</li> <li>Atiende las normas APA séptima edición.</li> </ul>	4	
<b>VALORACIÓN PROMEDIO (Sumatoria del puntaje/10)</b>		
<b>RECOMENDACIONES GENERALES</b>		

**DICTAMEN DE EVALUACIÓN TEMÁTICA**

Marque la casilla correspondiente a su criterio de evaluación respecto al documento arbitrado.

<b>Recomendación</b>	<b>Marque con X</b>
Sustentar sin modificaciones	4
Sustentar con modificaciones sugeridas	
No sustentar	



-----  
Firma de asesor temático

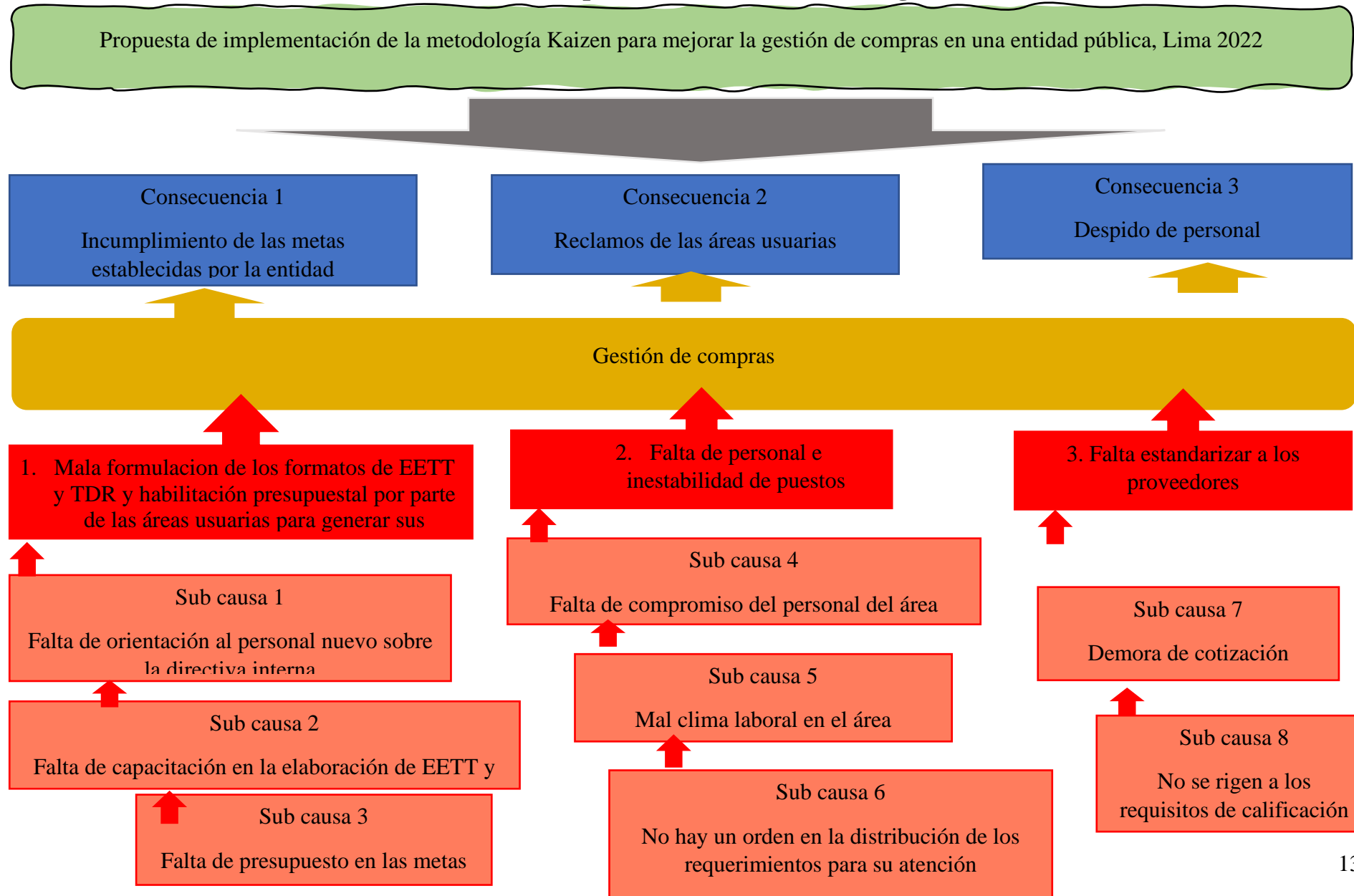
## Anexo 11: Matrices de trabajo

Problema de investigación a nivel internacional			
Categoría Problema: Gestión de compras			
Informe mundial 1		Informe mundial 2	
Palabras claves del informe	Gestión de compras	Palabras claves del informe	Gestión de compras
Título del informe	Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración.	Título del informe	Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones.
en un estudio ecuatoriano se evidencio que no cuentan con proveedores, debido a que no se cuenta con recursos de calidad, debido a que son muy importantes a la hora de gestionar una compra o servicio, ya que esto facilitara la oportuna atención de los requerimientos y sobre todo brindar un servicio o bien de calidad		En un estudio ecuatoriano se evidencio que la gestión de compras es muy relevante para la actualización del stock de insumos ya que es una herramienta fundamental para cumplir una gestión con estrategias de compras con métodos claros, eficaces, según los requerimientos realizados.	
Evidencia del registro en Ms Word	(Ramos & Alvarez, 2021)	(Mendez, Quevedo, Carangui, & Jacome, 2020)	

### Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional			
Informe nacional 1		Informe nacional 2	
<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión de compras	<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión de compras
<b>Título del informe</b>	Errores de la Gestión de compras	<b>Título del informe</b>	Gestión de compras en época de incertidumbre
<p>En una publicación de la revista gestión indica que, la gestión de compras es muy relevante en la gestión empresarial, por lo que debemos evitar los errores más comunes como seguir las políticas de compras que están representados por normas para un proceso adecuado, por otro lado se debe estandarizar a los proveedores para facilitar medir la capacidad de la información. Asimismo, se debe evaluar constantemente a los proveedores para obtener servicio y bienes de calidad. Por último, es importante monitorear a los proveedores para que cumplan a tiempo lo requerido en la orden de compra.</p>		<p>La gestión de compras es un elemento muy importante para las empresas porque busca generar el valor y crecimiento, pero en una situación de incertidumbre logística, la gestión de la cadena de suministros se ve muy afectada. Una buena gestión de compras debe saber responder a esta situación que puede existir; fortaleciendo el contacto y la relación con los proveedores.</p> <p>Para estas situaciones la gestión de compras debe ser ágil y flexible para superar la situación buscando estrategias de mejora.</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	(Espejo, 2015)	(Alegre Brousset, Miguel, 2021)	

## Matriz 2. Árbol de problemas a nivel local – organización





#### Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Gestión de compra
Causa 1 Falta de cumplimiento de la Directiva Interna y habilitación presupuestal por parte de las áreas usuarias para generar sus requerimientos	Sub causa 1 Falta de orientación al personal nuevo sobre las directivas internas	Los coordinadores no orientan a los trabajadores nuevos sobre las directivas internas que se tiene que cumplir	Debido a que los jefes y coordinadores no orientan al personal nuevo sobre la directiva internas hay un gran atraso en la atención de los requerimientos, de la misma manera no hay una capacitación constante sobre del cómo se debería elaborar las EETT y los TDR. La falta de presupuesto en las metas de las áreas usuarias se suma a retraso de la atención oportuna a sus requerimientos. La falta de compromiso de los trabajadores, la mala supervisión de los coordinadores del área logística y la mala distribución de los requerimientos contribuye al atraso en la atención de los requerimientos, fomenta reclamos e incomodidades por parte de las áreas usuarias. A todos estos problemas se suma el mal clima laboral que se vive día a día en el área e incremento el desinterés de los analistas para hacer bien su trabajo. Al no tener una estandarización de proveedores surge el problema de la demora de cotizaciones ya que los proveedores no se rigen a los requisitos de calificación y envían las cotizaciones con errores.
	Sub causa 2 Falta de capacitación en la elaboración de EETT y TDR	Jefes de las diferentes áreas no capacitación al personal encargado de generar los requerimientos	
	Sub causa 3 Falta de presupuesto en las metas	No hay una buena proyección presupuestal por parte de las áreas usuarias	
Causa 2 Falta de personal e inestabilidad de puestos	Sub causa 4 Falta de compromiso del personal del área logística	Falta de supervisar al personal del área logística	
	Sub causa 5 Mal clima laboral en el área	Falta de incentivos y reconocimientos para el personal	
	Sub causa 6 No hay un orden en la distribución de los requerimientos para su atención	No hay una buena distribución de los requerimientos para la atención por parte de los analistas.	
Causa 3 Falta estandarizar a los proveedores	Sub causa 7 Demora de cotización	Áreas usuarias envían las EETT y los TDR con errores	
	Sub causa 8 No se rigen a los requisitos de calificación	Se cotizan a proveedores que no son del rubro	

**Matriz 5. Antecedentes**  
Propuesta de mejora continua para la gestión de compras – Lima 2022

Datos del antecedente nacional 1:			
Título	Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes, Lima 2021	Metodología	
Autor	Br. Llacchua López, Luis Alcides	Enfoque	Encuestas y revistas – Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2021		
Objetivo	establecer procesos internos para mejorar la eficacia y organización en la cadena de suministro en la empresa importadora de autopartes, considerando la relevancia que equivale el correcto manejo de los procesos internos dentro de la cadena de suministro para las empresas, por ello se determinó realizar una propuesta de mejora para implementar procesos estructurados y políticas que permitan un adecuado desarrollo y organización de la cadena de suministro	Diseño	Explicativo secuencial
Resultados	Como resultado de la investigación, se determinó que algunos procesos internos de la empresa no están correctamente organizadas y encaminadas por el personal que realizan las funciones de los procesos, es por ello que se realiza una propuesta de mejora en la cadena de suministro, diseñando y aplicando diagramas de los procesos internos de la empresa, desde el aprovisionamiento hasta la atención del cliente, así como también la elaboración de los manuales de organización y funciones del personal que realiza cada uno de los procesos, y determinando correctamente las áreas establecidas dentro de la empresa, que mejore la organización y eficacia para una correcta gestión de almacén.	Método	Inductivo, deductivo, analítico
		Población	88 trabajadores de la empresa
		Muestra	50 trabajadores de la empresa
		Unidades informantes	3 colaboradores de la empresa, que son; el gerente de logística, asistente de logística y el supervisor de almacén de la empresa importadora de autopartes.
Conclusiones		Técnicas	Encuesta y entrevista
		Instrumentos	Cuestionario y guía de entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Llacchua (2021), en una investigación sobre la búsqueda de encontrar mecanismos de mejora para la cadena de suministro de la empresa importadora de autopartes Lima 2021, tuvo como propósito encontrar métodos o estrategias para la organización de cadena de suministro y la búsqueda de mejorar la eficacia para el correcto uso de los procesos internos de la organización; bajo métodos inductivo y deductivo analítico. Se obtuvo como resultado que dichos procesos no están funcionando de la manera correcta, no hay una buena organización ante todos estos problemas que se suscitaron en la cadena de suministros, se concluyó que se requiere implementar estrategias de mejora en todos los procesos donde se involucren la cadena de suministro, mejorando los métodos, manuales y una buena organización del personal, para optimizar las deficiencias en la cadena de suministros.		
Referencia	(Llacchua, 2021)		

Datos del antecedente nacional 2:			
Título	Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019	Metodología	
Autor	Br. Simón Pactaña, Diana Mercedes	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2019		
Objetivo	Establecer propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019, ya que diariamente los colaboradores de la entidad y los proveedores muestran su molestia por la demora que presentan las órdenes de compras y de servicios	Diseño	
Resultados	La falta de un adecuado proceso administrativo, la falta de planeación para una adecuada cadena de suministros y la inadecuada selección de los proveedores. Debido a los problemas identificados se establecieron tres soluciones, esto a través de la actualización de la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM y la implementación de manuales de procedimientos para la adecuada ejecución de la cadena de suministros y la selección de proveedores, las soluciones antes descritas son propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina	Método	Inductivo y deductivo
		Población	Cuantitativo: 50 colabores que intervienen en el proceso de compras. Cualitativo: 3 personas expertas en la materia y que ejercen poder de decisión.
		Muestra	Cuantitativo: 50 colabores que intervienen en el proceso de compras. Cualitativo: 5 personas expertas en la materia
		Unidades informantes	Cuantitativo: 50 colabores que intervienen en el proceso de compras. Cualitativo: 3 personas expertas en la materia
Conclusiones		Técnicas	Encuestas y entrevistas
		Instrumentos	Guía de entrevista y Cuestionario
		Método de análisis de datos	triangulación de datos.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En un estudio de Simón (2019), sobre mejorar la gestión de compras de una municipalidad se encontró diferentes problemas de gestión de compras y uno de ellos es la falta de conocimiento en la elaboración de los términos de referencia y especificaciones técnicas que son elaboradas por las áreas usuarias, la falta de estandarización y el mal manejo del estudio de mercado todo esto retrasa la atención de los requerimientos. Este mismo problema se presenta en esta entidad porque muchas veces los documentos llegan a los especialistas con errores, los cuales se tiene que devolver para su reformulación, atrasando la atención de los requerimientos. Asimismo, al no tener el compromiso de los trabajadores, la mala supervisión de los coordinadores del área logística y la mala distribución de los requerimientos contribuye al atraso en la atención de los requerimientos, fomenta reclamos e incomodidades de las direcciones de la entidad. A los problemas ya mencionados se suma el mal clima laboral que se vive día a día en el área e incremento el desinterés de los especialistas para hacer bien su trabajo.		
Referencia	(Simon, 2019)		

Datos del antecedente nacional 3:			
Título	Propuesta de mejora en el proceso de la gestión de compras de materiales de una empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque	Metodología	
Autor	Luisa Del Pilar Chavez Llaque	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Lambayeque	Tipo	
Año	2021		
Objetivo	Propuesta de mejora en el proceso para la gestión de compra de materiales, específicamente de envases y embalajes, los cuales representan mayores volúmenes de compra para acondicionar y presentar los pimientos en conserva en una empresa agro-exportadora en la ciudad de Lambayeque	Diseño	No experimental
Resultados	Se identificó que la empresa no posee los procedimientos ordenados, sistematizados y formales para realizar una gestión de compras óptima que contribuya con el logro de objetivos para el abastecimiento. Las técnicas y herramientas para utilizar permitirán que se establezca mejores resultados en la gestión del área de compras y con esto se obtendrá nuevos beneficios como lo es aminorar costos, tiempo, eliminación de errores en la calidad y cantidad de los materiales	Método	
		Población	La población son los 7 analistas del área de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.
		Muestra	La población son los 7 analistas del área de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.
		Unidades informantes	Integrantes del área de compras
Conclusiones		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Chavez (2021), en el desarrollo de su investigación, propuso una mejora en el proceso de la gestión de compras de insumos de una empresa agroindustrial en Lambayeque, el objetivo fue encontrar un adecuado y correcto proceso de la gestión de compra de embalajes y envases. El estudio utilizó un enfoque cualitativo, cuya población de 7 analistas del área de compras y se utilizó la técnica de entrevistas. Como resultado, se identificó que no tenían un correcto procedimiento para las compras, por lo que se establecieron herramientas que contribuyeran a mejorar los resultados y poder cumplir los objetivos establecidos. De la presente investigación se tomó el marco conceptual y metodológico que permita fortalecer el estudio actual.		
Referencia	(Chavez, 2021)		

Datos del antecedente nacional 4:			
Título	PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS LOCALES EN REDONDOS S.A.	Metodología	
Autor	PAOLA ANDREA FRANCO REYNOSO	Enfoque	
Lugar:	Lima	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	Evaluación de la gestión de la cartera de compras de la empresa Redondos S.A. para proponer acciones orientadas a mejorar la calidad de servicio y tiempos de atención	Diseño	No experimental
Resultados	El resultado de la estrategia es obtener un abastecimiento confiable, oportuno y según las necesidades.	Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	La cartera de compras de la empresa Redondos S.A. se rige solo por el procedimiento de Compras Nacionales y Compras por Licitación. El primero no contempla las características de cada línea de compra y el segundo no brinda un mayor lineamiento sobre la gestión estratégica de cada línea a licitar, trayendo como posibles consecuencias un tiempo mayor para la ejecución de las transacciones y bajo nivel de satisfacción de los clientes internos	Técnicas	Análisis documental
		Instrumentos	Data histórica de las compras nacionales realizadas en el año 2016 por el área de Compras de la empresa Redondos S.A.
		Método de análisis de datos	Estadístico
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Franco (2018), propuso un estudio mejorar el proceso de gestión de compras locales en Redondos S.A, el cual tuvo como principales objetivos determinar estrategias de mejora y sobre todo evaluar la gestión de compra. Para su estudio se utilizó el método inductivo. Dentro de los resultados encontraron que los procesos de un abastecimiento no se realizaban en los tiempos previstos, además que no lograba realizar compras confiables y la empresa tenía problemas en los procesos de compras y mucha deficiencia con sus proveedores, se identificaron tres estrategias a desarrollar: compra puntual, licitación y contrato a largo plazo.		
Referencia	(Franco, 2018)		

Datos del antecedente nacional 5			
Título	Aplicación de la metodología Kaizen para la mejora del proceso de compras de una entidad pública, Lima, 2018	Metodología	
Autor	Br. Salinas Guerrero, Yazmín Fiorella	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2018	Diseño	No experimental
Objetivo	objetivo establecer mejoras en el proceso de compras de una entidad pública a través de la metodología Kaizen	Método	Inductivo y deductivo
Resultados	objetivos para mejorar el proceso de compras en la institución, primero se planteó mejorar el proceso de compras utilizando el ciclo de Deming junto con un mapa de procesos para conocer el panorama general del proceso, luego se determinó el segundo objetivo que consiste en implementar una secuencia de trabajo para que las solicitudes de pedido o requerimiento sean entregadas a tiempo , se planteó un flujograma y un manual de procedimientos que permita optimizar la entrega de las solicitudes, y por último se estableció promover la inducción para el manejo del sistema de información, implementando capacitaciones constante sobre el correcto manejo del sistema de información.	Población	
		Muestra	40 trabajadores de las tres áreas que intervienen en el proceso de compras
		Unidades informantes	el jefe del área usuaria, jefe del área de programación y ejecución contractual
		Técnicas	Entrevista
Conclusiones	Se propuso una mejora continua o Kaizen del proceso de compras en una entidad pública, Lima, 2018, mediante el diseño de un plan de capacitaciones en conjunto con la elaboración de un manual de procedimientos. Mejorar el proceso de compras utilizando el ciclo de Deming (Kaizen), implementar una secuencia de trabajo para mejorar el manejo de los procedimientos y mejorar el manejo del sistema de información	Instrumentos	Encuestas
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Salinas (2018), en su investigación para mejorar el proceso de compras mediante la metodología de kaizen, tuvo como principal objetivo encontrar estrategias que ayuden con la mejora de los procesos de compras en una entidad pública. Esta investigación fue con un enfoque mixto de diseño no experimental, la cual tuvo como muestra a cuarenta trabajadores del área que intervienen en la compra. La investigación tuvo como resultados la cual se planteó utilizar el ciclo Deming junto con el mapa de procesos con el fin de conocer el panorama general de los procesos, otro de los resultados fue la implementación de una secuencia de trabajos para que todos los pedidos sean atendidos a tiempo. Asimismo, se planteó implementar un manual y flujograma de procedimientos que permita mejorar la atención, y por último se planteó implementar capacitaciones constantes a todo el personal que intervenga en las compras sobre el uso correcto de los sistemas de compras. Esta investigación fue de gran aporte al presente estudio porque permitió conocer sobre la metodología de solución usada		
Referencia	(Salinas, 2018)		

Datos del antecedente nacional 6			
Título	Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020	Metodología	
Autor	Br. Ruiz Loayza, Geraldine Luisa	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2020		
Objetivo	objetivo de optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública	Diseño	Explicativo secuencial
Resultados	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	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	30 colaboradores y las entrevistas a 03 colaboradores del área de logística
Conclusiones	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	Técnicas	
		Instrumentos	Encuesta- entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ruiz (2020), en su investigación de encontrar solución para la gestión de contrataciones utilizando la metodología de Kaizen, tuvo como objetivo mejorar la gestión de proceso de contratación menores o iguales a 8uit. El estudio usó el enfoque mixto con treinta y tres colaboradores que fueron las unidades informantes. Como instrumento empleo, la encuesta y las entrevistas, el estudio tuvo como resultado tres propuestas de mejora que fue la elaboración de documentos de gestión interna, elaboración de un flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones y por último establecer el dashboard para el control de requerimientos, para estas propuestas de solución se usaron la metodología de kaizen que con una mejora continua a pequeños pasos se podrá mejorar la gestión de contrataciones. Esta investigación ayuda al presente estudio en la implementación de la metodología Kaizen- PHVA y la utilización de dashboard para mejorar la gestión de compras de la entidad pública.		
Referencia	(Ruiz, 2020)		

Datos del antecedente nacional 7			
Título	Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019	Metodología	
Autor	Br. Paz Meléndez, María Lely	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2019	Diseño	
Objetivo	objetivo presentar una propuesta de mejora para la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019.	Método	Deductivo
Resultados	se encontraron los problemas de inadecuada planificación, falta de procedimientos de mejora continua, falta de identificación de funciones y responsabilidades, falta de motivación y capacitación al personal de los cuales se priorizaron tres principales problemas como la inadecuada planificación de los procesos, Falta de control y seguimiento de procesos y la falta de capacitación y motivación la personal	Población	120 trabajadores de la empresa asesoría y servicios empresariales y el enfoque cualitativo se realizará con 3 jefes de dicha empresa
		Muestra	
		Unidades informantes	Las unidades informantes son 3 trabajadores de la empresa de asesoría y servicios empresariales
Conclusiones	concluyó que para mejorar los problemas de la gestión de los procesos de la empresa, es importante analizar diseñar adecuadamente la planificación de los procesos y funciones y aportaciones de cada trabajador representado el mapa de procesos de la empresa, Además de mejorar la gestión de los proceso por medio del diagrama de análisis de procesos para medir la productividad, para que los trabajadores tengan y conozcan las secuencias de las actividades a realizar durante la gestión de un procesos de creo diagramas de flujo los cuales les permitirá tener una guía y una visión más amplia de los objetivos que se quiere lograr en un determinado proceso, por ultimo para mejorar el control y seguimiento de procesos y capacitaciones a los trabajadores es importante diagramar los procesos y usar formatos de control de procesos y desarrollar un plan de capacitación continua	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Paz (2019) menciona en su investigación de propuesta de mejora de gestion de procesos mediante la metodologia del PHVA , la cual tuvo como objetivo encontrar una propuesta que mejore procesos operativos de una empresa. La investigación fue con un enfoque mixto, con una población de ciento veinte trabajadores y como informantes se contó con el apoyo de tres colaboradores, como propuesta de solución de la investigación se propuso analizar y mejora la planificación de los procesos, como elaborar o definir diagramas de flujos de los procesos así como también formatos para un adecuado control y seguimiento de las tereas y los procesos y establecer un plan de capacitación que impulse a los trabajadores a brindar su servicio con motivación para cumplir los objetivos de la empresa.		
Referencia	(Paz, 2019)		



Datos del antecedente nacional 8			
Título	MEJORA CONTINUA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE COMPRAS DE LA UNIDAD EJECUTORA 020 DE LA DIRECCIÓN DE SANIDAD POLICIAL DEL PERÚ, 2019	Metodología	
Autor	VANESSA PIEDAD MORALES ZUÑIGA	Enfoque	
Lugar:	Arequipa	Tipo	Aplicada
Año	2019		
Objetivo	Diseñar la Mejora Continua de Procesos para optimizar la Gestión de Compras de la Unidad Ejecutora 020 de la Dirección de Sanidad Policial del Perú 2019	Diseño	Campo
Resultados	Proporcionaron información relevante acerca de las causas que originan el problema de la gestión de compras, así como el análisis de las causas y la proposición de estrategias de solución con la finalidad de alcanzar la mejora continua.	Método	
		Población	La población está conformada por los 3 subprocesos de la gestión del proceso de compras de la unidad ejecutora 020 de la Dirección de Sanidad Policial del Perú, ubicada en la ciudad de Lima. Actos preparatorios. Operaciones de Selección. Ejecución contractual.
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se concluye que la propuesta de Mejora Continua de Procesos optimiza la Gestión de Compras de la Unidad Ejecutora 020 de la Dirección de Sanidad Policial del Perú 2019, en tanto que propone un enfoque de solución de problemas, que contempla la planificación de estrategias de resolución de problemas, la forma de implementar las acciones que deben realizarse, la verificación de los alcances logrados y la actuación de las estrategias que dieron resultados positivos.	Técnicas	Directa
		Instrumentos	Lluvia de ideas Diagrama de Ishikawa Matrices de análisis
		Método de análisis de datos	Estadística descriptiva Ecuaciones matemáticas
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Morales. (2019), planteo en su estudio un diseño de mejora continua de procesos de la gestión de compras de la entidad ejecutora 020 de la dirección de sanidad Policial del Perú, tuvo como objetivo mejorar la gestión de compras. Para este estudio se utilizó el diseño de campo, como resultados se encontraron información importante sobre las causas de una mala gestión de compras, la cual se propuso estrategias con el propósito de una mejora continua, con el objetivo de optimizar los procesos de gestión de compras sobre la estrategia para mejorar los problemas y llevar un proceso adecuado.		
Referencia	(Morales V., 2019)		

Datos de antecedentes nacionales 9			
Título	Propuesta de proceso administrativo para la atención de los requerimientos de bienes y servicios para montos iguales o menores a ocho (08) UIT, del Hospital de Huaycan- 2028	Metodología	
Autor	Yuri Rumin	Enfoque	descriptivo
Lugar:	2018	Tipo	
Año	Huaycan		
Objetivo	Mejorar el Proceso Administrativo para la atención de los Requerimientos de Bienes y Servicios del Hospital de Huaycán – 2018.	Diseño	
Resultados	implementar el proceso administrativo para la atención de requerimientos de bienes y servicios del Hospital de Huaycán, donde permitirá viabilizar y agilizar la presentación de los requerimientos de bienes y servicios solicitados por las diferentes áreas usuarias de la entidad. Las áreas usuarias deben conocer todo el proceso y flujo administrativo, debido a que el área usuaria es responsable de solicitar su requerimiento de bienes y servicios de acuerdo a su necesidad. implementación de la directiva administrativa en donde contendrá todos los procesos administrativos desde la emisión de requerimientos por parte del área usuaria hasta la atención de los requerimientos de bienes y servicios por el área de Logística.	Método	Descriptivo
		Población	personal administrativo del área de logística y a las áreas usuarias integradas dentro del proceso administrativo para la atención de los requerimientos de los bienes y servicios menores o iguales a 8 UIT del Hospital de Huaycán.
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Desconocimiento de los flujos administrativos ya que no se realizan una continua capacitación a las áreas usuarias que emiten sus requerimientos, como también al personal administrativo del área de logística quienes realizan la atención de los requerimientos. Realizar seguimiento de sus requerimientos demostrando que los flujos se deben mejorar para llegar a un nivel muy aceptable.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Encuestas	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rumín (2018), en su investigación indicó que uno de los problemas que encontró en el hospital es que el personal que labora en la entidad desconoce los procesos administrativos, hacen un mal uso los formatos para la emisión de sus requerimientos. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento las encuestas para obtener información relevante sobre el problema. La propuesta de solución fue la implementación de la directiva administrativa que ayude a una correcta atención de requerimientos de bienes y servicios. Esta investigación coincide con el presente estudio por ello fue de gran aporte para el desarrollo de solución.	Método de análisis de datos	
Referencia	(Rumín, 2018)		

Datos de antecedentes nacionales 10			
Título	Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018	Metodología	
Autor	Flores Lope, Jessica Marelyn	Enfoque	mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2018		
Objetivo	objetivo proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar el Control Administrativo en una entidad pública	Diseño	No experimental
Resultados	Como resultado, se detectó que la falta de un control administrativo surge de problemas agrupados como eficiencia del personal, organización, planificación y control de procesos que se encuentran dentro de la oficina, para ello se diseñó una propuesta que ayude a optimizar los procesos, las comunicaciones internas y los tiempos de evaluación de cada expediente, se tomó como apoyo y soporte las diferentes teorías y antecedentes.	Método	Inductivo y deductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	
		Instrumentos	Encuesta y entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Flores (2018), en su investigación que tuvo un enfoque mixto tipo proyectivo y utilizo instrumentos de encuestas y entrevistas con el objetivo de solucionar los problemas que aquejaban la empresa los cuales fueron el bajo rendimiento del personal, falta de control administrativo y procesos que existe en la empresa, por lo que propuso la implementación de metodología Kaizen para mejorar el control administrativo que será de gran ayuda para la empresa.</p> <p>Los problemas de esta investigación coincidieron con la presente investigación por lo que fue de gran apoyo para encontrar herramientas que soluciones los problemas que se encontraron en la dirección de abastecimiento en el proceso de gestión de compras.</p>		
Referencia	(Flores, 2018)		

**Datos de antecedentes nacionales 11**

Título	Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para la mejora de procesos en una empresa industrial metalmecánica, Lima-2018	Metodología	
Autor	Br. Montesinos Celio, Carlos Filadelfo	Enfoque	mixta
Lugar:	Lima	Tipo	holístico
Año	2018		
Objetivo	objetivo principal la mejora de la gestión de procesos y de este se vinculaban aspectos como retraso de entrega de productos al cliente	Diseño	
Resultados	En la conclusión se estableció que el método PHVA brinda un orden y secuencia del estado de la propuesta de implementación ya que determina requisitos que se cumplen según la capacidad de la organización, para esto se aplicó el modelado de procesos y su caracterización, así como otras herramientas mencionadas en el plan de actividades e indicadores o entregables.	Método	
		Población	30 colaboradores de la organización
		Muestra	tres entrevistas a los especialistas
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Montesinos (2018), indicó que en su investigación encontró problemas en la entrega de los productos. La investigación se realizó con un enfoque mixto, tipo holístico, se realizó una encuesta con 30 colaboradores y tres entrevistas a los especialistas del proceso de compras, Esta investigación tuvo como objetivo implementar el método PHVA para brindar un orden y secuencia en la entrega de los requerimientos mediante flujogramas que brinda secuencia del estado de los productos. La investigación fue de gran aporte al presente estudio porque dio a conocer la herramienta del PHVA que fue utilizado para resolver los problemas que se encontró en la entidad.		
Referencia	(Montesinos, 2018)		

Datos de antecedentes nacionales 12			
Título	Implementación de la metodología kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021	Metodología	
Autor	Br. Caruhajulca Hurtado, Juan Jose	Enfoque	mixto
Lugar:	Lima	Tipo	holístico no experimental
Año	2021		
Objetivo	objetivo realizar mejoras en el proceso, haciendo la implementación de la metodología kaizen con la finalidad de subir el desempeño del equipo de trabajo e incrementar las ventas logrando una atención de calidad.	Diseño	
Resultados	Falta de información detallada para realizar el proceso de ventas, así como también carencias en cuanto a la evaluación del conocimiento que se imparte en las capacitaciones, en la subcategoría control del proceso de ventas, los participantes del estudio manifestaron falta de estrategias por seguimiento para llevarlo a cabo.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	51 trabajadores encuestados y tres entrevistados.
Conclusiones		Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Caruhajulca (2021) su investigación se desarrolló en un enfoque mixto, tipo holístico no experimental, tuvo como unidades informantes a 31 trabajadores para la encuesta y tres trabajadores para la entrevista. La investigación tuvo como objetivo incrementar las ventas utilizando la metodología de Kaizen, por lo que propuso la elaboración de un flujograma del proceso de ventas mediante el ciclo PHVA para el control del proceso.		
Referencia	(Caruhajulca, 2021)		

Datos de antecedentes nacionales 13			
Título	Propuesta de mejora del procedimiento de contratación de bienes y servicios por licitaciones y concursos públicos, en la dirección de gestión de recursos educativos del Ministerio de Educación del Perú 2017-2019	Metodología	
Autor	Lizardo Cornejo Huancas	Enfoque	cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	
Año	2017	Diseño	
Objetivo		Método	
Resultados	Loa problemas que se encontró en la entidad fue la mala formulación de especificaciones técnicas y términos de referencias por partes de las áreas usuarias porque no detallan con presión las características , calidad del servicio o bien que desean adquirir, estos problemas es debido a que no tienen personal capacitado y con conocimientos para formular estos formatos ya que si no se llenan de la forma correcta retrasan el proceso de adquisición general demoras.	Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	Colaboradores vinculados al proceso de contratación
Conclusiones	A través de esta investigación se propuso mejorar	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Cornejo (2017), en su investigación encontró un gran problema fue la mala formulación de especificaciones técnicas y términos de referencias por partes de las áreas usuarias porque no detallan con presión las características , calidad del servicio o bien que desean adquirir, estos problemas es debido a que no tienen personal capacitado y con conocimientos para formular estos formatos ya que si no se llenan de la forma correcta retrasan el proceso de adquisición general demora, por ello como objetivo de la investigación fue rediseñar los formatos de especificaciones técnicas y términos de referencias para optimizar el proceso de contratación. Para resolver este problema se propuso rediseñar el instructivo que contenga la estructura para la elaboración de términos de referencias y especificaciones técnicas que permitió que las áreas usuarias elaboren correctamente sus pedidos. Esta investigación fue de gran aporte al presente estudio ya que brindo ideas para una reformulación de formatos de adquisición.		
Referencia	(Cornejo, 2017)		

Datos de antecedentes nacionales 14			
Título	Sistema de información de gestión para mejorar los procesos de ventas en una empresa consultora, Lima, 2018	Metodología	
Autor		Enfoque	mixto
Lugar:		Tipo	proyectiva
Año			
Objetivo	mejorar la gestión de ventas dentro de la empresa Cloud Management and Systems ubicado el Lima	Diseño	
Resultados	se le propone contar con un sistema informático que le permita mantener la relación con sus clientes con la finalidad de mejorar la gestión comercial. Dentro de la presente investigación se buscó poder mejorar la gestión de ventas dentro del área comercial por medio de una propuesta de un sistema de información gerencial que le permita llevar el control de los procesos de ventas mientras se optimiza el flujo de operación de los vendedores	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	se entrevistó a 3 usuarios con los cargos respectivos de director, gerente y jefa del área, también se encuestó a 22 colaboradores del área de ventas
Conclusiones	luego de realizar el trabajo de campo y elaborar una triangulación entre los datos recolectados de manera cuantitativa y cualitativamente, se logró diagnosticar los puntos críticos, identificando el problema solución de la empresa que permitió formular una propuesta de investigación sobre innovación digital con la finalidad de mejorar los procesos del área comercial de la empresa.	Técnicas	
		Instrumentos	Entrevista y encuesta
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rodríguez (2018), en su investigación con un enfoque mixto, tipo proyectivo utilizó como instrumento las encuestas y entrevistas como fuente de información con el fin de detectar los problemas en su empresa, los cuales como resultado fue la falta de control y seguimiento de las ventas de empresa, por lo que propuso diseñar un dashboard de control que ayude a la gerencia comercias llevar el seguimiento de las ventas y el rendimiento laboral del área, con el objetivo de cumplir los procesos. La investigación fue de gran aporte para el presente estudio porque permitió conocer sobre la herramienta para solucionar el control de requerimientos ingresados en la dirección de abastecimiento.		
Referencia	(Rodriguez, 2018)		

Datos del antecedente internacional 1:			
Título	Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras	Metodología	
Autor	Cindy Elizabeth Espinoza Ugarte	Enfoque	Mixto
Lugar:	Guayaquil, Ecuador	Tipo	Exploratoria y descriptiva
Año	2018		
Objetivo	Evaluar el estado actual de los procesos de compras en una empresa de fabricación de empaques, con la finalidad de proponer indicadores de gestión que vayan alineados al giro del negocio, que generen información relevante que contribuya a la mejora continua del proceso.	Diseño	Exploratoria
Resultados	Las encuestas evidenciaron la falta de indicadores para medir y controlar las adquisiciones, esto derivó en investigaciones de teoría y metodologías de indicadores con el fin de plantear la propuesta, que consiste en el diseño de indicadores de gestión que midan la eficiencia, eficacia y rentabilidad del proceso de compras	Método	
		Población	Trabajadores de la empresa 420 Proveedores de la empresa 300
		Muestra	La investigación se realizó en el departamento de compras, clientes internos y proveedores
		Unidades informantes	Las encuestas se realizaron a los clientes internos dentro de la empresa a una muestra calculada de 201. Para el caso de los proveedores se aplicó otro tipo de encuesta con preguntas diferentes a una muestra calculada de 172 proveedores.
Conclusiones	La evaluación de los procesos de compras de la empresa en estudio permitió detectar fallas en su ejecución como elevado número de solicitudes de compras sin procesar, desactualización de manuales y políticas, falta de controles adecuados y carencia de indicadores de gestión, lo que causa inconvenientes a la operativa normal de la empresa. Por lo tanto, una adecuada implementación de indicadores de gestión facilitará al departamento de compras la mejora del proceso en base a los resultados medidos a través de dichos indicadores.	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Espinoza (2018), en su estudio de investigación realizada en la ciudad de Guayaquil, sobre el análisis de proceso de compras para un mejor diseño y propuesta de indicadores de gestión, que permitió mejorar los procesos del área de compras, cuyo objetivo fue evaluar los procesos de gestión de compras para proponer estrategias de mejora. El estudio de investigación utilizó el enfoque mixto con una población de 420 trabajadores y 300 proveedores. Con base en las encuestas ejecutadas el problema que más resalta es la falta de métodos o indicadores para medir las compras, como conclusión se plantea diseñar indicadores que midan la rentabilidad y eficacia en los procesos, con el fin de atender oportunamente los requerimientos		
Referencia	(Espinoza, 2018)		



Datos del antecedente internacional 2:			
Título	Modelo para optimizar el tiempo de respuesta en la gestión de compras técnicas de una empresa del sector de la confitería del valle del cauca	Metodología	
Autor	CARLOS ALBERTO GUTIÉRREZ TORO	Enfoque	Cuantitativo- cuantitativo
Lugar:	Santiago de Cali – Colombia	Tipo	Descriptivo
Año	2020		
Objetivo	objetivo es diseñar un modelo de gestión para optimizar el tiempo de respuesta en las compras técnicas de una empresa del sector de la confitería del Valle del Cauca	Diseño	
Resultados	Los resultados indican que la principal causa asociada al problema identificado es la falta de un modelo confiable para actualizar el inventario de repuestos, razón por la cual se presentan retrasos en entregas, compras urgentes, y repuestos agotados	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	se concluye como propuestas resultantes para reponer el inventario del almacén, adoptar un método económico de pedido con punto de reorden, y realizar una clasificación ABC de los repuestos para reponerlos según su impacto en el costo y en el proceso productivo, de no estar disponibles en almacén para labores de mantenimiento; y por otro lado, como herramientas propuestas que optimicen el tiempo de respuesta, el diagrama de valor para mejorar el ciclo de compras actual, junto con la gestión de control por proceso para lograr un abastecimiento controlado desde la planeación estratégica.	Técnicas	Lluvia de ideas
		Instrumentos	Textos. Revistas, documentos, encuestas, entrevistas
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Gutiérrez (2020), en un estudio de investigación realizado en Santiago de Cali, sobre un modelo para optimizar el tiempo de atención en la gestión de compras técnicas de una empresa del sector de la confitería, tuvo como objetivo encontrar un modelo de gestión para mejorar el tiempo de compras. Para este estudio se utilizó el método cuantitativo y cualitativo con las técnicas de encuestas, entrevistas, textos, revistas, documentos que ayudaran a obtener información. Dicha investigación tuvo como resultado una falta de actualización del inventario motivo que atrasa la entrega de los requerimientos, debido a la falencia encontrada, se recomienda abastecer a tiempo el almacén para una buena atención y mejorando de la gestión de compras.		
Referencia	(Gutiérrez, 2020)		

Datos del antecedente internacional 3:			
Título	Propuesta de mejora en el área de compras de Promedico - fondo de empleados médicos de Colombia para el año 2018	Metodología	
Autor	DIANA MARCELA ARREDONDO TORRES	Enfoque	
Lugar:	Colombia	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	El objetivo de este trabajo presentar una propuesta basada en el mejoramiento continuo que garantice la efectividad del proceso de compras de esta organización	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	Esta se conforma por el personal que está ligado o relacionado con el proceso de compras. Tanto del área como tal, como de otras áreas que deben tramitar la adquisición de recursos o elementos.
		Muestra	La muestra está representada por seis (6) personas que se consultaron por medio de entrevistas, entre esos figuran: Director general, responsable del sistema general de calidad, jefe de compras, almacenistas, auxiliares de compra
		Unidades informantes	
Conclusiones	El diagnostico que se realizó al área de compras de PROMEDICO, permitió evidenciar que los principales problemas se asocian a que sus procesos se encuentran	Técnicas	Entrevista, la observación participante y la recopilación documental
		Instrumentos	

	desactualizados. Así mismo, todo el personal es nuevo, no cuenta con capacitación en el nuevo software y no se tiene un líder funcional en el módulo de compras SAP.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Arredondo (2018), en su investigación de diseñar una propuesta que mejore el área de compras de Promedico del fondo de empleados médicos, tuvo como objetivo proponer una estrategia que ayude a mejorar el proceso de compras de las organizaciones. Para este estudio se utilizó el tipo de investigación descriptivo, gracias a esta investigación se evidenció que no hay una actualización en sus procesos y sobre todo no hay una capacitación constante a los colaboradores nuevos sobre los sistemas a utilizar. Es importante mejorar estas falencias para evitar atrasos en los requerimientos.		
Referencia	(Arredondo, 2018)		

Datos del antecedente internacional 4:			
Título	Propuesta de mejora del proceso de compra de la empresa Serviafros S.A.S del municipio de zarzal valle del cauca	Metodología	
Autor	YOJAN ESTIVEN SINISTERRA ASPRILLA	Enfoque	
Lugar:	Valle del cauca – Colombia	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Proponer una mejora del proceso de compras de la empresa Serviafros S.A.S en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, que contribuya a la minimización de los tiempos de procesamiento de órdenes	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	

Conclusiones	Es de gran importancia para la empresa SERVIAFROS S.A.S tener establecido un estudio de métodos y tiempos que permita obtener un control, orden y estandarización en los procesos, al igual que un mejor flujo de información y de recursos. Como primera medida es importante mencionar la utilidad de haber realizado la caracterización de los procesos de la empresa. Esta información se utilizó como base para la construcción de todas las estrategias planteadas. Mediante el estudio estratégico se logró determinar que estandarización de cada proceso en cuanto a sus falencias, lo cual permitirá a la gerencia analizar los procesos, y realizar una mejor planeación de la producción basada en datos reales y no en suposiciones adquiridas por la experiencia.	Técnicas	
		Instrumentos	Entrevistas y cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Sinisterra (2019), en su estudio de investigación sobre implementar mejoras en el proceso de compra de la empresa Serviafros del municipio de zarzal valle del cauca, tuvo como objetivo encontrar una mejora en el proceso de compra. Para este estudio se utilizó el tipo de investigación descriptivo, en esta investigación se evidenció que hay un gran desorden en los procesos de atención y control de los requerimientos. Se recomienda adecuar un plan de trabajo que permita realizar una mejor planeación de la producción.		
Referencia	(Sinisterra, 2019)		

**Matriz 6. Esquema de Teorías**

<b>Teorías de la organización</b>			
<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Fundamento</b>	<b>¿Por qué incluir en la investigación?</b>
<b>1. Teoría de la organización</b>	Idalberto Chiavenato	Esta teoría de la organización se restringe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par de la división del trabajo y la especialización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización	<p>La teoría de la organización se caracteriza por la división del trabajo y debe haber una buena organización para alcanzar la eficiencia de las organizaciones y la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio.</p> <p>Hay una gran relación entre ambos ya que si se tiene una buena organización y división de trabajos la gestión de compras tendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias .</p>

**Teorías de la mejora continua**

<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Fundamento</b>	<b>¿Por qué incluir en la investigación?</b>
<b>1. Teoría de la mejora continua</b>	GUERRA LÓPEZ, INGRID	La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos y el monitoreo continuo de nuestros cursos para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Esto se hace recolectando y formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos e iniciativas deben ser sostenidas. Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. el monitoreo es acerca del cambio y el ajuste es acerca del cambio (pg.193)	La teoría de la mejora continua al tener como fin, entre sus objetivos es buscar soluciones duraderas en lugar de arreglar rápido y la toma de decisiones sobre la base de datos y no sobre supuestos y la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio. Estas teorías guardan relación debido a que contribuirán al buen manejo de la gestión de compras para alcanzar los objetivos y mejorar los procesos.
<b>3. Teoría de sistemas</b>	MARCELO ARNOLD Y FRANCISCO OSORIO	En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.	La teoría de sistemas tiene el objetivo de lograr el desarrollo de una terminología que permitirá a la organización y la gestión de compras a describir las características y los comportamientos de la realidad y encontrar mejores formas de trabajo.

### Matriz 7. Sustento teórico

<b>Teoría de la organización, teoría de la mejora continua teoría de sistemas</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Esta teoría de la organización se restringe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par de la división del trabajo y la especialización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización</p>	<p>La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos y el monitoreo continuo de nuestros cursos para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Esto se hace recolectando y formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos e iniciativas deben ser sostenidas. Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. el monitoreo es acerca del cambio y el ajuste es acerca del cambio</p>	<p>En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.</p>
<b>Parfraseo</b>	<p>La teoría de la organización se caracteriza por la división del trabajo y debe haber una buena organización para alcanzar la eficiencia de las organizaciones y la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio.</p> <p>Hay una gran relación entre ambos ya que si se tiene una buena organización y división de trabajos la gestión de compras tendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos</p>	<p>La teoría de la mejora continua al tener como fin, entre sus objetivos es buscar soluciones duraderas en lugar de arreglar rápido y la toma de decisiones sobre la base de datos y no sobre supuestos y la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio. Estas teorías guardan relación debido a que contribuirán al buen manejo de la gestión de compras para alcanzar los objetivos y mejorar los procesos.</p>	<p>La teoría de sistemas tiene el objetivo de lograr el desarrollo de una terminología que permitirá a la organización y la gestión de compras a describir las características y los comportamientos de la realidad y encontrar mejores formas de trabajo.</p>

	los requerimientos realizados por las áreas usuarias.		
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Chiavenato A. , 2007)	(Guerra, 2007)	(Arnold & Osorio, 1998)
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	<p>TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>Hay una gran relación entre ambos ya que si se tiene una buena organización y división de trabajos la gestión de compras tendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias.</p> <p>TEORIA DE LA MEJORA CONTINUA</p> <p>Guardan relación debido a que contribuirán al buen manejo de la gestión de compras para alcanzar los objetivos y mejorar los procesos.</p> <p>TEORIA DE SISTEMAS</p> <p>Contribuirá al buen funcionamiento de la organización y mejorar la gestión de compras.</p>		
<b>Redacción final</b>	<p>El presente estudio tiene una base teórica basada en la teoría de la organización, mejora continua también la teoría de sistemas. Chiavenato (2007) indica que, la teoría de la organización se caracteriza por la división del trabajo sobre todo debe haber una buena organización para alcanzar la eficiencia de las organizaciones. Asimismo, la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio. Existe una gran relación entre ambos ya que si se tiene una buena organización y división de trabajos la gestión de compras tendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias.</p> <p>Por otro lado, Guerra (2007) indica que, la teoría de la mejora continua al tener como fin, entre sus objetivos es buscar soluciones duraderas en lugar de arreglar rápido y la toma de decisiones sobre la base de datos y no sobre supuestos y la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los servicios y bienes que las organizaciones necesitan, garantizando el abastecimiento de los requerimientos en términos de calidad, tiempo y precio. Estas teorías guardan relación debido a que contribuirán al buen manejo de la gestión de compras para alcanzar los objetivos y mejorar los procesos. Por último, Arnold y Osorio (1998) indican que, la teoría de sistemas tiene el objetivo de lograr el desarrollo de una terminología que permitirá a la organización como a la gestión de compras a describir las características y los comportamientos de la realidad para encontrar mejores formas de trabajo.</p>		



### Matriz 9. Construcción de la categoría

Categoría: Gestión de compras					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
<b>Cita textual</b>	La gestión de compras no es una actividad más en las empresas, constituyéndose en un elemento estratégico. Su fin es asegurarse de contar con los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.	Gestión de compras corresponde al responsable de compras planificar las adquisiciones, con el fin de llevarlas a cabo a tiempo correcto, en la cantidad correcta y verificar que realmente recibió lo que se compró, además de trabajar en el desarrollo de proveedores. Por lo tanto, el gerente debe controlar un flujo continuo de suministros para satisfacer la demanda de producción evitando excedentes que generan costos, provocando bajos márgenes de inversión y así perjudicar la competencia de la empresa.	Una gestión de compras eficiente contribuye de forma significativa a alcanzar la estrategia y los objetivos de la organización y lo analizamos a través del proceso de abastecimiento así como en los pasos necesarios que una organización necesita dar para relacionarse satisfactoriamente con sus proveedores y obtener de ellos su contribución a los objetivos de la organización.	La competencia a la cual se enfrentan las empresas de diferentes sectores y la necesidad de obtener resultados inmediatos han inquietado al mundo de los negocios y deteriorado la relación proveedor-comprador. Sin embargo, la función de compras sigue siendo de continuo contacto entre proveedores y compradores y exige una adecuada y eficiente preparación de cada una de las partes	Esta actividad radica en su vitalidad para el éxito de las empresas, ya que determinan la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. Las empresas necesitan de insumos, materia prima, componentes y refracciones para su funcionamiento.
<b>Parfraseo</b>	La gestión de compras busca mejores estrategias con el fin de encontrar mejores proveedores que brinden un servicio o bien de calidad a un precio accesible.	para llevar una buena gestión de compras se debe planificar organizar las adquisiciones para llevar a cabo una buena atención en los tiempos establecidos y sobre todo evitar los excedentes que puedan generar costos y no perjudicar a la organización.	Para alcanzar los objetivos y estrategias de una organización es importante llevar una buena relación con los proveedores para una adecuada gestión de compras.	Las competencia que día a día se ve en las diferentes empresas a nivel mundial han sido motivo para llegar a tener una buena relación entre el comprador y proveedor.	Un buena gestión de compras permitirá a las empresas poder administrar los bienes adquiridos con un fin determinado para buscar el ahorro en efectivo.

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Esan business, 2017)	(Lorran, 2011)	(Galiana, 2017)	(Montoya, Administración de Compras, 2011)	(Sangri, 2014)			
<b>Redacción final</b>	Esan business, (2017) indica que, la gestión de compras busca mejores estrategias con el fin de encontrar mejores proveedores que brinden un servicio o bien de calidad a un precio accesible. Asimismo, Lorran (2011) recomienda que para una buena gestión de compras se debe planificar organizar las adquisiciones para llevar a cabo una buena atención en los tiempos establecidos y sobre todo evitar los excedentes que puedan generar costos y no perjudicar a la organización, por otro lado, Galiana (2017) indica que, para alcanzar los objetivos y estrategias de una organización es importante llevar una buena relación con los proveedores para una adecuada gestión de compras. De la misma manera para Montoya (2011) las competencias que día a día se ve en las diferentes empresas a nivel mundial han sido motivo para llegar a tener una buena relación entre el comprador y proveedor, y por último Sangri (2014) indica que, una buena gestión de compras permitirá a las empresas poder administrar los bienes adquiridos con un fin determinado para buscar el ahorro en efectivo.							
<b>Construcción de las subcategorías según la fuente elegida</b>	Sub categoría 1:		Sub categoría 2:		Sub categoría 3:		Sub categoría 4:	
	Proceso administrativo		Cadena de suministros		Proveedores		Políticas de compras	
<b>Construcción de los indicadores</b>	I1	Planeamiento	I5	Proceso	I9	Selección	I13	Cotización
	I2	Dirección	I6	Compras	I10	documentacion	I14	Requerimiento
	I3	Control	I7	Ejecución	I11	Calidad	I15	Aprobación
	I4		I8		I12		I16	
<b>Cita textual de la subcategoría</b>	El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. (Blandez, 2014)		La cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a los largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. (Ballou, 2004)		La selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y		Políticas de compras son planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que orientan el pensamiento y la acción de los miembros de la empresa, delimitando una rea dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.	

			servicios que se adquieren y de las variaciones cualitativas y cuantitativas en el comportamiento de la demanda. (Sarache, Castrillón, & Ortiz, 2009)	Las políticas pueden ser críticas, verbales o implícitas, pero preferentemente deben ser expresadas en forma escrita; de esta manera se convierten en políticas concretas que definen la orientación de las acciones, evitando fuga de responsabilidades. (Mercado, 2006)
	El proceso administrativo consiste en planear, organizar, dirigir y controlar para trabajar utilizando los recursos adecuados y así lograr los propósitos. (Luna, 2014)	La gestión de la cadena de suministros es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro. (Iglesias, 2010).	Antes de selección a un proveedor, el centro de compra deberá especificar los atributos que se esperan del producto e indicar su importancia relativa. Para evaluar y selecciona a los proveedores más atractivo, los centros de compra suelen utilizar un modelo de evaluación de proveedores.	
<b>Parfraseo</b>	El proceso administrativo es una parte fundamental para el trabajo de los administradores mediante una planeación, control y dirección de las empresas	La cadena de suministros tiene una función muy importante en las empresas ya que tiene un conjunto de actividades funcionales como son el control, el transporte y de los inventarios de la empresa	La selección de proveedores debe tener el principio de trabajar bajo las políticas de cofabricación sin perder la calidad y valor del producto.	Las políticas de compras son planteamientos que permiten comprender la que están orientados los pensamientos de los integrantes de las empresas para tomar buenas decisiones, las políticas deben ser escritas con el fin de evitar fugas de responsabilidades.
	Este proceso consiste en lograr un adecuado proceso utilizando los		Antes de seleccionar a un proveedores se tiene que evaluar	

	recursos adecuados para llegar a cumplir los objetivos de las empresas.		para una buena selección y sobre todo para cumplir con los objetivos.	
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Blandez, 2014) (Luna, 2014)	(Ballou, 2004) (Iglesias, 2010).	(Sarache, Castrillón, & Ortiz, 2009) (Philip & Lane, 2006)	(Mercado, 2006)
Redacción final	Para los autores Blandez (2014) y Luna (2014) nos indican que, el proceso administrativo es una parte fundamental para el trabajo de los administradores mediante una planeación, control y dirección de las empresas, este proceso consiste en lograr un adecuado proceso utilizando los recursos adecuados para llegar a cumplir los objetivos de las empresas.	Ballou (2004) indica que, la cadena de suministros tiene una función muy importante en las empresas ya que tiene un conjunto de actividades funcionales como son el control, el transporte y de los inventarios de la empresa, por otro lado, Iglesias (2010) refiere que, la cadena de suministros tiene el objetivo de llegar a mejorar el desempeño de las empresas y cada vez mejorar la cadena de suministro.	Para Sarache et al. (2009), la selección de proveedores debe tener el principio de trabajar bajo las políticas de cofabricación sin perder la calidad y valor del producto. Asimismo, Philip & Lane (2006) indican que, antes de seleccionar a un proveedor se tiene que evaluar para una buena selección y sobre todo para cumplir con los objetivos.	Las políticas de compras son planteamientos que permiten comprender la que están orientados los pensamientos de los integrantes de las empresas para tomar buenas decisiones, las políticas deben ser escritas con el fin de evitar fugas de responsabilidades (Mercado, 2006).

**Matriz 10. Justificación**

<b>Justificación teórica</b>	
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Teoría de la organización</li>   <li>2. . Teoría de la mejora continua</li>   <li>3. . Teoría de sistemas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque guardan la relación con la gestión de compras debido a que si se tiene una buena organización y división de trabajos la gestión de compras tendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias.</li>   <li>2. Las teorías de la mejora continua guardan la relación con la gestión de compras debido a que contribuirán al buen manejo para lograr alcanzar los objetivos y mejorar los procesos.</li>   <li>3. Porque la teoría de sistemas contribuirá al buen funcionamiento de la organización y mejorar la gestión de compras</li> </ol>
<b>Redacción final</b>	<p>El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: (a) la teoría de la organización, quien tiene relación con la gestión de compras debido a que si se tiene una buena organización y división de trabajos se obtendrá un correcto proceso y se atenderá a tiempo todos los requerimientos realizados por las áreas usuarias; (b) la teoría de la mejora continua guarda relación con la gestión de compras; debido que, dependerá muchas de las buenas decisiones en la atención de los requerimientos y contribuirán al buen manejo para lograr alcanzar los objetivos y mejorar los procesos; y por ultimo (c) la teoría de sistemas contribuirá al buen funcionamiento de la organización y mejorar la gestión de compras.</p>

<b>Justificación práctica</b>	
<b>¿Por qué realizar el trabajo de investigación?</b>	<b>¿Cómo el estudio aporta a la organización?</b>
<p>1. . Porque se mejorará la gestión de compras mediante el uso de una propuesta de solución.</p>	<p>1. Mejorar la atención de los requerimientos en los plazos establecidos con un adecuado proceso y lograr brindar un servicio o bien de calidad</p> <p>2. Encontrar proveedores con experiencia en el rubro.</p> <p>3. Mejorar el compromiso laboral</p>
<b>Redacción final</b>	<p>Como relevancia practica del presente estudio es mejorar la atención de los requerimientos en los plazos establecidos con un adecuado proceso, para lograr brindar un servicio o bien de calidad, por otro lado, se buscará mejorar el compromiso laboral mediante capacitaciones que ayudaran a perfeccionar su capacidad laboral y sobre todo crecer como profesional para estar actualizados con los nuevos sistemas implementados en el área y dar lo mejor de sí en sus actividades laborales.</p> <p>Es necesario determinar los problemas de la entidad para encontrar estrategias que mejoren la atención a tiempo de los requerimientos, una buena selección de proveedores, la satisfacción de las áreas usuarias y mejorar el compromiso laboral con los colaboradores de la dirección de abastecimiento.</p>

<b>Justificación metodológica</b>	
<b>¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?</b>	<b>¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?</b>  <b>¿ cómo aporta a la ciencia?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos.</li> <li>2. . Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas,</li> <li>3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mediante el uso del cuestionario se realizará un Pareto para poder diagnosticar el 20% de falencias críticas que aquejan a la organización, además se empleara la herramienta Atlas.ti v.9 para poder realizar las redes entre las subcategorías del problema principal, para poder conocer los problemas críticos que afectan a la organización.</li> <li>5. Revisando los aportes científicos se validó que a nivel nacional existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo, por tanto, el presente estudio se efectuara utilizando el enfoque mixto que permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo con el objetivo de realizar investigaciones holísticas,</li> </ol>
<b>Redacción final</b>	La relevancia metodológica del presente estudio se efectuará utilizando el enfoque mixto que permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo con el objetivo de realizar investigaciones holísticas, como parte de las técnicas en instrumentos se utilizará la entrevista como también el cuestionario para realizar el resultado y diagnóstico. Por último, dicho estudio permitirá mejorar la gestión de compras para una adecuada atención de los requerimientos en los tiempos establecidos.

### Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Categoría Problema: Gestión de compras

Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>
¿ Cuáles son las propuestas de mejora continua para la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022?	Proponer estrategias de mejora continua para la gestión de compras en una entidad pública–Lima 2022.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022?	OEI: Diagnosticar en qué situación se encuentra la Gestión de compras en una entidad pública , Lima 2022
PE2: ¿ Cuáles son los factores por mejorar de la Gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022?	OE2: Determinar los factores a mejorar de la Gestión de compras en una entidad pública, Lima 2022



MATRICES PARA EL CAPÍTULO 2: MÉTODO - ENFOQUE MIXTO

**Matriz 14. Metodología**

<b>Enfoque de investigación MIXTO</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.	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.	La <b>investigación mixta</b> , también llamada investigación múltiple o integrativa es un tipo de investigación donde se utiliza una metodología que busca integrar los métodos cualitativos y cuantitativos en el mismo estudio. Muchos estudiosos piensan que la investigación mixta es una manera de potenciar las bondades y funcionalidades que cada método por separado conlleva.
<b>Parfraseo</b>	La investigación Mixta consiste en sumar los esfuerzos de la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus debilidades.	La investigación mixta tiene el fin de buscar alternativas de solución, mediante un análisis profundo sobre la investigación.	La investigación mixta busca juntar en un mismo en un mismo estudio a los métodos cuantitativos y cualitativos para resaltar las bondades de cada uno de los métodos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigación holística, 2019)	(Lifeder, 2022)
<b>Redacción final</b>	Hernández et al. (2014) indica que, la investigación mixta consiste en sumar los esfuerzos de la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus debilidades. Asimismo, para Carhuancho et al. (2019) afirma que, la investigación mixta tiene el fin de buscar alternativas de solución, mediante un análisis profundo sobre la investigación. Por último, Lifeder (2022) define que, la investigación mixta busca juntar en un mismo en un mismo estudio a los métodos cuantitativos y cualitativos para resaltar las bondades de cada uno de los métodos. En resumen, el presente estudio utilizará el enfoque mixto, porque se utilizará la encuesta para los 50 trabajadores de la dirección de abastecimiento en la parte cuantitativa y la entrevista a los jefes inmediatos para el enfoque cualitativo.		

<b>Sintagma Holístico</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Refiere que “La investigación holística debe ser global más que analítico. Interesa más el todo para comprender las partes. Si se reducen y extraen categorías de análisis de los datos no es fragmentar el fenómeno sino para comprenderlo en su globalidad. Por ello se emplean categorías morales (que incluyen una gran variedad de aspectos), más que moleculares (las que no se pueden descomponer en otras más pequeñas”. (p. 150)	La Investigación holística se considera como una alternativa que permite, canalizar las investigaciones desde una perspectiva global e integradora y apoyada en la percepción transdisciplinaria que cada día cobra más fuerza ante las serias limitaciones de las concepciones reduccionistas de la ciencia tradicional. Se trata de dar una respuesta que incluya a los paradigmas ya existentes.
<b>Parafraseo</b>	La investigación holística se basa en un trabajo integral y globalizado, que facilita comprender a profundidad el estudio de la problemática.	La investigación holística permite encaminar las investigaciones desde un punto de vista general con el objetivo de dar respuesta que integre a los paradigmas existentes lo cual permitirá su adaptación a cualquier tipo de investigación.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Tójar, 2006)	(Veslásquez, 2011)
<b>Redacción final</b>	Para Tójar (2006) define que, la investigación holística se basa en un trabajo integral y globalizado, que facilita comprender a profundidad el estudio de la problemática. Por otro lado, Veslásquez (2011) indica que, investigación holística permite encaminar las investigaciones desde un punto de vista general con el objetivo de dar respuesta que integre a los paradigmas existentes lo cual permitirá su adaptación a cualquier tipo de investigación.	

<b>Tipo de investigación Básica</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	La investigación básica está orientada a descubrir las leyes o principios básicos, así como en profundizar los conceptos de una ciencia, considerándola como el punto de apoyo inicial para el estudio de los fenómenos o hechos.	La <b>investigación básica</b> o fundamental busca el conocimiento de la realidad o de los fenómenos de la naturaleza, para contribuir a una sociedad cada vez más avanzada y que responda mejor a los retos de la humanidad.  Este tipo de investigación no busca la aplicación práctica de sus descubrimientos, sino el aumento del conocimiento para responder a preguntas o para que esos conocimientos puedan ser aplicados en otras investigaciones
<b>Parafraseo</b>	La investigación básica se encarga de profundizar los conceptos de una ciencia basados en principios básicos y leyes.	La investigación básica tiene como objetivo encontrar la realidad de los fenómenos de la naturaleza para contribuir con la comunidad, esta investigación ayuda aumentar conocimientos para aplicar a las investigaciones.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Escudero & Cortez, 2018)	(Rodríguez, 2020)
<b>Redacción final</b>	Para Escudero y Cortez (2018) indican que, la investigación básica se encarga de profundizar los conceptos de una ciencia basados en principios básicos y leyes.	

	Asimismo, Rodríguez (2020) nos dice que, la investigación básica tiene como objetivo encontrar la realidad de los fenómenos de la naturaleza para contribuir con la comunidad, esta investigación ayuda aumentar conocimientos para aplicar a las investigaciones
--	---

<b>Diseño de investigación proyectiva</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución.	La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. Sin embargo, una actividad investigativa planteada en estos términos no era considerada investigación científica dentro del modelo epistemológico positiva que predomina durante muchos años.
<b>Parafraseo</b>	La investigación proyectiva prepara las técnicas y procedimientos para un estudio y los resultados son importantes para un estudio porque permite encontrar el camino correcto para una investigación.	Esta investigación busca estrategias o propuestas con el fin de encontrar una solución para un determinado problema para alcanzar los objetivos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, Metodología para la investigación holística, 2019)	(Hurtado, Metodología de la investigación holística, 2000)
<b>Redacción final</b>	Para los autores Carhuancho et al. (2019) definen que, la investigación proyectiva prepara las técnicas y procedimientos para un estudio y los resultados son importantes para un estudio porque permite encontrar el camino correcto para una investigación por otro lado Hurtado (2000) indica que, la investigación busca estrategias o propuestas con el fin de encontrar una solución para un determinado problema para alcanzar los objetivos	

### Método de investigación 1 – Analítico

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	El método analítico de investigación es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad.	Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.	Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas “es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.
<b>Parfraseo</b>	Lifeder (2022) el método analítico se considera a la manera de cómo llevar a cabo la investigación, para ello, se utiliza la evaluación de hecho y el pensamiento crítico.	Para (Bernal, 2010) el método analítico consiste en un proceso epistémico que comprende en dividir , descomponer, separar con el fin de llegar a comprender el problema	El método analítico tiene el objetivo de examinar por separado y extraer las partes de un todo, con el fin de poder comprender el fenómeno de estudio y sobre todo establecer nuevas teorías.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Lifeder, 2022)	(Bernal C. , 2010)	(Gomez, 2012)
<b>Redacción final</b>	Lifeder (2022) indica que, el método analítico se considera a la manera de cómo llevar a cabo la investigación, para ello, se utiliza la evaluación de hecho y el pensamiento crítico. Asimismo, para Bernal, (2010) afirma que, el método analítico consiste en un proceso epistémico que comprende en dividir, descomponer, separar con el fin de llegar a comprender el problema. Por otro lado, tenemos el aporte de Gomez (2012) quien afirma que, el método analítico tiene el objetivo de examinar por separado y extraer las partes de un todo, con el fin de poder comprender el fenómeno de estudio y sobre todo establecer nuevas teorías.		

<b>Método de investigación 2 – Deductivo</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	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.	Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos;
<b>Parafraseo</b>	Para (Bernal, 2010) afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular.	Este método afirma que si las premisas son verdaderas las conclusiones de la deducción también lo son , ya que va desde un punto de vista general a lo específico
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal C. , 2010)	(Gomez, 2012)
<b>Redacción final</b>	Para (Bernal, 2010) afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular. Asimismo, para (Gomez, 2012) indica que este método afirma que si las premisas son verdaderas las conclusiones de la deducción también lo son , ya que va desde un punto de vista general a lo específico.	

**Método de investigación 3 – Inductivo**

<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	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 se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.	El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De manera específica, “es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior.”
<b>Parafraseo</b>	Este método inductivo utiliza el razonamiento con el propósito de encontrar conclusiones para una aplicación general, este método tiene un inicio individual con el fin de llegar a conclusiones más grandes.	Este método es un procedimiento de sistematización que inicia de lo individual a lo general con el fin de encontrar relaciones genérelas que la fundamentan para llegar a conocimientos generales.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal C. , 2010)	(Gomez, 2012)
<b>Redacción final</b>	(Bernal, 2010) indica que, el método inductivo utiliza el razonamiento con el propósito de encontrar conclusiones para una aplicación general, este método tiene un inicio individual con el fin de llegar a conclusiones más grandes. Asimismo, para, (Gomez, 2012) este método es un procedimiento de sistematización que inicia de lo individual a lo general con el fin de encontrar relaciones genérelas que la fundamentan para llegar a conocimientos generales. Este método contribuirá al estudio para una mejor investigación.	

**Categorización de la categoría (ver matriz 9)**

Gestión de compras

<b>Sub categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Proceso administrativo	<b>Planeamiento</b> <b>Dirección</b> <b>Control</b>	<b>Preguntas de la encuesta (instrumento)</b> <b>semana 6 todavía</b>
Cadena de suministro	<b>Proceso</b> <b>Compras</b> <b>Ejecución</b>	
Proveedores	<b>Selección</b> <b>Control</b> <b>Calidad</b>	
Políticas de compras	<b>Cotización</b> <b>Requerimiento</b> <b>Aprobación</b>	



## CUANTITATIVA

<b>Población</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Cantidad de Población</b>	40 trabajadores de la Dirección de abastecimiento
<b>Lugar, espacio y tiempo</b>	Área de Abastecimiento
<b>Muestra</b>	40
<b>Resumen de la población</b>	Para el presente estudio, la población corresponde a 40 trabajadores de la dirección de abastecimiento, Correspondiente al mes de marzo 2022 de una entidad pública.

<b>Técnica de recopilación de datos 1 – Encuesta</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.</p> <p>La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.</p>	<p>La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada</p>	<p>Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular</p>
<b>Parafraseo</b>	<p>Para Bernal (2010), la encuesta consiste en la recolección de datos en los enfoques cuantitativos, con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados.</p>	<p>La encuesta en una forma práctica de los procedimientos de investigación, permitiendo estructurar los datos y difundir los resultados a la población.</p>	<p>La encuesta se basa en obtener información acerca de un tema en particular con el fin de saber su opinión.</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal C. , 2010)	(Kuznik, Hurtado, & Espinal, 2010)	(Arias, El proyecto de investigación introducción a la metodología científica, 2012)
<b>Redacción final</b>	<p>Revisando los aportes de Bernal (2010), Kuznik et al. (2010) y Arias, (2012) afirman que, la encuesta es una técnica que permite la recolección de datos en los enfoques cuantitativos, con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados. De la misma manera la encuesta en una forma práctica de los procedimientos de investigación, permitiendo estructurar los datos y saber las opiniones para difundir los resultados a la población.</p>		

### Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.	Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas cerradas y abiertas.	El cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.
<b>Parfraseo</b>	Para (Arias, 2012) el cuestionario es un conjunto de preguntas con el fin de recolectar información sobre un estudio.	El cuestionario tiene dos tipos de preguntas abiertas y cerradas con el propósito de recabar más información.	El cuestionario busca llegar a los problemas de una investigación para precisar el objeto de estudio.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal C. , 2010)	(Gómez M. , 2006)	(Gomez, 2012)
<b>Redacción final</b>	Para Arias (2012) define que, el cuestionario es un conjunto de preguntas con el fin de recolectar información sobre un estudio. Asimismo, Gómez (2006) indica que, el cuestionario tiene dos tipos de preguntas abiertas y cerradas con el propósito de recabar más información. Por último, Gomez (2012) afirma que, el cuestionario busca llegar a los problemas de una investigación para precisar el objeto de estudio.		

<b>Procedimiento Cuantitativo</b>		
<b>Paso 1:</b>	Se realizará la construcción del cuestionario que compren 18 pregunta sobre la gestión de compras	
<b>Paso 2:</b>	Se realizará la encuesta mediante Google formularios a los 40 trabajadores del área de abastecimiento.	
<b>Paso 3:</b>	Se consolido la información de los 40 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26	
<b>Paso 4:</b>	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más álgidos.	
<b>Paso 5:</b>	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.	
<b>Método de análisis de datos – Estadística descriptiva</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Estadística Descriptiva o Análisis Exploratorio de Datos, constituyen preciados instrumentos para organizar, representar y analizar información naturalmente variable como la proveniente de estudios biológicos. A través de medidas de resumen y gráficos conformados por la combinación de puntos, líneas, símbolos, palabras y colores en sistemas coordinados, se muestran de manera sintética las cantidades relevadas en diversos tipos de estudios	La estadística descriptiva es la rama de la Estadística que se ocupa de recopilar y organizar la información acerca del comportamiento de sistemas con muchos elementos, conocidos genéricamente con el nombre de población
<b>Parfraseo</b>	La estadística descriptiva a través de gráficos, resúmenes facilitan analizar la información de las cantidades exactas en diversos estudios.	La estadística descriptiva se encarga de organizar y recopilar la información sobre el comportamiento de sistemas con muchos elementos, conocidos genéricamente con el nombre de población
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Balzarini, y otros, 2011)	(Lifeder, 2022)
<b>Redacción final</b>	Para Balzarini et al. (2011) la estadística descriptiva a través de gráficos, resúmenes facilitan analizar la información de las cantidades exactas en diversos estudios, por otro lado Lifeder (2022) indica que, la estadística descriptiva se encarga de organizar y recopilar la información sobre el comportamiento de sistemas con muchos elementos, conocidos genéricamente con el nombre de población.	

**CUALITATIVA**

<b>Escenario de estudio</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Lugar geográfico</b>	Entidad pública
<b>Provincia/Departamento</b>	Lima – Lima
<b>Descripción del escenario vinculado al problema</b>	Área de adquisición y el área de ejecución contractual

<b>Participantes – Unidades informantes (mínimo 3)</b>			
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>
<b>Sexo</b>	M	M	F
<b>Edad</b>	43	60	35
<b>Profesión</b>	Director de Abastecimiento	Coordinador de adquisiciones	Coordinadora de ejecución contractual
<b>Rol (función)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Guiar al grupo de la dirección para cumplir con los objetivos de la entidad</li> <li>Firmar las ordenes de servicio, compras y contratos.</li> <li>Monitorear, supervisar y evaluar si se atienden a tiempo los requerimientos que ingresan a la dirección.</li> <li>Administrar las actividades de servicios generales, asignación, uso y mantenimiento de los vehículos del Ministerio.</li> <li>Las demás funciones que le sean asignadas por el/la Director/a de la Oficina General de Administración y aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Encargado de organizar al equipo de trabajo en el área de adquisiciones</li> <li>Se encarga en repartir los requerimientos</li> <li>Encargado de coordinar con las áreas para las modificaciones de sus requerimientos de ser necesario,</li> <li>Firmar las ordenes de servicio y compra,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Encargada de organizar al equipo de ejecución contractual</li> <li>Se encarga de repartir los requerimientos en el área de ejecución</li> <li>Se encarga de la asesoría legal al Director de abastecimiento y al personal</li> <li>Se encarga de generar contratos de los procedimientos de selección y proveedores.</li> <li>Firma los contratos</li> </ol>

<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	Se seleccionó a las tres personas ya que están relacionados con la gestión de compras y cuentan con mayor información para una mejora.
--	--

<b>Técnica de recopilación de datos 1 – Entrevista</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.	la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales, la entrevista puede ser individual o colectiva.	La entrevista más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
<b>Parfraseo</b>	Esta técnica busca tener contacto con las personas a diferencia de la encuesta, las entrevistas tiene el fin de recaudar información más abierta.	La entrevista es la relación entre el entrevistado y el entrevistado con el fin de obtener testimonios orales ya que puede ser grupales o individuales sobre un tema determinado.	La encuesta se basa en un dialogo frente a frente con las personas sobre un temas ya determinado para obtener la información-
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal C. , 2010)	(Gomez, 2012)	(Arias, El proyecto de investigación introducción a la metodología científica, 2012)
<b>Redacción final</b>	Para Bernal, (2010), esta técnica busca tener contacto con las personas a diferencia de las encuestas, la entrevista tiene el fin de recaudar información más abierta, por otro lado, Gomez (2012) indica que, la entrevista es la relación entre el entrevistado y el entrevistado con el fin de obtener testimonios orales ya que puede ser grupales o individuales sobre un tema determinado. Por último, Arias (2012) afirma que, la encuesta se basa en un dialogo frente a frente con las personas sobre un tema ya determinado para obtener la información.		

### Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	La guía de entrevista es un formato en el que se encuentran los criterios en torno a los cuales se desarrolla la entrevista. Este instrumento permite identificar los aspectos que han de ser evaluados, tener una perspectiva de indagación definida y valor a todos los candidatos bajo los mismo parámetros.	La guía de la entrevista es el listado de preguntas que se prepara el investigador para interrogar al entrevistado. Existen numerosas clasificaciones de preguntas.  Cita 3
<b>Parfraseo</b>	La guía de entrevista ayuda a identificar los puntos que serán evaluados ya que es un formato en la que se encuentran los diferentes criterios para el desarrollo de la entrevista.	La guía de entrevista sirve como ayuda para el entrevistador ya que es una lista con las numerosas preguntas a realizar a los entrevistados.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Pinilla, 2008)	(Tejero, 2021)
<b>Redacción final</b>	Según Pinilla (2008) indica que, la guía de entrevista ayuda a identificar los puntos que serán evaluados ya que es un formato en la que se encuentran los diferentes criterios para el desarrollo de la entrevista. Por otro lado, Tejero (2021) nos dice que, la guía de entrevista sirve como ayuda para el entrevistador ya que es una lista con las numerosas preguntas a realizar a los entrevistados	

<b>Procedimiento Cualitativo</b>	
<b>Paso 1:</b>	<b>Se construye la guía de entrevista y se recopila los EEFF</b>
<b>Paso 2:</b>	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión zoom a las 4 unidades informantes de la dirección de abastecimiento
<b>Paso 3:</b>	Se transcribe las grabaciones en un documento Word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
<b>Paso 4:</b>	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
<b>Paso 5:</b>	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

<b>Método de análisis de datos – Triangulación</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno. El término triangulación es tomado de su uso en la medición de distancias horizontales durante la elaboración de mapas de terrenos o levantamiento topográfico, donde al conocer un punto de referencia en el espacio, éste sólo localiza a la persona en un lugar de la línea en dirección a este punto, mientras que al utilizar otro punto de referencia y colocarse en un tercer punto (formando un triángulo) se puede tener una orientación con respecto a los otros dos puntos y localizarse en la intersección	La triangulación es un término originariamente usado en los círculos de navegación, consiste en tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida. Para este método de análisis de datos se recomienda el uso del software Atlas.ti,
<b>Parafraseo</b>	En la triangulación se utiliza dos métodos cualitativos y cuantitativos cuyo objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones	La triangulación es un método utilizado originalmente en los círculos de navegación con el fin de tomar una serie de puntos de ruta para determinar una posición desconocida.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Okuda & Gómez, Métodos en investigación cualitativa: triangulación, 2005)	<b>Fuente especificada no válida.</b>
<b>Redacción final</b>	Para Okuda y Gómez (2005) definen que, la triangulación se utiliza dos métodos cualitativos y cuantitativos cuyo objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones, por otro lado, para Palella y Martinez (2012) indican que, la triangulación es un método utilizado originalmente en los círculos de navegación con el fin de tomar una serie de puntos de ruta para determinar una posición desconocida	



<b>Aspectos éticos</b>	
<b>APA</b>	<b>Se utilizó APA en la versión 7 y Turnitin</b>
<b>Muestra</b>	<b>La muestra corresponde 44 trabajadores de una población de 50.,</b>
<b>Data</b>	<b>Se trabajó con la data consolidada en Excel y SPSS</b>

