

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

Mejora en la gestión de las contrataciones de bienes y servicios para la atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias en el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa

Luis Alberto Luna Minchola

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Augusto Quispe Chau

Dedicatoria

La presente tesis se lo dedico a mis seres queridos, en especial a mis padres, hermanos y tíos.

Quienes me impulsan en el logro de mis metas y objetivos.

Agradecimiento

A Dios Padre que nos dio la naturaleza de nuestra existencia, que me ilumina y derrama bendiciones en mi vida profesional.

Con mucho afecto al Mg. Augusto Quispe Chau asesor de la presente tesis, quien guio y orientó en ésta ardua tarea de investigación.

A los miembros del jurado evaluador quienes me permitieron contribuir y aportar en la presente tesis.

A los profesores de la maestría de la Universidad Continental, por brindarme sus conocimientos y consejos.

Índice

| | |
|--|------|
| Asesor..... | ii |
| Dedicatoria..... | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Índice de Tablas..... | viii |
| Índice de Figuras | ix |
| Resumen | x |
| Abstract..... | xii |
| Introducción | xiv |
| Capítulo I Generalidades | 17 |
| 1.1. Antecedentes | 17 |
| 1.1.1. Internacional | 17 |
| 1.1.2. Perú..... | 18 |
| 1.1.3. Institución | 20 |
| 1.2. Identificación de realidad problema | 21 |
| 1.2.1. Problema General..... | 21 |
| 1.2.1. Problemas Específicos | 22 |
| 1.3. Justificación del Trabajo de Investigación..... | 22 |
| 1.3.1. Justificación Teórica | 22 |
| 1.3.2. Justificación Práctica | 23 |
| 1.3.3. Justificación Económica..... | 23 |
| 1.3.4. Justificación Social..... | 23 |
| 1.4. Propósito del Trabajo de Investigación..... | 23 |
| 1.5. Aspectos Metodológicos..... | 24 |
| 1.5.1. Metodologías respecto de la determinación del problema | 24 |
| 1.5.2. Metodologías respecto de la viabilidad y factibilidad de los Productos | 25 |
| 1.6. Alcances y limitaciones | 25 |
| 1.6.1. Alcance | 25 |
| 1.6.2. Limitaciones..... | 26 |
| Capítulo II Marco Teórico | 27 |
| 2.1. Investigaciones previas relacionadas | 27 |

| | |
|--|----|
| 2.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema | 39 |
| 2.3. Otras Bases Teóricas | 42 |
| 2.3.1. Normatividad Internacional | 42 |
| 2.3.2. Normatividad Nacional | 43 |
| Capítulo III El Diagnostico | 48 |
| 3.1. Determinación del problema..... | 48 |
| 3.1.1. Análisis del Proceso Problema | 48 |
| 3.1.2. Identificación de Nudos Críticos..... | 53 |
| 3.1.3. Sustento de evidencias..... | 57 |
| A. Del proceso identificado..... | 57 |
| B. De los nudos críticos | 57 |
| C. De los responsables de cada nudo critico | 59 |
| 3.2. Análisis Organizacional | 60 |
| 3.2.1. La Organización..... | 60 |
| 3.2.2. Programas presupuestales por Resultados del OSCE | 63 |
| 3.2.3. Análisis Interno | 65 |
| A. El subsistema Razón de ser. | 65 |
| B. El subsistema Tecnológico. | 66 |
| C. El subsistema estructural. | 66 |
| D. El subsistema psicosocial. | 66 |
| E. El subsistema gestión. | 66 |
| 3.2.4. Entorno Organizacional | 67 |
| 3.3. Análisis de Stakeholders | 67 |
| Capítulo IV La Formulación | 69 |
| 4.1. Determinación de Objetivos..... | 69 |
| 4.1.1. Objetivos..... | 69 |
| A. Objetivo General..... | 69 |
| B. Objetivos Específicos | 69 |
| 4.1.2. Determinación de Objetivos | 69 |
| 4.2. Productos | 70 |
| 4.3. Actividades..... | 73 |
| Capítulo V La Propuesta de Implementación..... | 75 |

| | |
|---|-----|
| 5.1. Identificación de Recursos Críticos..... | 75 |
| 5.1.1. Comunicación Estratégica | 75 |
| 5.1.2. Incidencia en Stakeholders | 76 |
| 5.1.3. Recursos Humanos | 78 |
| 5.1.4. Recursos Financieros | 78 |
| 5.1.5. Recursos Logísticos..... | 80 |
| 5.1.6. Recurso Tiempo | 81 |
| 5.2. Metas periodo de 3 años | 82 |
| Capítulo VI Análisis de Viabilidad y Factibilidad..... | 85 |
| 6.1. Viabilidad y Factibilidad | 85 |
| 6.1.1. SADCI..... | 85 |
| 6.1.2. Viabilidad Política | 85 |
| 6.1.3. Viabilidad Social | 86 |
| 6.2. MACTOR: Análisis de Viabilidad según análisis de actores | 87 |
| 6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico – gerencial..... | 88 |
| Capítulo VII Seguimiento y Evaluación | 89 |
| 7.1. Seguimiento..... | 89 |
| 7.2. Desarrollo de Indicadores de Resultado | 93 |
| 7.3. Evaluación..... | 94 |
| Conclusiones..... | 96 |
| Recomendaciones..... | 97 |
| Referencias Bibliográficas..... | 98 |
| Anexos..... | 104 |
| Anexo 1: Documentos de implementación de productos | 104 |
| Anexo 2: Instrumentos de implementación del producto..... | 105 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Ejecución Devengado años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021</i> | 58 |
| Tabla 2: <i>Actividades</i> | 73 |
| Tabla 3: <i>Metas periodo de 3 años</i> | 82 |
| Tabla 4: <i>MACTOR</i> | 87 |
| Tabla 5: <i>Seguimiento</i> | 90 |
| Tabla 6: <i>Indicadores de Resultados</i> | 93 |
| Tabla 7: <i>Programa de Evaluación</i> | 94 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Fases de la contratación pública..... | 48 |
| <i>Figura 2.</i> Flujograma de las etapas del requerimiento. | 52 |
| <i>Figura 3.</i> Nudos críticos en las etapas de los requerimientos. | 56 |
| <i>Figura 4.</i> Organigrama estructural del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa - 2008..... | 62 |

Resumen

La presente Propuesta de Mejora se implementará en el Hospital Regional Honorio Delgado del Gobierno Regional de Arequipa, específicamente en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística, abordo un problema álgido en gestión pública como es la atención no oportuna de los requerimientos de contrataciones de bienes y servicios de las áreas usuarias, debida a una inadecuada formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas. Siendo los problemas específicos la insuficiente capacitación del personal de las áreas de usuarios encargados de la formulación de especificaciones técnicas o términos de referencia para contrataciones mayores a 8UIT a través de los procedimientos de selección, la insuficiente capacitación de los trabajadores de las áreas de usuarios encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones de servicios y bienes por montos iguales o montos menores a 8UIT, la falta de personal en el Equipo de Adquisiciones debidamente Certificado por el OSCE y el insuficiente acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

Se ha realizado una investigación de tipo aplicada donde se describen los problemas que lo originan, los analizan, determinan sus nudos críticos y abordan en base a ellos las posibles soluciones solicitadas por la Institución u Organización, aplicando el modelo de Kast y Rosenzweig para analizar los problemas Institucionales a nivel interno y el modelo de Collerette y Schneider para analizar los problemas Institucionales en el entorno. Luego de identificar los diversos recursos críticos requeridos para lograr una propuesta de mejora, se diseñó los siguientes productos: un programa de formación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencias o especificaciones técnicas para procedimientos de selección; un programa de capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas para contrataciones menores o iguales a 8UIT; exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté

Certificado por el OSCE y acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

La factibilidad y viabilidad de la propuesta de mejora fue confirmada por la metodología SADCI y MACTOR, y se definieron mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar su implementación, asimismo se están considerando los resultados específicos de los programas presupuestales por resultados del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) como son el de Contrataciones públicas eficientes y el de mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas.

Por lo antes expuesto, se consideró que los productos presentados son relevantes, válidos y nos permiten alcanzar los objetivos marcados a largo plazo.

Palabras clave: Contrataciones, especificaciones técnicas, términos de referencia, bienes y servicios.

Abstract

This Improvement Proposal will be implemented in the Regional Hospital Honorio Delgado of the Regional Government of Arequipa, specifically in the Procurement Team of the Logistics Office, addressing a critical problem in public management such as the non-timely attention to the hiring requirements of goods and services of the user areas, due to an inadequate formulation of the terms of reference or technical specifications. The specific problems being the insufficient training of the personnel of the user areas in charge of the formulation of technical specifications or terms of reference for contracts greater than 8UIT through the selection procedures, the insufficient training of the workers of the user areas in charge of the formulation of the term of specification or technical reference for the contracting of services and goods for amounts equal to or less than 8UIT, the lack of personnel in the Procurement Team duly Certified by the OSCE and the insufficient accompaniment of the Procurement Team to the personnel that formulates term of technical specification or reference.

An applied type research has been carried out where the problems that originate it are described, analyzed, determine their critical nodes and based on them address the possible solutions requested by the Institution or Organization, applying the Kast and Rosenzweig model to analyze the problems. Institutional problems at the internal level and the model of Collette and Schneider to analyze the Institutional problems in the environment. After identifying the various critical resources required to achieve an improvement proposal, the following products were designed: a training program for the personnel of the user areas in formulating terms of specifications or technical references for selection procedures; a training program for the personnel of the user areas in formulating terms of reference or technical specifications for contracts less than or equal to 8UIT; Require as a mandatory requirement regardless of the contractual relationship that every worker who starts working in the Procurement Team of the Logistics Office is Certified by the OSCE and accompaniment of the Procurement Team to the staff that formulates the terms of reference or technical specifications.

The feasibility and viability of the improvement proposal was confirmed by the SADCI and MACTOR methodology, and monitoring and evaluation mechanisms were defined to ensure its implementation. Likewise, the specific results of the results-based budget programs of the Procurement Supervisory Body of the Government are being considered. State (OSCE) such as Efficient Public Procurement and Performance Improvement in Public Procurement.

Due to the above, it was considered that the products presented are relevant, valid and allow us to achieve the long-term objectives set.

Keywords: Contracts, technical specifications, terms of reference, goods and services.

Introducción

En esta investigación se analizó la Gestión de las Contrataciones de Bienes y Servicios de las áreas usuarias del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa, es un tema de gran importancia porque permitirá contar con medicamentos, insumos médicos, equipos biomédicos u otros, lo que contribuye a mejorar la salud pública en la Región Arequipa y la calidad de vida de los pacientes.

Este problema se origina por la inadecuada formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas del área usuaria. Asimismo, el personal de las áreas usuarias no está capacitado en la formulación de sus requerimientos.

Y es de gran interés institucional y social por que permitirá mejorar las compras públicas en beneficio de los pacientes.

Se ha realizado una investigación de tipo aplicada donde se describen los problemas que lo originan, los analizan, determinan sus nudos críticos y abordan en base a ellos las posibles soluciones solicitadas por la Institución u Organización, aplicando el modelo de Kast y Rosenzweig para analizar los problemas Institucionales a nivel interno y el modelo de Collerette y Schneider para analizar los problemas Institucionales en el entorno.

El objetivo general fue: Optimizar la atención de los requerimientos de contratación de bienes y servicios de las áreas usuarias, con una adecuada formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas. Y como Objetivos Específicos: adecuada capacitación del personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones mayores a 8UIT a través de procedimientos de selección, adecuada capacitación del personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT, contar con personal en el Equipo de Adquisiciones, debidamente Certificado por el OSCE, y brindar un correcto acompañamiento por el Equipo de Adquisiciones a los trabajadores que

formulan los términos de referencia o especificaciones técnicas. Todos ellos basados en evidencias y considerando las Contrataciones públicas eficientes y la mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas.

En ese sentido, esta investigación se desarrolló en IX capítulos:

En el Capítulo I de Generalidades; se desarrolla los aspectos referidos a los antecedentes del tema a nivel mundial, latinoamericano y nacional del problema analizado. Se da la identificación de la realidad del problema en la institución. Asimismo, se presenta la justificación, propósito a través del valor público del presente trabajo. Se indican las metodologías empleadas, además del alcance y limitaciones.

En el Capítulo II de Marco Teórico; se analiza las investigaciones que sirvieron de referencia para la presente investigación. Asimismo, en este capítulo se incluyen los modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad del problema analizado, y otras bases teóricas donde se muestran normas relacionadas al trabajo de investigación.

En el Capítulo III del Diagnostico; se identifica los nudos críticos del proceso identificado. Igualmente, se presenta el análisis organizacional de la Institución, mostrando los subsistemas que la conforman además de sus entornos inmediato, intermedio y de tendencias globales. Se incluye el análisis organizacional de los stakeholders involucrados.

En el Capítulo IV de la Formulación; se presenta objetivo general y específicos que corresponden al este trabajo de investigación. Además, se señalan los productos que permiten alcanzar los objetivos indicados y las actividades necesarias para llevarlos a cabo.

En el Capítulo V de la Propuesta de Implementación; se analiza los recursos necesarios para dar atención a los productos como son los recursos críticos necesarios en cuanto a comunicación, incidencia en los stakeholders, recursos humanos, financieros, logísticos y de tiempo.

En el Capítulo VI de Análisis de Viabilidad y Factibilidad, se muestra el marco metodológico empleado para analizar la viabilidad y factibilidad de los productos elaborados, a través de la Metodología SADCI y MACTOR.

En el Capítulo VII de Seguimiento y Evaluación, se indica el seguimiento y evaluación de cada uno de los productos planteados.

En el Capítulo VIII, se señalan las conclusiones a las que se llegó a través del desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el Capítulo IX, se muestran las recomendaciones planteadas de todo el proceso del presente trabajo de investigación.

El Autor

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

1.1.1. Internacional

Travieso (2016) realizó una investigación comparando el procedimiento de contratación en Estados Unidos, España y República Dominicana, lo realizó en la Escola de Camins en España, en el cual dio a conocer la legislación básica que posee cada país para dichos procedimientos. Afirman que luego de la recepción definitiva de la obra se crea esta responsabilidad en las tres legislaciones, exigen en la legislación dominicana, al igual que en Estados Unidos, otorgar una garantía por los vicios que se produzcan, en República Dominicana no se indica la cantidad de años que esta garantía durara, si no que depende de la naturaleza de la obra y de los materiales a utilizar, que pueden ser de uno a cinco años según el código civil de este país. Por otro lado, señala que en Estados Unidos puede tardar de 5 a 15 años dependiendo del país en el que se exporta, pero en España el contratista no necesita aportar garantía, pero tiene una responsabilidad que será 15 años (p. 6).

Batalla (2018) desarrolló una investigación en la Provincia de Santa Fé - Argentina un estudio donde expuso las posibles restricciones para la implementación. Paralelamente, realizó una investigación documental para conocer la norma vigente y bibliografía que incluye aspectos de sostenibilidad o ambientales, y examinó a los empleados de los departamentos de compras de las distintas agencias para conocer la situación actual de la gestión de compra y diagnosticar si es factible involucrar los criterios de sostenibilidad para poder identificar las diferentes fases del proceso en las que se pueden recomendar cambios.

Es así que sostuvo que: Los obstáculos se pueden superar mediante la formación de los empleados que necesitan entender el propósito de la aplicación de esta política, saber cómo ponerlos en práctica y los proveedores que necesitan ser motivados a realizar ofertas alternativas sostenibles para que los adjudicatarios comiencen a ofertar en el mercado de Santa Fe. Así mismo, será indispensable hacer una campaña para difundir las políticas de compras públicas sostenibles entre la ciudadanía en general, para que tomen conciencia de la importancia y las políticas aplicadas tengan un efecto multiplicador en la sociedad, es decir, que los residentes empiecen a adquirir bienes y servicios sostenibles para su día a día.

A la vez Logacho (2015) desarrolló una investigación durante los años 2013 – 2014 en Quito – Ecuador donde se analizó el proceso de contratación pública de bienes y servicios y su impacto en la gestión administrativa. Por medio de un diseño cualitativo, teniendo en cuenta el tema de investigación y su relación con la gestión administrativa, enfocándose en métodos no estándar de recolección de datos o totalmente predeterminados para lo cual utilizó revisiones de documentos publicados en el portal de compra pública y entrevistas no estructuradas. Concluye entonces que: El proceso de contratación se refiere a los actos administrativos que realiza la institución, por un lado, la formación del personal responsable del proceso de contratación deberá replicar al resto del personal involucrado en el proceso, lo que posibilita que la organización tenga un equipo de trabajo que pueda realizar de forma satisfactoria su función designada.

1.1.2. Perú

En Lima, en el año 2019 Cornejo determinó la existencia de problemas en la formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia elaborada por las áreas usuarias para las contrataciones públicas.

En nuestro país se realizó una serie de precisiones sobre el tema así tenemos a Cornejo (2019) quien desarrolló una investigación durante los años 2017 – 2019 en la ciudad de Lima. Donde se apreció que se reconocen los problemas encontrados en la formulación de las especificaciones de referencia y las especificaciones técnicas a cargo de las áreas usuarias. Llega a identificar que la Dirección de Gestión de Recurso Educativos del Ministerio de Educación, es el órgano encargado de la programación de las actividades de capacitación en temas de implementación de la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado y su respectivo Reglamento y en lo referente a la operación y gestión de las plataformas SEACE versión 2.0 y 3.0, así como del seguimiento y control de la aplicación de las instrucciones para la formulación de las especificaciones técnicas y términos de referencia.

Así también tenemos a Yafac (2019) que en Chiclayo – Lambayeque, señaló que las diversas necesidades de las áreas usuarias, especificadas en el plan anual indican que ésta debe ser realizada conforme con lo establecido en dicho plan; sin embargo, al analizar los plazos en el diagnóstico, se detecta un retraso en la licitación de los procedimientos de contratación, lo que se debe a: escasez de los trabajadores, falta de formación, retrasos administrativos, mala preparación de requisitos, etc. Con las mejoras que propuso se redujeron dichos plazos. Finalmente, formuló indicadores para medir los tiempos y evaluar el cumplimiento de lo planificado en el plan anual.

Ccorihuamán, (2017) desarrolló una investigación en la Empresa Sedapal en el año 2016 en Lima. Allí determinó que la escasa comunicación externa e interna afecta las gestiones organizacionales, por lo que debe enfocarse no solo en los niveles gerenciales superiores e intermedios, sino también a nivel de los empleados ejecutores. En este contexto, se comprobó que los procedimientos convocados en el año 2016 no fueron adjudicados en un 25% y

también se demostró que el 31% de los procedimientos no fueron adjudicados en el 1er. aviso; de los cuales una de las principales razones de este hecho es la comunicación ineficaz. Por otro lado, no existen lineamientos de comunicación interna ni un plan de comunicación para la gestión de compras de bienes y contratos de servicios de dicha empresa. Asimismo, se encontró que el 48% de trabajadores consideraron que el acceso de los canales que se utilizan para establecer una comunicación interna no son los adecuados.

1.1.3. Institución

La Contratación de Bienes y Servicios se vienen realizando por montos menores o iguales a 8UIT y por montos mayores a 8UIT. La UIT para el año 2021 es de S/ 4,400.00.

Las compras por montos menores o iguales a 8UIT se realizan teniendo en consideración la Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI “Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa” aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR.

Las compras mayores a 8UIT se realizan teniendo en consideración los montos y topes de los procedimientos de selección, de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado aprobada por la Ley N° 30225 y modificada por el D.L. N° 1444, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante Decreto Supremo N° 082-2019-EF y su Reglamento de la Ley N° 30225 aprobada mediante el D.S. N° 344-2018-EF y sus modificatorias aprobadas mediante el D.S. N° 377-2019-EF, el D.S. N° 168-2020-EF, el D.S. N° 250-2020-EF y por el D.S. N° 162-2021-EF.

Se están considerando los resultados específicos de los programas presupuestales por resultados del OSCE como son el de Contrataciones públicas eficientes y el de mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas.

1.2. Identificación de realidad problema

Los requerimientos de las áreas usuarias, para la contratación de bienes y servicios en general que el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística recibe a través de la Oficina Ejecutiva de Administración, no son atendidos de forma oportuna, debido a las observaciones que se encuentran en los requerimientos. Esto se debe a que los términos de referencia y las especificaciones técnicas de los requerimientos no están debidamente formulados, lo que genera retrasos en las indagaciones de mercado, dado que los requerimientos deben ser devueltos para su corrección y/o modificación.

La inadecuada formulación de los requerimientos genera que la ejecución presupuestal recién se vea reflejada en los últimos meses del ejercicio fiscal, una baja ejecución del gasto en comparación con las unidades ejecutoras en salud de la Región Arequipa, demora en la ejecución de los procesos de selección incluidos en el Plan Anual, incumplimiento de la programación de las contrataciones, reformulación de los requerimientos, cotizaciones con precios sobre valorados en las indagaciones de mercado, demora en la cotización de los proveedores, deficiencias en la indagación de mercado, la no utilización del uso de otras fuentes distintas a las cotizaciones durante la indagación de mercado. el riesgo de no contar con pluralidad de postores y el riesgo de declararse desiertos o nulos los procedimientos de selección.

1.2.1. Problema General

Atención no oportuna de los requerimientos para las contrataciones de bienes y servicios de las áreas usuarias, debida a una inadecuada formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas.

1.2.1. Problemas Específicos

- a) Insuficiente capacitación al personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para contrataciones mayores a 8UIT que se realizan a través de procedimientos de selección.
- b) Insuficiente capacitación al personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.
- c) Falta de personal en el Equipo de Adquisiciones, debidamente Certificado por el OSCE.
- d) Insuficiente acompañamiento por el Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

El presente trabajo se justifica en:

1.3.1. Justificación Teórica

Mejorar la atención de los requerimientos de las áreas usuarias del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa de acuerdo a la “Ley de Contrataciones del Estado aprobada por la Ley N° 30225 y modificada por el D.L. N° 1444, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante Decreto Supremo N° 082-2019-EF y su Reglamento de la Ley N° 30225 aprobada mediante el D.S. N° 344-2018-EF y sus modificatorias aprobadas mediante el D.S. N° 377-2019-EF, el D.S. N° 168-2020-EF, el D.S. N° 250-2020-EF y por el D.S. N° 162-2021-EF”, asimismo de la aplicación de la Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI “Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa” aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR.

1.3.2. Justificación Práctica

Ayudará a mejorar la incorrecta gestión en la contratación de bienes y servicios, debido a la formulación inadecuada de los requerimientos, lo que posibilitará la atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias, lo que se verá reflejado en la ejecución presupuestal.

1.3.3. Justificación Económica

Este estudio tendrá una utilidad económica, ya que la adecuada formulación de las especificaciones técnicas y términos de referencia permitirá pluralidad de postores y encontrar la mejor oferta económica, logrando el mejor uso de los recursos públicos.

1.3.4. Justificación Social

Este estudio tendrá una atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias, lo que permitirá que la población cuente con insumos y materiales médicos, medicinas y equipos biomédicos, lo que permitirá que se beneficien de un buen servicio público.

1.4. Propósito del Trabajo de Investigación

El presente trabajo de investigación busca contribuir a que las especificaciones técnicas y los términos de referencia de los requerimientos de las áreas usuarias para las contrataciones estén debidamente formulados, lo que permitirá que los pacientes de la Región Arequipa puedan ser atendidos en forma oportuna con medicinas, insumos médicos, materiales médicos, reactivos médicos y modernos equipos biomédicos.

A través de las contrataciones de bienes y servicios de primer nivel la labor del Hospital genera valor en beneficio de los pacientes y garantizando sus derechos. La sensación del paciente al acercarse al Hospital a recibir la atención básica de salud será de satisfacción.

En el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa la Misión es la prevención y protección de daños y riesgos, la recuperación de la salud y

restauración de las capacidades de la población en condiciones de igualdad de oportunidades y accesibilidad, en el marco de los derechos en salud de todos los habitantes de la Región.

1.5. Aspectos Metodológicos

1.5.1. Metodologías respecto de la determinación del problema

- Programas presupuestales por resultados del OSCE:
 - ❖ Programa Presupuestal 0034: Contrataciones públicas eficientes
 - ❖ Programa Presupuestal 149: Mejora del desempeño de las Contrataciones Públicas.
- Análisis Interno: Se aplicó el modelo de Kast y Rosenzweig, en él se explica que la organización es un sistema y existe un entramado de relaciones entre los subsistemas que interactúan para la satisfacción de las demandas del entorno. Este modelo identifica cinco subsistemas: el primero filosófico, relacionado a la misión, visión, políticas, valores y mito fundacional. El segundo subsistema estructural vinculado a los manuales, formatos administrativos y organigrama de la institución. El tercer subsistema técnico relacionado con los servicios o productos que ofrece. El cuarto subsistema psicosocial, se relaciona a la cultura organizacional, clima laboral, expectativas y actitudes de los colaboradores. El quinto subsistema es el administrativo, que está relacionado a los planes operativos, objetivos de la institución y los procesos de control (Kast y Rosenzweig, 2004, pp. 117-121).
- Análisis Entorno: Se aplicó el modelo de Collerette y Schneider, en el que se establece que los elementos que componen el entorno organizacional no necesariamente forman parte de ella, pero pueden tener una influencia en el presente o futuro de la entidad (Proulx, 2014, p. 46).

1.5.2. Metodologías respecto de la viabilidad y factibilidad de los Productos

- **Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI):**
Permite identificar el déficit de capacidad en la gestión rutinaria de una entidad y evalúa los posibles obstáculos y debilidades, sugiere metodologías para eliminarlos, así como establecer acciones y planes. La información que se genera en este sistema se retroalimenta continuamente, y como para que el encargado de tomar decisiones tenga un mejor panorama de la aplicación de mejoras o mitigación de obstáculos, las decisiones tomadas se pueden institucionalizar en el tiempo y actualizar periódicamente para un mejor desempeño de capacidades de la institución (Tobelem, 1992, p. 4).
- **Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR):**
Este método busca identificar variables que influyen en el desarrollo de una organización, de acuerdo a los actores que se identifiquen en la institución, la metodología busca establecer relación entre ellos y las influencias que puede existir entre todos los actores, las convergencias o divergencias aportarán a los objetivos de la organización (Garza Villegas y Cortez Alejandro, 2011).

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcance

El alcance del trabajo de investigación son las áreas usuarias (Oficinas Ejecutivas, Oficinas, Departamentos y Servicios) y el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística de la Oficina Ejecutiva de Administración del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa, lo que permitirá la contratación oportuna de los bienes y servicios en favor de los pacientes de la Región Arequipa.

1.6.2. Limitaciones

Las limitaciones son la falta de más información de las áreas usuarias, dado que en la búsqueda han existido ciertas restricciones en la documentación, en el personal y en el sinceramiento de las problemáticas, para facilitar datos referentes al área investigada.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Investigaciones previas relacionadas

Rojas (2018) en su tesis: “La certificación por niveles profesionales y técnicos en la contratación de bienes y/o servicios para la gestión de resultados de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones - Huánuco 2018”, desarrolló el análisis de la influencia de la Certificación de Técnicos y Profesionales en la adjudicación de bienes y servicios para la Gestión a través de resultados en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones. Identificó diversos factores que incurren en la Gestión de la Contratación de Bienes y Servicios en la entidad investigada: tales como la capacitación, ya que es importante incrementar el conocimiento de los técnicos y profesionales en cuanto a su competencia; así como la articulación de las áreas, órgano encargado de la contrataciones y usuarios por la importancia de su participación en la fase de actos preparatorios, selección y ejecución contractual.

Huarcaya y Vivanco (2017) en su tesis: “Los actos preparatorios y proceso de selección en las contrataciones de bienes y servicios en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2014 – 2015”, concluyó que los actos preparatorios formados por la identificación de la necesidad, elaboración - aprobación de bases, expedientes de contratación y designación de la comisión especial moderan el proceso de selección a partir de la formulación y absolución de observaciones, integración de bases, presentación de propuestas y evaluación, calificación y otorgamiento de la buena pro en el proceso de contratación de bienes y servicios.

Meza (2017) en su tesis: “Procedimiento de Contratación de Bienes por montos menores o iguales a 8 UIT en la Municipalidad Provincial de Canchis, Primer Semestre 2017”, analizó 496 expedientes de contratos: selección de proveedores (oferta y tabla comparativa / buena pro), requerimientos de bienes y ejecución del contrato. En sus resultados obtenidos muestra que la

Municipalidad Provincial de Canchis no socializa, ni capacita la directiva interna de procedimientos para la contratación de bienes y/o servicios cuyo monto no supera las 8UITs, por desconocimiento de los plazos de la directiva, hay retrasos importantes en el procesamiento de las fases individuales del proceso de adquisiciones, no hay un diagrama de flujo visible del proceso de adquisiciones en la Sub Gerencia de Logística, hay un cambio de personal de apoyo cada tres meses, lo que no garantiza la continuidad del proceso de documentación de la institución e incumplimiento oportuno de los objetivos de ejecución presupuestaria lo que sugiere en base a las conclusiones.

Tirado (2016) en su tesis: “Los Procesos de Contrataciones del Estado y su incidencia en la gestión institucional de la Municipalidad de Pacasmayo – San Pedro de Lloc en el año fiscal 2015”, utilizó una muestra por conveniencia. Los resultados fueron las limitaciones, presencia de deficiencias, equivocaciones en los procesos de planificación, organización, liderazgo, control e integración del trabajador, lo que incluye fundamentalmente la falta de herramientas de gestión, la no aplicación de estándares en la implementación de los procesos de selección y mal liderazgo para lograr los objetivos comerciales. Concluye que el sistema de contratación regulado por la normativa estatal de contratación y la planificación de la contratación pública, es inadecuado, es decir, tienen una estructura orgánica, pero no existe un adecuado control y supervisión de la contratación pública.

Domínguez y Durand (2015) en su tesis: “Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público”, se elaboró un estudio del proceso de contratación e identificaron las causas principales de la deficiente contratación gubernamental que se presenta en sus tres etapas y concluyó mediante investigaciones, entrevistas y encuestas que muchas de las causas del problema se generan en la fase de acciones preparatorias y programación, motivadas por la falta de capacidades del personal responsable.

Chávez (2021) en su Tesis: “Contrataciones de medicamentos y dispositivos médicos con la ejecución presupuestal de la Unidad Ejecutora 401 Salud Alto Mayo 2019”, se determinó la relación entre las contrataciones de medicamentos y dispositivos médicos según ejecución presupuestal, la investigación fue tipo básica, la población y muestra fue de 44 trabajadores, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, los resultados determinaron que el nivel de contrataciones de medicamentos y dispositivos médicos de la Unidad Ejecutora 401 Salud Alto Mayo – 2019, tenía un nivel muy malo. El nivel de ejecución presupuestal tuvo un nivel muy bajo; por lo que existe relación entre las contrataciones de medicamentos y dispositivos médicos según ejecución presupuestal. Concluyendo que el área de abastecimiento, deberá establecer procesos que permitan recolectar los requerimientos de medicamentos y dispositivos médicos de las áreas usuarias, con el objetivo de incluirlas en el plan anual de contrataciones y gestionar sus presupuestos de manera oportuna. Asimismo, el área de administración, deberá establecer estrategias que permitan supervisar el nivel de cumplimiento de avance físico de cada proceso de compra de medicamentos y dispositivos médicos, como la valoración en cada una de sus etapas, para poder evaluar el porcentaje de avance.

Villogas (2020) en su tesis: “El valor referencial y los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2015 – 2017”, se determinó la relación de los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones con el valor referencial en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2015 – 2017. Para ello se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos sobre el valor referencial y los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones, la muestra se desarrolló con una población pequeña de 15 colaboradores inmersos en la oficina de abastecimiento, y de 34 expedientes en los cuales se ha tomado en cuenta el valor referencial para dichos proyectos. Se concluye que se logró el objetivo planteado y finalmente demostrar la relación directa y significativa de las variables en estudio.

Para el estudio realizado cuyo objetivo fue determinar la relación de los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones con el valor referencial durante los periodos del 2015 al 2017, se encontró que todas las dimensiones se relacionan directa y significativamente. Las bases integradas se relacionan de manera directa y significativamente con el valor referencial, durante los periodos del 2015 al 2017. Por otro lado, la formulación y absolución de observaciones se relaciona directa y significativamente con el valor referencial, 2015 al 2017. Asimismo, habiéndose considerado la presentación de propuestas se relaciona directa y significativamente con el valor referencial, 2015 al 2017. Finalmente, con respecto a la evaluación, calificación y otorgamiento de la buena pro se relaciona directa y significativamente sobre el valor referencial en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2015 – 2017.

Rivadeneira (2020) en su tesis: “Contrataciones del estado en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, año 2020”, se describió el nivel de eficacia de las Contrataciones del Estado según la percepción del personal de tres áreas administrativas del Hospital Nacional Hipólito Unanue. La población estuvo conformada por 72 profesionales de las áreas administrativas de Logística, Planeamiento Estratégico y Economía a quienes se le aplicó un cuestionario para recoger los datos de la variable contrataciones con el Estado. Con los resultados obtenidos se demostró que según la percepción del personal encuestado existen diferencias sobre el nivel de las dimensiones Plan anual de contrataciones, Actos Preparatorios, Procedimientos de Selección, Métodos de contratación y ejecución Contractual. Asimismo, deberán programar un plan de capacitación para el personal administrativo cuya labor está relacionada con el desarrollo de las Contrataciones del Estado y poder obtener un nivel óptimo de conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado. Los jefes administrativos de logística deberán programar talleres para difusión de la Directiva del Plan Anual de Contrataciones. También se debe programar un plan de capacitación dirigida al área usuaria para elaborar adecuadamente los requerimientos de acuerdo con la normativa vigente. El

área de logística deberá realizar acciones de control, para el cumplimiento oportuno de los procedimientos de selección.

Alarcón, Cabrera, Kiyán y Vargas (2018) en su tesis: “El Sistema de Programación de Bienes y Servicios y la Eficiencia de la Ejecución del Plan Anual de Contrataciones del Instituto Nacional de Salud del Niño”, se determinó que el Sistema de Programación de Bienes y Servicios influye en la Eficiencia de la Ejecución del Plan Anual de Contrataciones del Instituto Nacional de Salud del Niño. La población estuvo conformada por los 184 trabajadores del área de programación de bienes y servicios del Instituto Nacional de Salud del Niño. La muestra fue de 125 trabajadores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 18 preguntas. Finalmente, se pudo determinar que el Sistema de Programación de Bienes y Servicios influye significativamente en la eficiencia de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones del Instituto Nacional de Salud del Niño. Al establecer una programación de bienes y servicios responsable conllevará a formular un presupuesto acorde a las necesidades reales y tener un gasto público de calidad. El Instituto Nacional de Salud del Niño, así como muchas entidades públicas se encuentran en una etapa de modernización de la gestión pública, en la cual se busca optimizar el uso de recursos para la satisfacción de los pacientes y los servidores públicos.

Madueño y Rodríguez (2016) en su tesis: “Problemática en las Contrataciones de la Red Asistencial de Rebagliati (RAR) durante el periodo 2015”, se propuso mejoras en el proceso de contratación de la Red Asistencial Rebagliati – ESSALUD, a fin de optimizar la gestión de las contrataciones de bienes y servicios. La investigación ha sido elaborada sobre la base de datos de los procedimientos de selección programados en el Plan Anual de Contrataciones durante el período 2015 de la Red Asistencial Rebagliati, y que se llevaron a cabo a través de las tres fases del proceso de contratación: Fase de Programación y Actuaciones Preparatorias, Fase de Procedimiento de Selección y Fase de Ejecución Contractual. En cada una de las fases se ha identificado las causas que no permitieron el desarrollo oportuno;

sustentando que la demora en su desarrollo afectó el proceso de contratación, generándose de esta manera que las áreas usuarias de la Red Asistencia Rebagliati – ESSALUD no cuenten con los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de sus metas. La investigación ha planteado propuestas de mejoras en cada una de las fases del proceso de contratación, así como en aquellos factores que afectaron de manera transversal al proceso, a fin de contribuir con un abastecimiento oportuno de bienes y servicios que contrata la Red Asistencial Rebagliati

Carhuancho (2018) en su tesis: “Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018”, se desarrolló la investigación a partir de la opinión de cinco expertos se estudió la problemática, donde se evidenció que los colaboradores no tienen la capacidad para diseñar los términos de referencia y las especificaciones técnicas, más aún el personal a pesar del tiempo en la institución opta por copiar los requerimientos del año anterior, lo cual hace que la institución genere un presupuesto no acorde a la realidad, por lo tanto la gestión es pésima. Por lo cual, es necesario y urgente la capacitación del personal, básicamente en lo referente a lo normativo respecto a las contrataciones estatales, porque una pésima gestión genera desabastecimiento de las áreas usuarias y en ocasiones se declara desierta la convocatoria, o tiene que solicitar la inclusión en el PAC necesidades que no fueron previstas. La deficiencia en la ejecución de los procesos de contratación es porque el personal no tiene los conocimientos requeridos. Del mismo modo queda claro que los procesos tardan en su contratación porque no existe relación entre el presupuesto y el requerimiento, más aún el Estado ha implementado en este periodo la política de austeridad, también se ratifica que las Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia no se formulan de la manera correcta, se solicita requisitos excesivos y no acorde a la realidad, así también se castiga la calidad por el precio bajo. Asimismo, los procesos son declarados desiertos porque los contratistas cometen errores al momento de realizar las proformas, otro factor es que no quieren contratar con el Estado por la demora en los pagos, los procesos son engorrosos y la corrupción es imperante en el área de logística y abastecimientos. Finalmente,

se resalta que este trabajo aporta resultados viables y confiables respecto a la contratación pública, además que requiere de manera urgente la intervención a través de capacitaciones que permiten mejorar la gestión de la entidad.

Mamani (2019) en su tesis: "Gestión de las contrataciones públicas en la Municipalidad Provincial de San Román - Puno 2017", se tuvo como objetivo conocer el nivel de gestión de las contrataciones públicas, por consiguiente, se analizó la gestión de las contrataciones públicas en la Municipalidad Provincial de San Román e identificó las principales causas y deficiencias de la contratación estatal, que surgen en tres (3) fases y los mecanismos de solución de controversias, deduciendo a través de investigaciones, encuestas y entrevistas las causas sobre la problemática, que se ha generado en las referidas fases. Para la población se contó con los trabajadores de la oficina de abastecimiento, tesorería, planificación y contabilidad de la municipalidad provincial de San Román, y el muestreo fue de 54 trabajadores. Finalmente se llega a la conclusión que se encontraron evidencias suficientes para afirmar que el 1.9% de los encuestados perciben un nivel malo en la variable contratación pública, el 96.3% un nivel regular, el 1.9% un nivel bueno, siendo el nivel regular el predominante en contratación pública, en la Municipalidad Provincial de San Román – Puno 2017.

Barturen (2022) en su tesis: "Indicadores de gestión para la eficiencia en procesos de Contrataciones de la UE 028 II Dirtepol Chiclayo", se propuso indicadores de gestión para la eficiencia en los procesos de contratación de la Unidad Ejecutora 028 II DIRTEPOL Chiclayo. El diseño de investigación fue descriptivo – propósito, el cual evaluó a una población constituida por cuarenta (40) servidores públicos de la Unidad Ejecutora 028 II DIRTEPOL Chiclayo. Para medir la eficiencia de los procesos de contrataciones mediante los indicadores de gestión, el instrumento utilizado fue el cuestionario, se evaluó tres dimensiones: actos preparatorios, procesos de selección y ejecución contractual, con la validez otorgada por tres expertos y una confiabilidad obtenida con alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos

determinan que existe un nivel regular representado por un 47.50%; destacando que la institución no cuenta con un adecuado control de cada una de las fases del proceso de contratación.

En el ejercicio fiscal 2021, se observa que la contratación de bienes y servicios se desarrollaron con tardanza, lo que ocasiona el retraso en el suministro de los bienes y servicios y el peligro que alguno de ellos no se pueda concretizar. Debido a una inadecuada planificación de los procedimientos de selección y la formulación deficiente de los requerimientos no ha permitido que el Área de Abastecimientos no provea oportunamente los bienes y servicios requeridos por las Áreas Usuarias. Además, se ha presentado que las diferentes Áreas Usuarias no formulan adecuadamente los requerimientos, lo que ha devenido en que el Área de Abastecimientos los rechace en forma reiterada, ocasionando un retraso en la contratación de bienes y servicios.

Chávez y Coronado (2018) en su tesis: "El Registro Nacional de Proveedores como barrera de entrada de las empresas en los Procesos de Selección", se demostró que el RNP constituye una barrera de entrada para las empresas que quieren contratar con el Estado. Se estableció en que consiste la Contratación Administrativa, para culminar en las contrataciones estatales reguladas por el OSCE y en los procesos de selección como herramientas que las Entidades del Estado utilizan para formar su voluntad contractual en la elección del proveedor que les brindará los bienes, servicios y/u obras necesarias para la satisfacción de sus necesidades. Se desarrolla lo concerniente al RNP, a fin de conocer en qué consisten los capítulos que contiene, algunos de los requisitos que tienen que cumplir las empresas para su inscripción en el registro, y la oportunidad en la que deben contar con el mismo. Asimismo, se aborda la temática de las barreras de entrada al mercado, su concepto, características, la clasificación y las consecuencias que acarrearán sobre el mercado. Por último, se desarrolla las razones por las que el RNP, tal y como se encuentra en la actualidad, se configura como una barrera de acceso al mercado para las empresas que desean contratar con el Estado Peruano. Se concluye que se debe modificar el artículo 237° del

Reglamento de la Ley N°30225 – Ley de Contrataciones del Estado y del artículo 46.1 de la LCE, para eliminar la desproporcionalidad de la medida correctiva y eliminar la barrera burocrática.

Herrera (2019) en su tesis: “Hacia una Contratación Pública más eficiente: La Competencia como Principio Rector”, se analizó los problemas subyacentes a la contratación pública, la cual está directamente relacionada con el crecimiento y el desarrollo de un país. Se propone un cambio de perspectiva respecto al principal problema de la contratación pública: el bajo nivel de competencia; en consecuencia, se parte de la premisa que, superando dicho problema, es posible superar aquellos problemas vinculados, tales como la corrupción o la sobrevaloración de precios. Por lo cual, se parte por describir lo que debemos entender por competencia y cómo es que la contratación pública ha sido abordada por organismos supranacionales (OMC, CNUDMI, OCDE) y específicamente, cómo es que es regulada en los países miembros de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú). Asimismo, se debate sobre las propuestas de mejora del nivel de competencia en la contratación pública en el Perú, considerando que el vigente marco normativo viene sufriendo cambios periódicos. Finalmente, se propone mecanismos de mejora de los métodos de contratación utilizados actualmente, sea por sus buenos resultados en la experiencia internacional o sea porque ya han sido incorporados en otros marcos normativos en los que el Estado peruano participa (diálogo competitivo, selección en dos fases, etc.); esto, debido a que un mayor nivel de competencia en la contratación pública generará una contratación pública más eficiente, es decir, el Estado obtendrá mayor valor por el dinero público, mediante una mejor relación calidad-precio.

Marcelo (2019) en su tesis: “La Ley de Contrataciones del Estado y la adquisición de Bienes y Servicios en la Municipalidad Provincial de Barranca”, se investigó si la Ley de Contrataciones del Estado influye en la adquisición de bienes y servicios de la Municipalidad Provincial de Barranca. La población de estudio es de 52 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Barranca. Se ha demostrado con un 67.3% que la Ley de Contrataciones del Estado se

relaciona de manera significativa con las adquisiciones de Bienes y Servicios en la Municipalidad de Barranca. De los resultados obtenidos se demuestra que existe una correlación positiva moderada del 0.789 significativa entre la Ley de Contrataciones del Estado y las adquisiciones de bienes y servicios de la Municipalidad Provincial de Barranca. Esta tesis explica la importancia de contar con un plan de compras, con una preparación eficiente de expedientes de contratación y con un comité de selección para lograr una eficiente evaluación calificada, que es la característica principal de los procedimientos en cuanto a la adquisición de bienes y servicios.

Hanco (2019) en su tesis: "Factores de Riesgo y su influencia en la Gestión de las Contrataciones Públicas en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno en el Periodo 2017-2018", se analizó la problemática que sucede a nivel nacional sobre los riesgos en la gestión de las contrataciones públicas, se puede observar también sobre los procedimientos de selección y acciones, que no están contempladas en la normativa de las contrataciones, los cuales son desarrollados por áreas usuarias y los órganos encargados que intervienen en tres fases en la contratación pública en las municipalidades de las provincias de la región Puno. Todos estos riesgos arriba mencionados, se presentan desde la formulación de requerimientos, selección y la ejecución contractual de los procedimientos de selección todo esto genera incumplimiento de los objetivos institucionales, es por ello que los objetivos son de evidenciar que factores de riesgo influyen en la gestión de las contrataciones públicas a la vez de proponer políticas como por ejemplo las económicas, operacionales, tecnológicas con la finalidad de reducir los factores de riesgo en las municipalidades provinciales de la región Puno. Se concluye que los factores de riesgos influyen en la gestión de las contrataciones públicas de las municipalidades provinciales de la región Puno, y que están influenciados por factores internos y externos.

Rosado (2020) en su tesis: "Contrataciones del Estado y la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Anita", se determinó que existe relación entre las Contrataciones del Estado y la ejecución

presupuestal en la Municipalidad distrital de Santa Anita para el periodo 2019. Se tiene como línea de investigación la reforma y modernización, con una población de 65 servidores públicos administrativos, la muestra de 40 servidores en los cuales se han empleado la variable contrataciones del estado y ejecución presupuestal. La conclusión determinó que la gestión de las contrataciones públicas tiene relación con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Anita. Se recomienda al gerente de la oficina de presupuesto de la MDSA, realizar en lo sucesivo una planificación estratégica vinculado a los planes institucionales, para que se ejecute según lo programado las tareas y actividades sin que se esté modificando constantemente el PAC, debido a deficiencias en la planificación. En cuanto a los actos preparatorios, se sugiere concientizar a los servidores públicos administrativos de la municipalidad, responsables de las áreas usuarias, realizar una adecuada planificación de sus necesidades, lo que beneficiara en la elaboración del PAC y esto a su vez en gestionar las prestaciones en forma ordenada y organizada. En cuanto a los procedimientos de selección y la ejecución presupuestal se recomienda al personal encargado de las contrataciones, tomar en cuenta los principios que rigen las contrataciones al momento de gestionar las compras, ya que con ello se evitaban sobrecostos y actos de corrupción.

Vásquez (2018) en su tesis: "Las Contrataciones del Estado y la Transparencia de los Servidores Públicos en la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, 2018", se determinó la relación entre las Contrataciones del Estado y la Transparencia de los Servidores Públicos en la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, 2018. La población estuvo conformada por 58 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. La muestra estuvo conformada por el total de la población. Para la recolección de datos de la variable contrataciones del Estado, se elaboró un cuestionario basado en OSCE (2017) que consta de 22 ítems. Para la recolección de datos de la variable transparencia se elaboró un cuestionario que consta de 20 ítems. Los resultados de la investigación determinaron que la variable contrataciones del Estado se relaciona directa y significativamente

con la variable transparencia. Por lo tanto, se recomienda a los órganos responsables de las contrataciones en la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, el seguimiento de la legislación en materia de contrataciones del Estado a fin de fortalecer la transparencia y de ese modo contribuir en disminuir la corrupción dentro de la institución. Realizar capacitaciones y campañas de difusión permanentes en materia de contrataciones del Estado para mejorar la realización de los procesos en un marco de transparencia, para los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. Asimismo, se recomienda realizar supervisiones y auditorías respecto de las contrataciones del Estado para evaluar los procesos realizados y garantizar un entorno de transparencia, para los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores

Villanueva (2022) en su tesis: “Contrataciones del Estado y Gestión Administrativa en una Municipalidad Provincial de Arequipa, periodo 2018 – 2020”, se determinó la relación que existe entre las Contrataciones del Estado y la Gestión Administrativa en una Municipalidad Provincial de Arequipa, del periodo 2018 – 2020. La población de estudio y muestra estuvo conformado por 22 personas entre funcionarios y personal técnico administrativo, a quienes se aplicó una encuesta con 20 ítems para la variable Contrataciones del Estado y 20 ítems para la variable Gestión Administrativa. Concluyendo que la máxima autoridad administrativa de una Municipalidad Provincial de Arequipa, tome conocimiento pleno de los resultados de la presente investigación que demuestra una muy alta correlación entre las contrataciones públicas que se realizan en la Entidad y la gestión administrativa que efectúan funcionarios y personal administrativo responsable de la gestión de contratos al interior de la Entidad. Que los órganos de gobierno municipal, consultivos, de apoyo y de línea implementar estrategias para optimizar la gestión de las contrataciones del Estado, que permitan cumplir con la finalidad pública y los objetivos de la entidad, para el logro de su éxito organizacional. Que la Sub Gerencia de Logística fortalezca el uso de controles de gestión, mediante procesos automatizados, para diagnosticar periódicamente los procesos y contrataciones en curso.

Asimismo, que la Oficina de Planificación y Programación de Inversiones, evalúe periódicamente los documentos de gestión interna (directivas y otros) sobre los procesos de contratación

2.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema

- a) **Área Usuaria:** Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, para su conformidad. El OSCE (2018) manifestó que: “El área usuaria requiere los bienes y servicios a contratar, siendo responsable de formular las especificaciones técnicas y términos de referencia, así como los requisitos de calificación, además de justificar la finalidad pública de la contratación” (p. 6).

- b) **Órgano Encargado de las Contrataciones:** El OSCE (2018) manifestó que: “Es el órgano o unidad orgánica que realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento de la Entidad, incluida la gestión administrativa de los contratos”. En el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa forman parte del Órgano Encargado de las Contrataciones la Jefatura de la Oficina de Logística, el Equipo de Adquisiciones, el Equipo de Procesos, el Equipo de Programación y el Equipo de Almacén.

- c) **Equipo de Adquisiciones:** El OSCE (2018) señaló que: “Dentro de sus funciones es la de realizar las indagaciones de mercado, obtener el valor estimado y revisar y validar las especificaciones técnicas y términos de referencia de los requerimientos de las áreas usuarias”.

- d) **Contratación:** Es la acción que deben realizar las entidades para proveerse de bienes, servicios y obras, asumiendo el pago del precio o

de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante.

- e) **Términos de Referencia (TDR):** El OAS (2017) indicó que: “La descripción de las características técnicas y las condiciones en que se ejecuta la contratación de servicios en general, consultoría en general y consultoría de obra”.
- f) **Especificaciones Técnicas (EETT):** El OSCE (2013) mencionó que: “La descripción de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien a ser contratado. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que se ejecutan las obligaciones” (p. 4).
- g) **Servicio:** El OSCE (2018) señaló que: “Actividad o labor que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines. Los servicios pueden clasificarse en servicios en general, consultoría en general y consultoría de obra”.
- h) **Bienes:** Son objetos que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines.
- i) **Requerimiento:** “Solicitud del bien o servicio en general formulada por el área usuaria de la Entidad que comprende las especificaciones técnicas o los términos de referencia, así como los requisitos de calificación que corresponda según el objeto de la contratación” (OSCE, 2017).
- j) **Pedido de Servicio:** “Es el requerimiento a través del SIGA, en el cual se indica la meta, la fuente, la descripción, las cantidades, términos de referencia, entre otros para la contratación de servicios” (OSCE, 2018).
- k) **Pedido de Compra:** El OSCE (2018) mencionó que: “Es el requerimiento a través del SIGA, en el cual se indica la meta, la fuente, la descripción, las cantidades, especificaciones técnicas, entre otros para la contratación de bienes”.

- l) **Cotización:** El OSCE (2018) mencionó que: “Es un documento en donde se detalla el precio de un bien o servicio para el proceso de compra o contratación, a solicitud de la Entidad”.

- m) **Indagación de Mercado:** El OSCE (2018) mencionó que: “Son averiguaciones previas realizadas, mediante cotizaciones, compras recientes y similares al objeto de la convocatoria, información existente en la Entidad o SEACE, etc. para determinar las características de lo que se va a contratar, así como el valor estimado”.

- n) **Pluralidad de postores:** El OSCE (2018) señaló que: “Solicitar cotizaciones a diversos proveedores para la contratación de bienes o servicios”.

- o) **Proveedor:** El OSCE (2018) mencionó que: “La persona natural o jurídica que vende o arrienda bienes y presta servicios en general”.

- p) **Plan Anual de Contrataciones:** “Instrumento de gestión que prevé las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el Presupuesto Institucional de Apertura, con independencia que se sujeten al ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado o no, y de la fuente de financiamiento” (OSCE, 2018).

- q) **Procedimiento de selección:** “Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes y servicios” (OSCE, 2018).

- r) **Valor estimado:** El OSCE (2018) mencionó que: “Es el monto estimado de la contratación de bienes, servicios en general y consultoría en general

que determina el tipo de procedimiento de selección y la asignación de los recursos presupuestales”.

- s) **Disponibilidad Presupuestal:** Es la constatación de la existencia de créditos presupuestarios disponibles y que son posibles de ser utilizados de acuerdo a su programación inicial o modificada (PIA-PIM).
- t) **Expediente de Contratación:** “Conjunto de documentos en el que están todas las actuaciones referidas a una determinada contratación, desde la decisión de adquirir o contratar hasta la culminación del contrato, 59 incluyendo la información previa referida a las características técnicas, valor referencial, certificación presupuestaria y su fuente de financiamiento. - Paquete: conjunto de bienes o servicios de una misma o distinta clase” (OSCE, 2018).
- u) **Comité de Selección:** El OSCE (2018) mencionó que: “Es el órgano autónomo encargado de seleccionar al proveedor que proveerá los bienes, servicios o ejecutará las obras requeridas por el área usuaria a través de determinada contratación”.

2.3. Otras Bases Teóricas

2.3.1. Normatividad Internacional

- a) Chile Compra (Chile): La Dirección de Chile Compra es el organismo que gestiona la plataforma de contratación pública en Chile, trabajando con un marco legal único.

“La Ley 19.886 regula las contrataciones de bienes y servicios de 850 instituciones de la administración del Estado, incluidos los ministerios, las intendencias, las municipalidades, los hospitales públicos, entre otras. Cada uno de estos organismos es el responsable de sus procesos licitatorios, los que deben realizarse a través de la plataforma www.mercadopublico.cl” (Dirección Chile Compra, s.f., p. 2).

- b) La Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG): La OEA (2016) refirió que: “Un Mecanismo del Sistema Interamericano que provee cooperación técnica horizontal de alto nivel para generar y fortalecer vínculos entre sus miembros; promover el intercambio de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales para la generación de conocimientos, experiencias y buenas prácticas en las compras públicas de los países de las Américas”.

“La Red tuvo un proceso de formación gradual a partir de las primeras reuniones sostenidas desde 2003, entre los responsables de oficinas nacionales y programas de modernización de compras gubernamentales en las Américas” (OEA, 2016, p. 2)

- c) Colombia Compra Eficiente: Al respecto Colombia Compra (2017) señaló que: “El Gobierno de Colombia reconoce que la compra y contratación pública es un asunto estratégico por lo cual decidió crear Colombia Compra Eficiente por medio del Decreto Ley 4170 de noviembre 3 de 2011”. El Decreto Ley 4170 reconoce la necesidad de: (a) crear políticas unificadas que sirvan de guía a los administradores de compras y que permitan monitorear y evaluar el desempeño del Sistema y generar mayor transparencia en las compras; y (b) tener una Entidad rectora que provea un soporte adecuado para ejecutar el Plan de Desarrollo.

2.3.2. Normatividad Nacional

- 1977 – Se promulga el decreto Ley N° 20056 que crea el Sistema Nacional de Abastecimiento, el que entra en vigencia el 01 de enero de 1978. Amplía las funciones y atribuciones asignadas al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

- 1978 - No existía una regulación sistemática de las contrataciones del Estado, solo las funciones establecidas por el Sistema Nacional de Abastecimiento.
- 1979 – Constitución Política del Perú 1979: el artículo 143° establece que las contrataciones y adquisiciones del Estado se realicen a través de licitación y concurso público.
- 1980 – Decreto Supremo 034-80VC: Aprueba el Reglamento Único de Licitaciones y Contratos de Obras Públicas (RULCOP). Se crea el Consejo Superior de Licitaciones y Contratos de Obras Públicas (CONSULCOP), organismo técnico que regula el proceso de selección y la ejecución contractual.
- 1985 – Decreto Supremo N° 065-85-pcm: Se aprueba el Reglamento Único de Adquisiciones (RUA) para Bienes, Servicios y Obras. Es la primera normatividad en regular sobre la fase de actos preparatorios en temas de: conocimiento de la necesidad de adquirir, de las especificaciones técnicas, de las bases administrativas, de la indagación preliminar de fuentes de suministro. Se crean los Consejos Departamentales de Adquisiciones.
- 1987 – Decreto Supremo N° 208-87-EF que aprueba el Reglamento General de las Actividades de Consultoría (REGAC). Cabe precisar que mediante la Ley N° 23554 aprobada en 1982 se creó el Consejo Nacional Superior de Consultoría (CONASUCO).
- 1997 – Ley N° 26850 que aprueba la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, que se basa en el RULCOP, REGAC y RUA que son derogados. Se crea el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE) que reemplaza al CONSULCOP, CONASUCO y Consejos Departamentales de Adquisiciones. Se crea el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) como instrumento de gestión, programación y planificaciones, este es el primer

instrumento normativo de aplicación general para todas las Entidades.

- 1998 – Decreto Supremo N° 039-98-PCM – Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. El CONSUCODE inicia funciones.
- En el 2001 mediante Decreto Supremo N° 012-2001-PCM – se aprueba el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y posteriormente ese mismo año mediante Decreto Supremo N° 013-2001-PCM se aprueba el Reglamento a la Ley y su Reglamento antes mencionados.
- En el 2004 mediante Decreto Supremo N° 083-2004-PCM se aprueba TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y posteriormente ese mismo año mediante Decreto Supremo N° 084- 2004-PCM se aprueba el Reglamento del TUO, esto con el fin de consolidar modificaciones posteriores a la Ley y su Reglamento.
- 2008 – Decreto Legislativo N° 1017 – Se aprueba la Ley de Contrataciones del Estado y mediante Decreto Supremo N° 184-2008- EF se aprueba su Reglamento. Se crea al OSCE que reemplaza al CONSUCODE como organismo técnico a cargo de promover el cumplimiento de la normatividad en contrataciones estatales.
- En el 2012 mediante Decreto Supremo N° 138-2012-EF se modificó el Decreto Supremo N° 184-2008-EF – Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. De igual manera en el 2013 mediante Decreto Supremo N° 116-2013-EF y en el 2014 mediante Decretos Supremos N° 080-2014-EF y N° 261-2014-EF se vuelve a modificar el mencionado Reglamento.
- 2014 – Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado, nueva versión que reemplazara al Decreto Legislativo N° 1017. En el 2015 se aprueba su Reglamento mediante Decreto Supremo N° 350-2015- EF.

- En el 2017 mediante Decreto Legislativo N° 1341 se modificó la Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado. De igual manera se modifica Decreto Supremo N° 350-2015-EF por el Decreto Supremo N° 056-2017 - Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, en adelante el Reglamento.
- En el 2019 mediante Decreto Legislativo N° 1444 se modificó la Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado. De igual manera se deroga el Decreto Supremo N° 056-2017 y se aprueba el Decreto Supremo N° 344-2018-EF - Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, en adelante el Reglamento.
- En el 2019 mediante Decreto Supremo N° 082-2019-EF se aprueba el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado.
- En el 2019 mediante Decreto Supremo N° 377-2019-EF se modificó el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 344-2018-EF.
- En el 2020 mediante Decreto Supremo N° 168-2020-EF se modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, modificaciones que contribuyen a la reactivación económica en el marco del proceso de reanudación de actividades económicas afectadas por la emergencia producida por el COVID 19.
- En el 2020 mediante Decreto Supremo N° 250-2020-EF se modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 344-2018-EF, para coadyuvar a la ejecución de los contratos de obra.
- En el 2021 mediante Decreto Supremo N° 162-2021-EF se modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 344-2018-EF.
- Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI “Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa” aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR del 18.02.2021”.

- En el 2013 mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Capítulo III El Diagnostico

3.1. Determinación del problema

El problema institucional de la inadecuada formulación de los términos de referencia y de las especificaciones técnicas está ubicado en la fase de planificación y actuaciones preparatorias. Por lo que se no se brinda la atención oportuna de los requerimientos para la contratación de bienes y servicios solicitados por las áreas usuarias.

Es importante determinar si hay normatividad institucional al respecto, por lo que debemos conocer las fases de la Contratación Pública.

3.1.1. Análisis del Proceso Problema

El proceso de la contratación pública de bienes, servicios y obras está conformado por las siguientes fases:

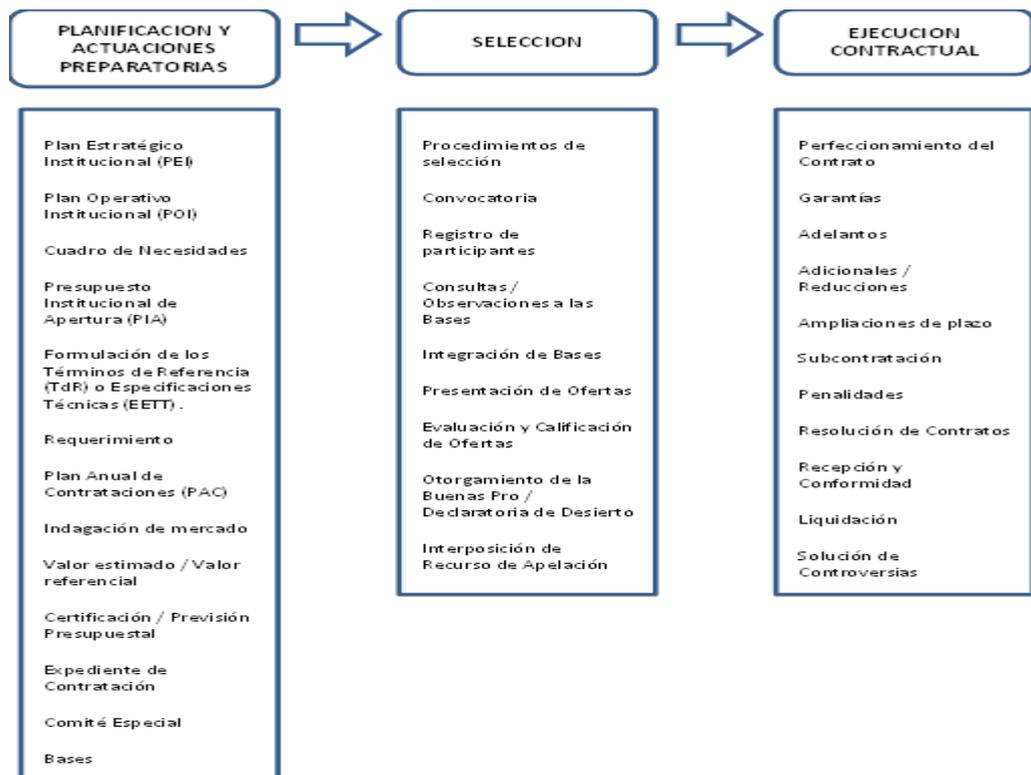


Figura 1. Fases de la contratación pública.

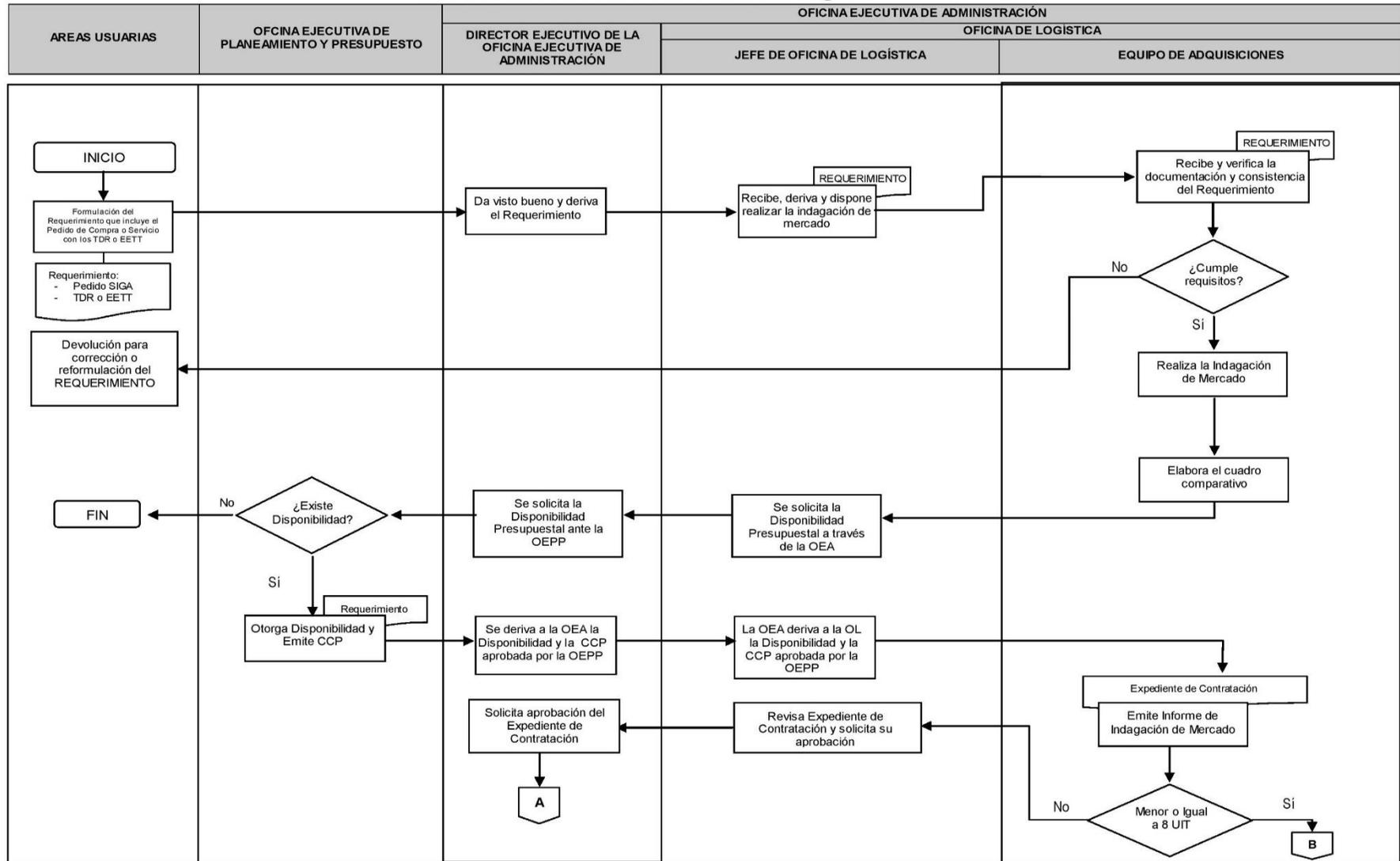
Fuente: Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado – Elaboración Propia.

- a) **Fase de Planificación y actuaciones preparatorias:** Incluye entre otros el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), Cuadro de Necesidades, Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), Requerimiento, Formulación de los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, Plan Anual de Contrataciones (PAC), Indagaciones de Mercado, Certificación y/o Previsión, Expediente de Contratación, Comité Especial y las Bases o documentos del procedimiento de selección. En esta fase se identifican los nudos críticos que son la inadecuada formulación de los requerimientos que incluyen los Términos de Referencia o las Especificaciones Técnicas, la recepción y verificación de los requerimientos y la devolución para corrección o reformulación de los requerimientos los cuales incluyen los Términos de Referencia o las Especificaciones Técnicas.

Se ha realizado una investigación de tipo aplicada donde se describen los problemas que lo originan, se analizan y se abordan en base a ellos las posibles soluciones en favor del Hospital.

- b) **Fase de selección:** Incluye entre otros los procedimientos de selección, catálogos electrónicos de acuerdo marco, Compras Corporativas, el Encargo convocatoria, registro de participantes, los procedimientos de selección, catálogos electrónicos de acuerdo marco, Compras Corporativas y el Encargo, formulación y absolución de consultas y observaciones e Integración de Bases, Presentación de Ofertas, Evaluación y Calificación de Ofertas, Otorgamiento de la Buena Pro, Declaratoria de Desierto e Interposición de Recursos de Apelación.
- c) **Fase de ejecución contractual:** Incluye entre otros el perfeccionamiento del Contrato, Garantías, Adelantos,

Adicionales y Reducciones, Ampliaciones de Plazo, Subcontratación, Penalidades, Resolución de Contrato, Recepción y Conformidad, Liquidación y Solución de Controversias.



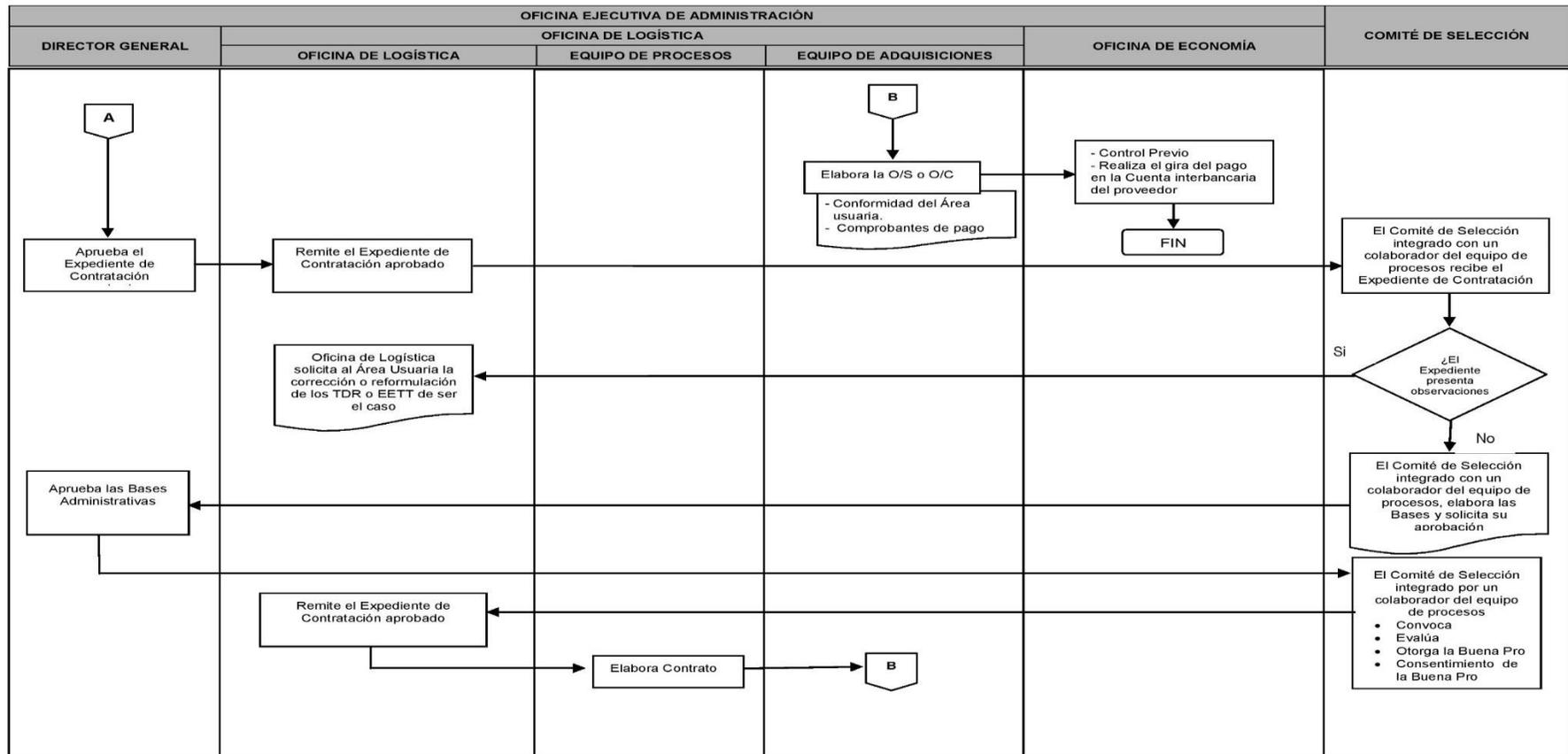


Figura 2. Flujograma de las etapas del requerimiento.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Identificación de Nudos Críticos

Nudo Crítico 1: Formulación del Requerimiento que incluye el Pedido de Compra o Servicio con los TdR o EETT (Actuaciones Preparatorias).

Responsables:

- a) Áreas Usuarias (Oficinas, Departamentos y Servicios).
- b) Equipo de Adquisiciones (Falta de acompañamiento a las áreas usuarias).

Nudo Crítico 2: Recepción y verificación de los Requerimientos (Pedidos y TdR o EETT) (Actuaciones Preparatorias).

Responsables:

- a) Áreas Usuarias (Oficinas, Departamentos y Servicios).
- b) Equipo de Adquisiciones (Falta de acompañamiento a las áreas usuarias).

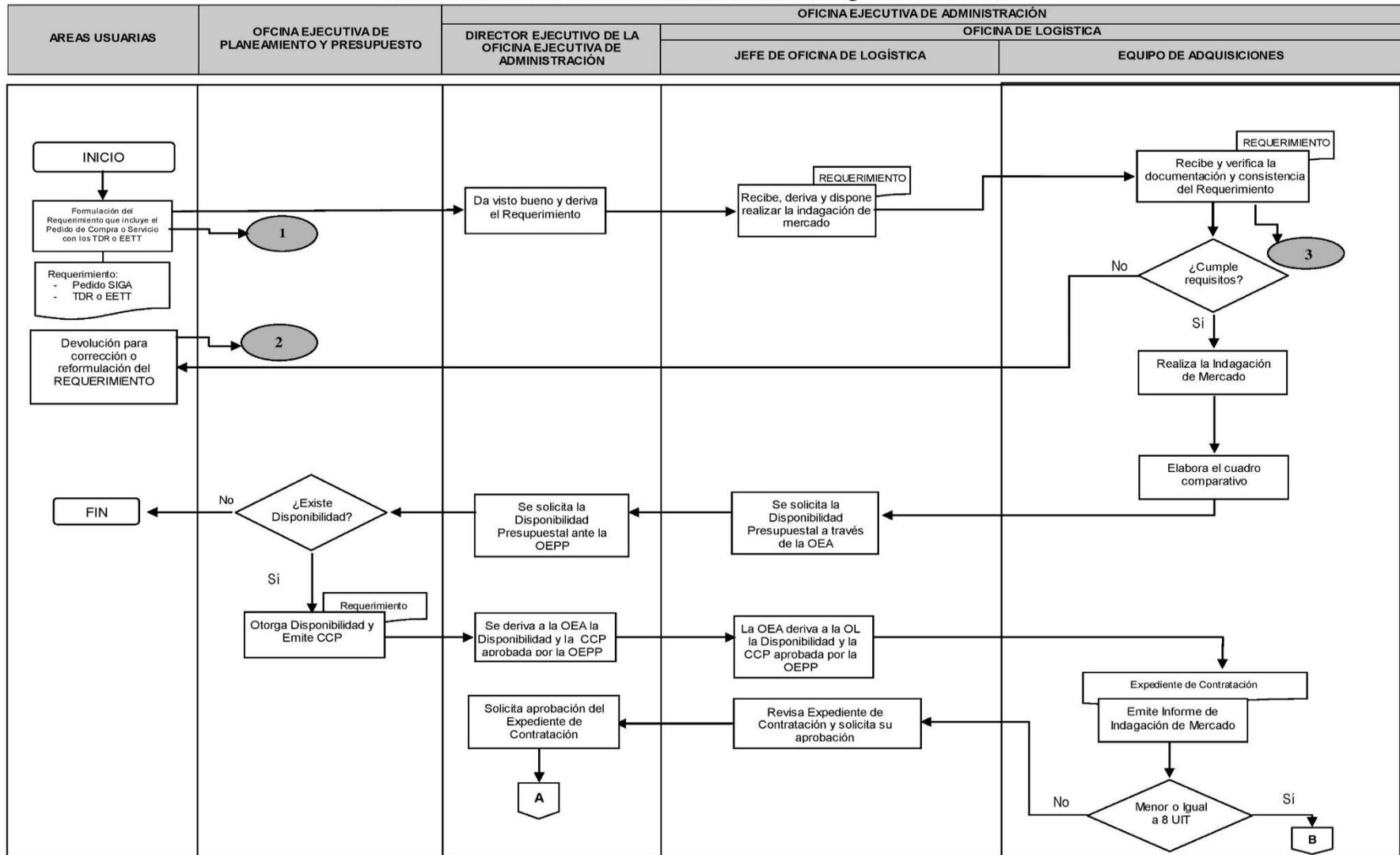
Nudo Crítico 3: Devolución para corrección o reformulación del Requerimiento (Pedidos y TdR o EETT) (Actuaciones Preparatorias).

Responsables:

- a) Áreas Usuarias (Oficinas, Departamentos y Servicios).
- b) Equipo de Adquisiciones (Falta de acompañamiento a las áreas usuarias).

Teniendo en consideración las observaciones de todos los años de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), del Fondo Intangible Solidario de Salud (FISSAL) entidades adscritas al MINSA, así como del Gobierno Regional de Arequipa (GOREA) no se ejecuta al 100% el presupuesto asignado. Por ejemplo en el caso de la fuente de Donaciones y Transferencias (DyT) el presupuesto no ejecutado pasa a saldos de balance del año siguiente y en el caso de Recursos Ordinarios (RO) se revierte al MEF existiendo necesidad de las contratación de bienes y servicios. Esto se debe a la no adecuada o demora en la elaboración de los requerimientos por la no correcta

formulación o elaboración de las especificaciones técnicas o términos de referencia de parte de las áreas usuarias.



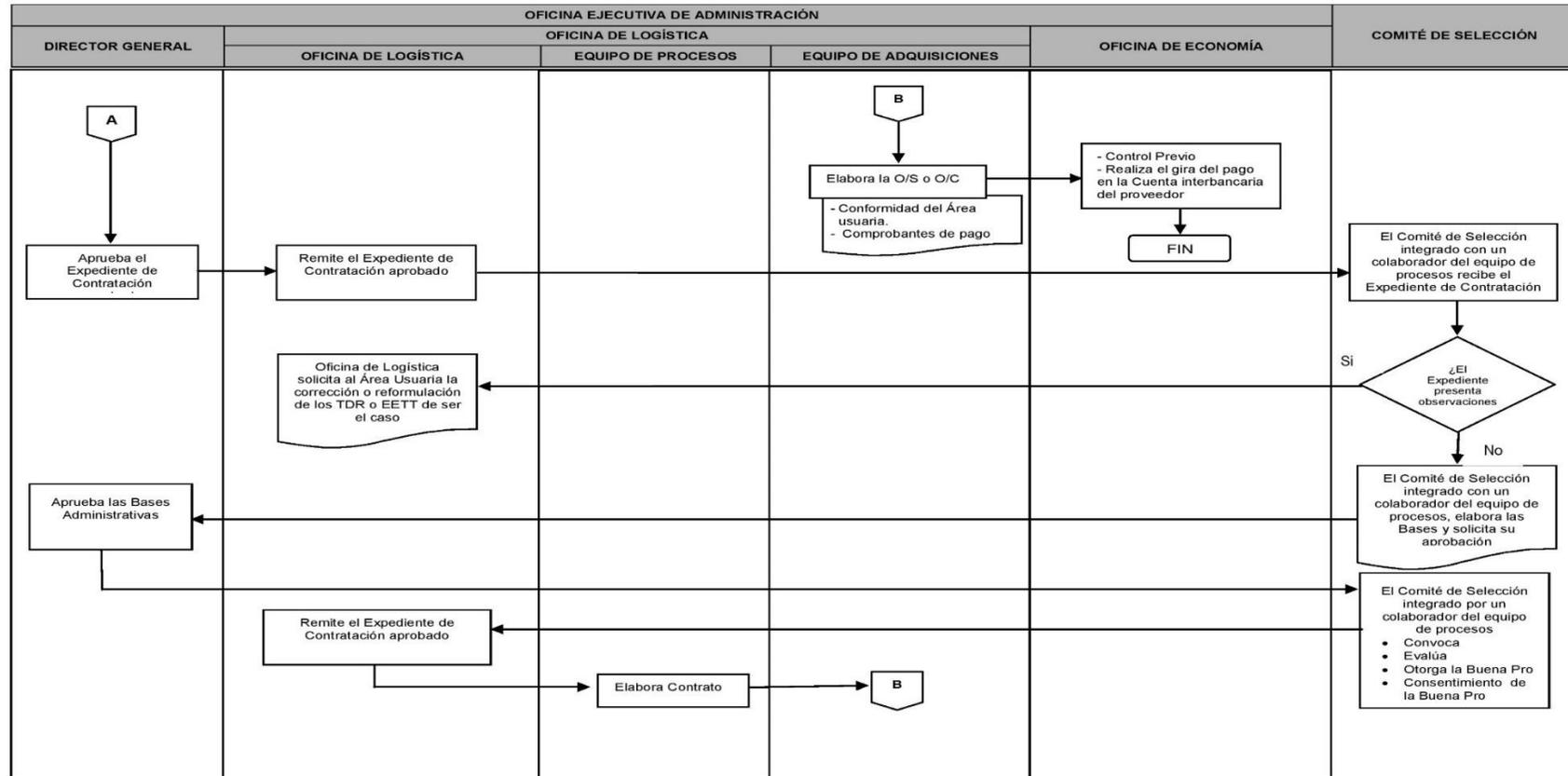


Figura 3. Nudos críticos en las etapas de los requerimientos.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Sustento de evidencias

A. Del proceso identificado

El proceso identificado está sustentado en la “Ley de Contrataciones del Estado” aprobada por la “Ley N° 30225” y modificada por el D.L. N° 1444, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante “Decreto Supremo N° 082-2019-EF y su Reglamento de la Ley N° 30225 aprobada mediante el D.S. N° 344-2018-EF y sus modificatorias aprobadas mediante el D.S. N° 377-2019-EF, el D.S. N° 168-2020-EF, el D.S. N° 250-2020-EF y por el D.S. N° 162-2021-EF. Asimismo en la Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa’ aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR.

B. De los nudos críticos

Los requerimientos que son recibidos por el equipo de adquisiciones a las áreas usuarias, un gran porcentaje durante el año son devueltos para su reformulación o corrección, dado que los términos de referencia y/o las especificaciones técnicas no están de acuerdo a la normativa de Contrataciones o Directiva vigente de contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. Esto genera que la mayor cantidad de requerimientos debidamente formulados es derivada por las áreas usuarias en los últimos meses del ejercicio fiscal razón por lo cual la ejecución presupuestal a nivel de devengado es óptima y se ve reflejado recién en los últimos meses del año.

Se anexa cuadro de la ejecución presupuestal a nivel de devengado de los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 mes por mes, donde se observa el comportamiento de la ejecución presupuestal debido a los nudos críticos.

Tabla 1: Ejecución Devengado años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021

Piiego 443: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA-SECTOR SALUD
UNIDAD EJECUTORA 402: REGION AREQUIPA - HOSPITAL REGIONAL HONORIO DELGADO

| AÑO | RUBROS DE FINANCIAMIENTO | PIA | PIM | DEVENGADO | | | | | | | | | | | | TOTAL DEVENGADO | Ejecución % |
|-----------------|---|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | | |
| | | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| AÑO 2017 | RO, RDR, DYT, CANON Y SOBRECANON, RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO | 85.292.540,00 | 114.053.631,00 | 6.428.822,07 | 6.449.420,02 | 8.730.990,97 | 7.989.444,13 | 8.308.764,44 | 7.731.009,67 | 9.299.392,09 | 8.378.450,35 | 7.992.103,49 | 8.127.784,76 | 9.599.911,17 | 16.249.095,27 | 105.285.188,43 | 92,31 |
| | PORCENTAJE DE EJECUCION POR DEVENGADO MENSUAL Y ANUAL 2017 (%) | | | 5,64 | 11,29 | 18,95 | 25,95 | 33,24 | 40,01 | 48,17 | 55,51 | 62,52 | 69,65 | 78,07 | 92,31 | 92,31 | |
| AÑO 2018 | RO, RDR, DYT, CANON Y SOBRECANON, RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO | 93.542.853,00 | 128.170.593,00 | 7.317.116,25 | 7.795.700,57 | 8.351.541,16 | 8.514.582,30 | 8.921.984,49 | 8.827.622,16 | 10.003.985,80 | 9.457.557,85 | 8.626.309,77 | 10.751.466,26 | 10.792.333,81 | 20.095.456,70 | 119.455.657,12 | 93,20 |
| | PORCENTAJE DE EJECUCION POR DEVENGADO MENSUAL Y ANUAL 2018 (%) | | | 5,71 | 11,79 | 18,31 | 24,95 | 31,91 | 38,80 | 46,60 | 53,98 | 60,71 | 69,10 | 77,52 | 93,20 | 93,20 | |
| AÑO 2019 | RO, RDR, DYT, CANON Y SOBRECANON, RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO | 99.255.205,00 | 137.691.308,00 | 7.292.100,77 | 8.220.641,14 | 7.595.768,99 | 9.699.769,27 | 8.869.886,56 | 8.447.341,90 | 9.818.358,24 | 9.257.878,76 | 9.087.607,77 | 10.005.473,89 | 10.771.222,01 | 17.483.916,98 | 116.549.966,08 | 84,65 |
| | PORCENTAJE DE EJECUCION POR DEVENGADO MENSUAL Y ANUAL 2019 (%) | | | 5,30 | 11,27 | 16,78 | 23,83 | 30,27 | 36,40 | 43,53 | 50,26 | 56,86 | 64,13 | 71,95 | 84,65 | 84,65 | |
| AÑO 2020 | RO, RDR, DYT, CANON Y SOBRECANON, RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO | 101.905.214,00 | 162.046.658,00 | 8.123.089,08 | 7.521.005,27 | 8.944.933,51 | 9.747.393,81 | 8.945.997,23 | 10.524.834,42 | 15.314.462,13 | 9.556.933,06 | 15.381.072,34 | 12.362.663,04 | 15.213.836,88 | 32.403.414,03 | 154.039.634,80 | 95,06 |
| | PORCENTAJE DE EJECUCION POR DEVENGADO MENSUAL Y ANUAL 2020 (%) | | | 5,01 | 9,65 | 15,17 | 21,19 | 26,71 | 33,20 | 42,66 | 48,55 | 58,04 | 65,67 | 75,06 | 95,06 | 95,06 | |
| AÑO 2021 | RO, RDR, DYT, CANON Y SOBRECANON, RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO | 106.417.964,00 | 186.441.312,00 | 9.931.023,40 | 9.918.573,69 | 8.827.248,80 | 15.076.624,60 | 12.770.435,25 | 13.202.923,25 | 14.230.287,07 | 13.523.223,69 | 12.977.352,17 | 17.471.642,47 | 16.444.935,87 | 32.351.101,17 | 176.725.371,43 | 94,79 |
| | PORCENTAJE DE EJECUCION POR DEVENGADO MENSUAL Y ANUAL 2021 (%) | | | 5,33 | 10,65 | 15,38 | 23,47 | 30,32 | 37,40 | 45,03 | 52,28 | 59,25 | 68,62 | 77,44 | 94,79 | 94,79 | |
| | PORCENTAJE DE EJECUCION POR DEVENGADO MENSUAL Y ANUAL OPTIMO (%) | | | 8,33 | 16,66 | 24,99 | 33,32 | 41,65 | 49,98 | 58,31 | 66,64 | 74,97 | 83,30 | 91,63 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fuente: Elaboración propia

C. De los responsables de cada nudo crítico

- **Áreas Usuarias** (Oficinas, Departamentos y Servicios): Las Oficinas Ejecutivas de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Epidemiología y Salud Ambiental, Oficina de Gestión de la Calidad, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Estadística e Informática, Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia, Oficinas de Administración, Departamento de Medicina, Departamento de Cirugía, Departamento de Pediatría, Departamento de Ginecología y Obstetricia, Departamento de Odontología, Departamento de Enfermería, Departamento de Emergencia y Cuidados Intensivos, Departamento de Anestesiología y Centro Quirúrgico, Departamento de Patología Clínica, Departamento de Anatomía Patológica, Departamento de Diagnóstico por Imágenes, Departamento de Medicina Física y Rehabilitación, Departamento de Nutrición y Dietética, Departamento de Servicio Social y Departamento de Farmacia y sus respectivos Servicios, de acuerdo a la normativa de contrataciones como dependencias solicitantes de contrataciones son responsables de la adecuada formulación del requerimiento; es decir del pedido de servicio o de compra y de sus respectivos términos de referencia o especificaciones técnicas respectivamente. Asimismo de acuerdo a la Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI “Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa” aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR; también se señala las responsabilidades de las áreas usuarias en la formulación de sus requerimientos.

- **Equipo de Adquisiciones del Órgano Encargado de Contrataciones** (OEC); de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF) el Equipo de Adquisiciones tiene entre sus funciones la de cumplir, hacer cumplir y la de supervisar la correcta aplicación de la Ley y su Reglamento de Contrataciones del Estado y sus modificatorias, para las contrataciones de los bienes y servicios, en coordinación con las áreas usuarias solicitantes y la información del mercado. La de recibir y revisar que toda la documentación presentada por el área usuaria sea congruente con lo solicitado, así como realizar la indagación de mercado para determinar el valor estimado para las contrataciones de los bienes, y servicios. Asimismo, en la Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa” aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR, también se señala las funciones de la “Oficina de Logística – Equipo de Adquisiciones”, en la revisión y conformidad del requerimiento.

3.2. Análisis Organizacional

3.2.1. La Organización

El Hospital Regional Honorio Delgado fue creado hace 60 años, construido inicialmente como sanatorio, para atender a pacientes con enfermedades torácicas, siendo inaugurado el 18 de julio de 1960, con el nombre de Hospital General de Arequipa.

Desde sus inicios, además de atención médica, se realizaron acciones de prevención de enfermedades y actividades de educación médica en coordinación con la Universidad de Arequipa. Con el paso de los años cambió de nombre al de Hospital Regional Honorio Delgado, en

homenaje al célebre médico psiquiatra arequipeño Honorio Delgado.

El Hospital Regional Honorio Delgado es el hospital de referencia regional de la Región Arequipa y tiene a la cabeza de su estructura a la Dirección General, que para los motivos de la presente investigación (Contrataciones del Estado) debe articular su trabajo en equipo con los órganos de apoyo, tales como la Oficina de Logística y de Economía, pertenecientes a la Oficina Ejecutiva de Administración. Cabe mencionar que la Oficina Ejecutiva de Administración también está constituida además de las ya mencionadas por la Oficina de Seguros, Oficina de Personal y Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento.

Finalmente cabe mencionar que los órganos de línea, que se consideran áreas usuarias de los bienes y servicios, están representados en las Oficinas y los Departamentos asistenciales que se pueden observar en el organigrama (ver figura 4).

A partir de 01 de abril del 2020, el Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza, es declarado como "Hospital COVID-19", y viene atendiendo a los pacientes sospechosos y diagnosticados con coronavirus (COVID-19).

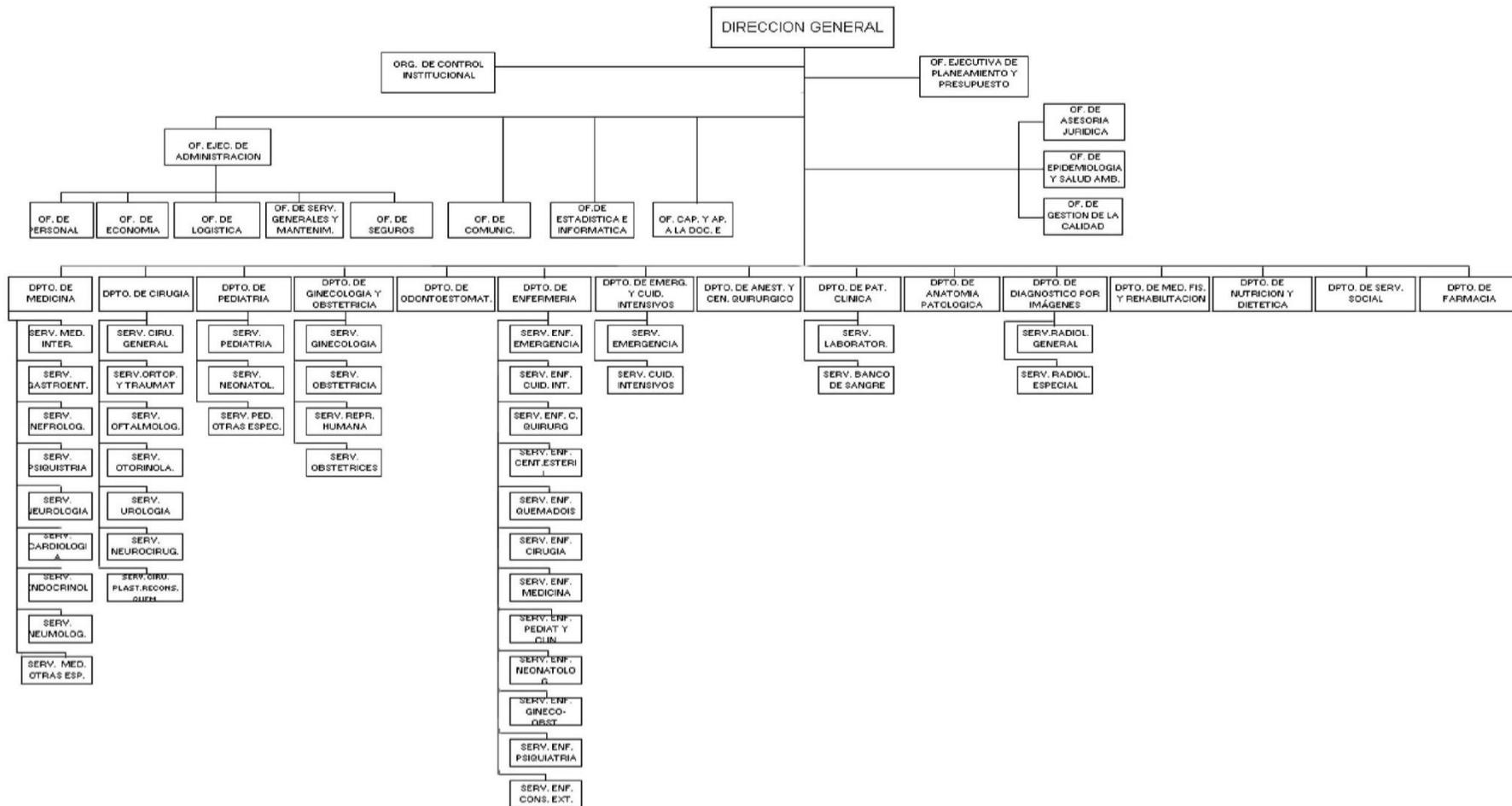


Figura 4. Organigrama estructural del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa - 2008

Fuente: Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa

3.2.2. Programas presupuestales por Resultados del OSCE

- Programa Presupuestal 0034: Contrataciones públicas eficientes:
Productos y Actividades:
 - ❖ Servidores públicos y proveedores del Estado con capacidades para la gestión de las contrataciones con el Estado:
 - Capacitación de los operadores públicos en materia de contrataciones.
 - Acompañamiento técnico a las entidades públicas contratantes seleccionadas.
 - ❖ Instrumentos implementados para la contratación pública a nivel nacional:
 - Aprobación y/o actualización de fichas técnicas y difusión de la modalidad de subasta inversa para la adquisición de bienes y servicios comunes.
 - Diseñar y promover mecanismos adicionales que generan mejores prácticas en los usuarios del sistema de compras públicas.
 - Mejoramiento de los módulos del SEACE.
 - Mantenimiento del catálogo único de bienes, servicios y obras.
 - Implementación de catálogos electrónicos de convenio marco.
 - ❖ Expedientes supervisados mejoran contrataciones públicas y generan valor agregado:
 - Difusión de las actas de conciliación, laudos, sentencias que resuelven el recurso de anulación.
 - Solución de controversias durante el proceso de selección.
 - Supervisión a las entidades bajo el ámbito del régimen de contratación pública.
 - Resolución de expedientes administrativos sancionadores y recursos de reconsideración.

- ❖ Proveedores habilitados para participar en las contrataciones públicas:
 - Desarrollo de procedimientos registrales estandarizados.
 - Atención de operaciones registrales.
 - Atención de solicitudes de información registral.
 - Fiscalización de veracidad de la información de los expedientes de proveedores.

- Programa Presupuestal 149: Mejora del desempeño de las Contrataciones Públicas:

Productos y Actividades:

 - ❖ Actores de la contratación pública con mejores competencias:
 - Formación de especialistas en contratación pública.
 - Capacitación de los actores de la contratación pública.
 - ❖ Entidades y proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones públicas:
 - Gestión de la plataforma de contrataciones.
 - Solución de controversias en contrataciones públicas.
 - Mejoramiento de la gestión de la relación con los proveedores.
 - Aprobación y/o actualización de fichas técnicas y difusión de la modalidad de subasta inversa para la adquisición de bienes y servicios comunes.
 - Implementación de catálogos electrónicos de convenio marco.
 - ❖ Planes de mitigación de riesgos implementados:
 - Identificación y tratamiento de riesgos en el proceso de contratación pública.
 - Supervisión a los actores en el proceso de contratación.

3.2.3. Análisis Interno

Considerando los criterios del modelo de Kast y Rosenzweig en la “Teoría general de sistemas de dos o más subsistemas o partes fácilmente identificables entre ellas, pero al mismo tiempo integradas en un todo único. Analiza el proceso y determina que actividad no está bien” (Kast y Rosenzweig, 1998).

De las Áreas Usuarias:

Las causas que se podrían considerar son:

1. Inadecuada formulación de los términos de referencia y/o especificaciones técnicas.
2. Falta de capacitación en formulación de especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

Del Equipo de Adquisiciones:

Las causas que se podrían considerar son:

1. Falta de personal Certificado por el OSCE.
2. Carga laboral del personal del Equipo de Adquisiciones.

Para la presente investigación se aplicó esta metodología orientada a las áreas usuarias y al equipo de adquisiciones, por ser las encargadas de la formulación y revisión respectivamente, de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia en el Hospital.

A. El subsistema Razón de ser.

El subsistema consiste en conocer la razón de ser de la entidad, en este caso, el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa tiene como misión “la prevención y protección de daños y riesgos, la recuperación de la salud y restauración de las capacidades de la población en condiciones de igualdad de oportunidades y accesibilidad, en el marco de los derechos en salud de todos los habitantes de la Región”.

B. El subsistema Tecnológico.

El subsistema se enfoca a los conocimientos y técnicas que se requieren para el desempeño de procesos. En la actualidad faltan implementar directivas y contar con mayor conocimiento de la normativa de contrataciones en materia de formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia.

C. El subsistema estructural.

El subsistema está referido a la forma de organización y estructuración de las tareas, vinculado a la estructuración jerárquica de los puestos. En el Hospital, la oficina responsable de implementar y ejecutar las normas establecidas por los órganos rectores es la Oficina de Personal, que de acuerdo al organigrama institucional depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva de la Oficina de Administración.

D. El subsistema psicosocial.

El subsistema está referido al análisis de los recursos humanos de la institución, se forma por la conducta individual o colectiva, estatus y roles de cada trabajador. Para la presente investigación se consideró al personal de las áreas usuarias y equipo de adquisiciones.

E. El subsistema gestión.

El subsistema integra los anteriores subsistemas, su intención es la búsqueda de logros, metas y objetivos que beneficien a la institución. De acuerdo a los subsistemas precedentes, los subsistemas de razón de ser, estructural y psicosocial se encuentran adecuadamente implementados, mientras que el subsistema de tecnología debe mejorar y actualizarse de acuerdo a las normativas vigentes. Dichas normas deben ser difundidas a todo el personal del Hospital, para evidenciar en el

tiempo las mejoras de la institución que se verá reflejado en una mejor calidad de atención a los pacientes.

3.2.4. Entorno Organizacional

Para este análisis se empleó la metodología de Collette y Schneider, se divide en tres niveles: el inmediato, intermedio y tendencias globales (experiencias exitosas).

- Inmediato: La población, proveedores
- Intermedio: El OSCE, MEF, Contraloría General de la Republica
- Experiencias Exitosas: Perú Compras.

El Premio "Las Buenas Prácticas en Gestión Pública de Ciudadanos al Día" reúne desde 2005 experiencias exitosas que se han convertido en el referente de los servidores públicos que actúan con integridad y quieren acercar los servicios gubernamentales a la población. Sin embargo, de las 2.588 mejores prácticas certificadas en 13 ediciones del premio, solo 33 (2,75%) corresponden a mejoras en la contratación de bienes y servicios en el estado. La categoría del premio Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones fue invalidada en tres ocasiones, y en cinco ediciones no se pudo reconocer ninguna por no existir un número mínimo de empresas concursantes.

En las Buenas Prácticas año 2017 en la Eficiencia en contrataciones y adquisiciones, no se encontraron condiciones de competencia.

En el 2018 en la Categoría Compras Públicas Eficientes se presentaron 5 Buenas Prácticas). La Ganadora fue Perú Compras – Central de Compras Públicas con El camino estratégico para las compras públicas eficientes: Perú Compras.

3.3. Análisis de Stakeholders

Los Stakeholders son personas o grupo de personas con múltiples expectativas e intereses frente a las organizaciones, estas deben proporcionar, proyectar a la comunidad eficacia y eficiencia.

Todas las organizaciones, deben atender las necesidades de los Stakeholders y tomar conciencia sobre la influencia que ejercen en la toma de decisiones, brindando la atención necesaria.

3.3.1. Áreas Usuaris: Conformada por todas las Oficinas Ejecutivas, Oficinas, Departamentos y Servicios del Hospital Regional Honorio Delgado. Son responsables de la formulación de sus requerimientos para la contratación de bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades. Hay cuatro (04) Oficinas de Asesoramiento, cuatro (04) Oficinas de Apoyo las cuales está la Oficina Ejecutiva de Administración conformada por cinco (05) Oficinas, Quince (15) Departamentos integrados por cuarentaiuno (41) Servicios y Una (01) Dirección General. En las contrataciones mayores a 8UIT a través de procedimientos de selección, un (01) personal como mínimo de estas Oficinas, Departamentos y Servicios conforman el Comité de Selección.

3.3.2. Equipo de Adquisiciones: Forma parte de la Oficina de Logística de la Oficina Ejecutiva de Administración. Es uno de los cinco (05) Equipos de la Oficina de Logística. Dentro de sus funciones es la de realizar las indagaciones de mercado, obtener el valor estimado y revisar y validar las especificaciones técnicas y términos de referencia de los requerimientos de las áreas usuarias. Está conformado por cuatro (04) colaboradores y un (01) Jefe de Equipo, de los cuales uno (01) está Certificado por el OSCE. De estos cinco (05) colaboradores dos (02) están bajo el régimen 276 y tres (03) es personal CAS. La Oficina Ejecutiva de Administración está conformado por la Oficina de Logística, Oficina de Economía, Oficina de Personal, Oficina de Seguros y Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento.

Capítulo IV

La Formulación

4.1. Determinación de Objetivos

4.1.1. Objetivos

A. Objetivo General

Optimizar la atención oportuna de los requerimientos para las contrataciones de bienes y servicios de las áreas usuarias, con una adecuada formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas en el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa en el año 2022.

B. Objetivos Específicos

- a) Brindar una adecuada capacitación al personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones mayores a 8UIT a través de procedimientos de selección.
- b) Brindar una adecuada capacitación al personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones de bienes y servicios por iguales o inferiores a 8UIT.
- c) Contar con personal en el Equipo de Adquisiciones, debidamente Certificado por el OSCE.
- d) Brindar un correcto acompañamiento por el Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

4.1.2. Determinación de Objetivos

- A. Del Marco Teórico: 2.1 Estudios previos de investigación
- B. Del Marco Teórico: 2.3 Normas
- C. Del Entorno: Buenas Prácticas o Entorno Tendencias

- D. Del PPR: Contrataciones públicas eficientes y mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas.

4.2. Productos

Los Productos son las soluciones a los problemas, es el medio por el cual se van a lograr los objetivos propuestos y con el que se conseguirá disminuir las brechas entre la situación actual y la situación óptima.

En la presente investigación los Productos 1, 2, 3 y 4 se determinan con la finalidad de lograr el objetivo general y los objetivos específicos, que permitirá mejorar la formulación de las especificaciones técnicas o términos de referencia y contratar los bienes y servicios en forma oportuna. Lo que permitirá disminuir los nudos críticos.

- a) **Producto 1:** Programa de capacitación al personal de las áreas usuarias en la formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo con la “Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado”.
- Que es: La capacitación es un instrumento que permite el aprendizaje y, por tanto, ayuda a corregir las actitudes de los empleados en el lugar de trabajo. Se utiliza en la gestión de recursos humanos para ayudar a los empleados a comprender mejor los roles que están desarrollando.
 - Para que sirve: Sirve para disminuir los tiempos y optimizar el logro de metas, propósitos y objetivos de la Entidad.
 - Qué problema resuelve: la capacitación resuelve el objetivo específico a), y está dirigido al personal 276, CAS y de ser el caso a locadores, encargados de la elaboración de los requerimientos y formulación de las especificaciones técnicas o términos de referencia en las áreas usuarias.
 - Que evidencia tiene: El OSCE recomienda que en la capacitación se utilice la metodología basada en el enfoque “por competencias”; es decir, un programa de estudios que no sólo

fortaleza conocimientos; sino también comportamientos, destrezas, actitudes y valores éticos. Para la Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado del OSCE la competencia es: “la movilización de todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores (observables y medibles) que se evidencian en el desempeño del servidor, a fin de afrontar retos o resolver problemas relacionados a las compras públicas y, de ese modo, lograr resultados en beneficio de la población”. Asimismo, se tiene la Guía del OSCE con las Recomendaciones para la Mitigación de Riesgos en Compras Públicas, en el cual se considera como uno de los riesgos la inadecuada formulación de requerimientos (TDR y EETT) que limita la competencia y/o direcciona la compra.

- En que Anexo se encuentra: Se encuentra en el Anexo 1.

b) **Producto 2:** Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

- Que es: La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo. Se utiliza en la gestión de recursos humanos con la finalidad de que los trabajadores conozcan mejor las funciones que están desarrollando.
- Para que sirve: Sirve para disminuir los tiempos y optimizar el logro de metas, propósitos y objetivos de la Entidad.
- Qué problema resuelve: la capacitación resuelve el objetivo específico b), está dirigido al personal 276, CAS y de ser el caso a locadores, encargados de la elaboración de los requerimientos y formulación de las especificaciones técnicas o términos de referencia en las áreas usuarias.
- Que evidencia tiene: La Directiva N° 001-2021-GRA/OPDI “Contrataciones de Bienes y Servicios por Montos Iguales o

Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el Gobierno Regional de Arequipa aprobada con Resolución Ejecutiva Regional N° 048-2021-GRA/GR del 18.02.2021”. Asimismo, se tiene la Guía del OSCE con las Recomendaciones para la Mitigación de Riesgos en Compras Públicas, en el cual se considera como uno de los riesgos la inadecuada formulación de requerimientos (TDR y EETT) que limita la competencia y/o direcciona la compra.

- En que Anexo se encuentra: Se encuentra en el Anexo 1.

c) **Producto 3:** Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

- Que es: La certificación es el proceso a través del cual se corrobora, mediante una evaluación, las competencias de los profesionales o técnicos que desean laborar en el Órgano Encargado de Contrataciones (OEC) , de acuerdo a niveles de formación y experiencia laboral acreditadas.
- Para que sirve: sirve para contribuir a garantizar una gestión eficiente y competente de las contrataciones.
- Qué problema resuelve: este plan resuelve el objetivo específico c).
- Que evidencia tiene: En cumplimiento del artículo 5 numeral 5.3 del “Reglamento de Contrataciones del Estado y de la Directiva N° 002-2020-OSCE/CD Certificación de los Profesionales y Técnicos que laboren en los Órganos Encargados de las Contrataciones (OEC) de las Entidades Públicas. Asimismo, se tiene la Guía del OSCE con las Recomendaciones para la Mitigación de Riesgos en Compras Públicas, en el cual se considera como uno de los riesgos el limitado conocimiento de los funcionarios y servidores del OEC y/o de las distintas unidades orgánicas de la Entidad.

- En que Anexo se encuentra: Se encuentra en el Anexo 1.
- d) **Producto 4:** Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.
- Que es: Orientación y asesoramiento al personal de las áreas usuarias que formula las especificaciones técnicas o términos de referencia.
 - Para que sirve: Permite que el personal de las áreas usuarias tenga un apoyo técnico constante y puedan realizar con mayor eficiencia sus funciones.
 - Qué problema resuelve: la capacitación resuelve el objetivo específico d).
 - Que evidencia tiene: Es importante el acompañamiento y asesoramiento personal para el logro de los objetivos. Asimismo, se tiene la Guía del OSCE con las Recomendaciones para la Mitigación de Riesgos en Compras Públicas, en el cual se considera como uno de los riesgos el limitado conocimiento de los funcionarios y servidores del OEC y/o de las distintas unidades orgánicas de la Entidad.
 - En que Anexo se encuentra: Se encuentra en el Anexo 1.

4.3. Actividades

Tabla 2: *Actividades*

| N° | Productos | Actividades |
|----|---|--|
| 1 | Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones. | 1. Determinar los temas que se dictaran en la capacitación 2. Coordinar con la Oficina de Capacitación respecto al dictado de la capacitación 3. Determinar las horas de dictado de la capacitación 4. Designar a los capacitadores 5. Coordinar con el responsable de Informática y Sistemas lo referente a la plataforma para las videoconferencias. 6. Convocar a las áreas involucradas 7. Ejecutar plan de capacitación |
| 2 | Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en | 1. Determinar los temas que se dictaran en la capacitación |

| N° | Productos | Actividades |
|----|---|---|
| 3 | <p>formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.</p> <p>Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE</p> | <p>2. Coordinar con la Oficina de Capacitación respecto al dictado de la capacitación</p> <p>3. Determinar las horas de dictado de la capacitación</p> <p>4. Designar a los capacitadores</p> <p>5. Coordinar con el responsable de Informática y Sistemas lo referente a la plataforma para las videoconferencias.</p> <p>6. Convocar a las áreas involucradas</p> <p>7. Ejecutar plan de capacitación</p> <p>1. Documento emitido por RRHH sobre obligatoriedad de cumplimiento</p> <p>2. Verificar en el portal de OSCE el cumplimiento de la Certificación del personal del Equipo de Adquisiciones.</p> <p>3. Socializar al personal de la entidad los requisitos para Certificarse</p> <p>4. Seguimiento de la Oficina de Administración o la que haga sus veces o a quien se delegue</p> <p>5. Plazo de cumplimiento para el personal ya contratado que no cumplen con el requisito exigido.</p> |
| 4 | <p>Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.</p> | <p>1. Designación de personal que realizara el acompañamiento</p> <p>2. Designar al coordinador general del acompañamiento</p> <p>3. Socializar al personal de las áreas usuarias, indicando a los encargados del acompañamiento</p> <p>4. Definir la forma de acompañamiento</p> <p>5. Aprobar plazos para su cumplimiento”</p> |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Identificación de Recursos Críticos

5.1.1. Comunicación Estratégica

Producto 1: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

El programa de capacitación será dispuesto por la Dirección General a través de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación mediante un Memorando y comunicado en reunión de Gestión, donde se informará a los directores ejecutivos, jefes de Oficina, jefes de Departamento y jefes de Servicios sobre el Plan de Capacitación. Este recurso no es crítico.

Producto 2: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

El programa de capacitación será dispuesto por la Dirección General a través de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación mediante un Memorando y comunicado en reunión de Gestión, donde se informará a los directores ejecutivos, jefes de Oficina, jefes de Departamento y jefes de Servicios sobre el Plan de Capacitación. Este recurso no es crítico.

Producto 3: Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

La disposición será comunicada por la Oficina Ejecutiva de Administración a través de un Memorando para su cumplimiento por la Oficina de Logística y Oficina de Personal.

Este recurso no es crítico.

Producto 4: Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

La disposición será comunicada por la Oficina Ejecutiva de Administración a través de un Memorando para su cumplimiento de la Oficina de Logística y áreas usuarias.

Este recurso no es crítico.

5.1.2. Incidencia en Stakeholders

Producto 1: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

La Oficina Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto para ver lo relacionado a la disponibilidad presupuestal para la capacitación, la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación para ver lo relacionado al programa, a los capacitadores y la modalidad del dictado de clases, la Oficina de Estadística e Informática para ver lo relacionado al internet y zoom, las Oficinas Ejecutivas, Oficinas, Departamentos y Servicios (áreas usuarias) para la designación del personal que será capacitado y la Oficina de Ejecutiva de Administración y Oficina de Logística para ver lo relacionado a los recursos logísticos para la capacitación. Este recurso no es crítico.

Producto 2: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones

técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

La Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación para ver lo relacionado al programa, a los capacitadores y la modalidad del dictado de clases, la Oficina de Estadística e Informática para ver lo relacionado al internet y zoom, las Oficinas Ejecutivas, Oficinas, Departamentos y Servicios (áreas usuarias) para la designación del personal que será capacitado y la Oficina de Ejecutiva de Administración y Oficina de Logística para ver lo relacionado a los recursos logísticos para la capacitación. Este recurso no es crítico.

Producto 3: Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

La Oficina Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto para ver lo relacionado al presupuesto para la contratación de locadores de servicios de ser el caso, la Oficina Ejecutiva de Administración para su implementación del requisito a través de la correspondiente disposición y la Oficina de Logística y Oficina de Personal para el cumplimiento de la disposición. Este recurso no es crítico.

Producto 4: Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

La Oficina Ejecutiva de Administración y Oficina de Logística para su implementación y el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística para su cumplimiento a través de sus operadores. Este recurso no es crítico.

5.1.3. Recursos Humanos

Producto 1: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

Capacitadores de ser el caso para realizar el producto. Este recurso no es crítico.

Producto 2: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

No se necesita recurso humano adicional para realizar el producto. Este recurso no es crítico.

Producto 3: Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

No se necesita recurso humano adicional para realizar el producto. Este recurso no es crítico.

Producto 4: Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

No se necesita recurso humano adicional para realizar el producto. Este recurso no es crítico.

5.1.4. Recursos Financieros

Producto 1: Programa de Capacitación para el personal de las áreas

usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

Se requiere de la disponibilidad financiera para la contratación de capacitadores de ser el caso, para lo cual la inversión estaría a cargo del presupuesto asignado a la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación y en la fuente Recursos Directamente Recaudados, debiendo estar considerado en su Programa de Capacitaciones. Asimismo, también se podría gestionar a través de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación; conseguir el apoyo de capacitadores del OSCE o SERVIR, asimismo de convenios con universidades especializadas en el dictado de la normativa de contrataciones del estado.

Este recurso no es crítico.

Producto 2: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

La capacitación puede ser dictada por el Director de la Oficina Ejecutiva de Administración quien es Gerente Publico de SERVIR, por el Jefe de la Oficina de Logística y los Especialistas en Contrataciones Certificados por el OSCE o de ser factible se podría gestionar a través de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación; conseguir el apoyo de capacitadores del OSCE o SERVIR.

Este recurso no es crítico.

Producto 3: Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

No se requiere mayores recursos financieros. Este recurso no es crítico.

Producto 4: Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

No se requiere mayores recursos financieros. Este recurso no es crítico.

5.1.5. Recursos Logísticos

Producto 1: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

Debido al COVID 19 las clases también podrían ser virtuales por lo que se requerirá una plataforma zoom u otro similar, asimismo de diapositivas e impresiones que son recursos logísticos que el Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza lo puede atender. Este recurso no es crítico.

Producto 2: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

Debido al COVID 19 las clases podrían ser virtuales por lo que se requerirá una plataforma zoom u otro similar, asimismo de diapositivas e impresiones que son recursos logísticos que el Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza lo puede atender. Este recurso no es crítico.

Producto 3: Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

No se requiere recursos logísticos. Este recurso no es crítico.

Producto 4: Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

No se requiere recursos logísticos. Este recurso no es crítico.

5.1.6. Recurso Tiempo

Producto 1: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

1er año: Desarrollo del producto.

2do año: Evaluar los productos.

3er año: Sostenibilidad a la ejecución y desarrollo de los productos.

Si no se dispone de los tres años para este recurso es crítico.

Producto 2: Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

1er año: Desarrollo del producto.

2do año: Evaluar los productos.

3er año: Sostenibilidad a la ejecución y desarrollo de los productos.

Si no se dispone de los tres años para este recurso es crítico.

Producto 3: Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar

el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté Certificado por el OSCE.

1er año: Desarrollo del producto.

2do año: Evaluar los productos.

3er año: Sostenibilidad a la ejecución y desarrollo de los productos.

Si no se dispone de los tres años para este recurso es crítico.

Producto 4: Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.

1er año: Desarrollo del producto.

2do año: Evaluar los productos.

3er año: Sostenibilidad a la ejecución y desarrollo de los productos.

Si no se dispone de los tres años para este recurso es crítico.

Los productos a desarrollar están garantizados su sostenibilidad a través del tiempo debido a que los recursos necesarios para su implementación, seguimiento y cumplimiento como son los recursos humanos, financieros y logísticos, no son críticos.

5.2. Metas periodo de 3 años

Tabla 3: *Metas periodo de 3 años*

| N. o | Productos | Actividades | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | |
|---------|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T |
| 1 | Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento | 1. Determinar los temas que se dictaran en la capacitación 2. Coordinar con la Oficina de Capacitación respecto al dictado de la capacitación 3. Determinar las horas de dictado de la capacitación | | | | | | | | | | | | |

| N° | Productos | Actividades | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | |
|----|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T |
| 2 | de Contrataciones. Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de contrataciones por montos iguales o inferiores a 8UIT. | 4. Designar a los capacitadores | | ■ | | | | | | | | | | |
| | | 5. Coordinar con el responsable de Informática y Sistemas lo referente a la plataforma para las videoconferencias | | | ■ | | | | | | | | | |
| | | 6. Convocar a las áreas involucradas | | | | ■ | | | | | | | | |
| | | 7. Ejecutar plan de capacitación | | | | | ■ | | | | | | | |
| | | 1. Determinar los temas que se dictaran en la capacitación | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 2. Coordinar con la Oficina de Capacitación respecto al dictado de la capacitación | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Determinar las horas de dictado de la capacitación | | ■ | | | | | | | | | | |
| 3 | Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el | 4. Designar a los capacitadores | | | | | | | | | | | | |
| | | 5. Coordinar con el responsable de Informática y Sistemas lo referente a la plataforma para las videoconferencias | | | | ■ | | | | | | | | |
| | | 6. Convocar a las áreas involucradas | | | | | ■ | | | | | | | |
| | | 7. Ejecutar plan de capacitación | | | | | | ■ | | | | | | |
| | | 1. Documento emitido por OEA sobre obligatoriedad de cumplimiento | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 2. Verificar en el portal de OSCE el cumplimiento de la Certificación del personal de la | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

| N. o | Productos | Actividades | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | |
|---------|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T |
| | Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE | Unidad Funcional de Programación 3. Socializar al personal de la entidad los requisitos para Certificarse 4. Seguimiento de la Oficina de Administración o la que haga sus veces o a quien se delegue 5. Plazo de cumplimiento para el personal ya contratado que no cumplen con el requisito exigido. | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas. | 1. Designación de personal que realizara el acompañamiento 2. Designar al coordinador general del acompañamiento 3. Socializar al personal de las áreas usuarias, indicando a los encargados del acompañamiento 4. Definir la forma de acompañamiento 5. Aprobar plazos para su cumplimiento | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad y Factibilidad

6.1. Viabilidad y Factibilidad

6.1.1. SADC

El Hospital cuenta con la capacidad para llevar a cabo el presente estudio; dado que cuenta con los recursos humanos, logística y financiamiento, así como con el compromiso del Director General y demás funcionarios para la ejecución de la presente propuesta de mejora.

6.1.2. Viabilidad Política

El Gobernador del Gobierno Regional de Arequipa es el que designa al Gerente Regional de Salud (GERESA), y a su vez este designa al Director General del Hospital Regional Honorio Delgado; quien es un médico nombrado del mismo Hospital.

El Director General designa al Sub Director quien también es un médico nombrado del Hospital. El Administrador también es un personal administrativo nombrado del Hospital y en algunas oportunidades es un personal externo por ser cargo de confianza.

Como se observa el personal administrativo y asistencial del Hospital es personal nombrado 276 y también personal CAS; que son personal de “planta”, que estarían comprometidos con el proyecto y se garantizaría la sostenibilidad de su ejecución en el tiempo.

Con respecto a la posible rotación del personal de las diferentes áreas usuarias que serán capacitadas en la formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia, se coordinara y se acordara con la Dirección General que dicho personal no sea rotado, salvo excepciones y necesidades urgentes del Hospital, con la finalidad de

que se mejore y se mantenga en el tiempo la atención oportuna de los requerimientos de bienes y servicios de las áreas usuarias.

Asimismo, cabe mencionar que en el Hospital Honorio Delgado, en su mayoría las rotaciones de personal se dan en los cargos de jefaturas, y se mantiene el personal de apoyo de dichas jefaturas u oficinas.

6.1.3. Viabilidad Social

Viable socialmente por lo siguiente:

- a) Las contrataciones oportunas tendrán un impacto positivo en la atención hospitalaria, asimismo permitirá el empoderamiento del Hospital en la Región y a nivel nacional.
- b) Las áreas usuarias asistenciales como son los departamentos y servicios al ser atendidas sus requerimientos oportunamente, podrán brindar una mejor atención a los pacientes.
- c) Los pacientes serán los beneficiarios directos de la mejora en las contrataciones; dado que tendrán medicamentos, insumos médicos, materiales médicos, equipamiento médico y biomédico, etc.
- d) Los pacientes serán los beneficiarios de un buen servicio público en salud.
- e) Se generará un efecto positivo en los familiares de los pacientes, lo que tendrá un efecto multiplicador debido a la satisfacción en sus necesidades de sus familiares internados, al observar el cambio en la mejora de la atención y la reducción en los tiempos de espera para la obtención de medicinas, insumos, materiales médicos y otros.
- f) Llegar a ser una entidad pública modelo en la Región; en lo referente a la eficiencia en las compras y en el gasto público.

6.2. MACTOR: Análisis de Viabilidad según análisis de actores

Tabla 4: MACTOR

| Nombre | Análisis de los actores |
|---|--|
| 1. Director General | Es el Titular del Hospital, estaría en favor del proyecto debido a que le permitirá el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos institucionales. |
| 2. Directora de la Oficina Ejecutiva de Administración | Es responsable de organizar, dirigir y evaluar las actividades técnico-administrativas de la OEA, estaría en favor del proyecto debido a que le permitirá cubrir las necesidades mínimas del Hospital para contribuir a la mejor calidad en la atención de los pacientes. |
| 3. Director de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto | Es responsable de dirigir y conducir los procesos de Planeamiento, Presupuesto, Organización, y Financiamiento de Proyectos de Inversión, estaría en favor del proyecto debido a que le permitirá mejorar el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria. |
| 4. Jefe de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación | Es responsable de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de capacitación interna y externa, estaría en favor del proyecto debido a que le permitirá potenciar sus capacidades al recurso humano de las áreas usuarias encargado de la formulación de las especificaciones técnicas o términos de referencia. |
| 5. Jefe de la Oficina de Personal | Es responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar las actividades técnicas administrativas que se desarrollan en la Oficina de Personal, estaría en favor del proyecto debido a que le permitirá contar con potencial humano capacitado, para el logro de los objetivos estratégicos y funcionales de la institución. |
| 6. Jefe de la Oficina de Logística | Es responsable de planificar, coordinar, dirigir, supervisar y ejecutar el desarrollo de actividades técnicas-administrativas para lograr el abastecimiento de bienes y prestación de servicios, estaría en favor del proyecto debido a que le permitirá el logro de los objetivos y metas de la institución cumpliendo con la normatividad técnica y legal del Sistema de Abastecimiento y procesos de Logística. |
| 7. Jefe del Equipo de Adquisiciones | Es responsable de supervisar la correcta aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, así como sus modificatorias, estaría en favor del proyecto debido a que los requerimientos de las áreas usuarias estarían debidamente formulados y contarán con personal certificado por el OSCE. |
| 8. Jefe de la Oficina de Estadística e Informática | Responsable de proveer al Hospital de la información estadística en salud y darle el soporte informático, estaría en favor del proyecto debido a que se podrá cumplir con los procesos organizacionales. |
| 9. Áreas Usuarias | Oficinas Ejecutivas, Oficinas, Departamentos y Servicios, responsables de la formulación de los requerimientos, estarían en favor del proyecto debido a que su personal estaría debidamente capacitado en la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas. |
| 10. Operadores Logísticos del equipo de adquisiciones | Responsables de recibir la documentación presentada por las áreas usuarias, estarían en favor del proyecto debido a que los requerimientos estarían correctamente formulados y permitir una oportuna contratación de bienes y servicios. |

Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico – gerencial

- a) El proyecto tiene las siguientes ventajas para la institución:
- Compras públicas oportunas y eficientes.
 - Requerimientos correctamente formulados.
 - Contar en forma constante con un plan de acompañamiento al personal de las áreas usuarias.
 - Contar con personal certificado por el OSCE.
 - Adecuada ejecución del gasto público.
 - Ser ejemplo en gestión pública para otras entidades públicas de la Región.
- b) Los costos y recursos que se utilizaran son mínimos para los beneficios que se obtendrán por una correcta formulación de especificaciones técnicas o términos de referencia en los requerimientos de las áreas usuarias que permitirán una atención adecuada y oportuna de las contrataciones de bienes y servicios.
- c) Los productos propuestos en este proyecto pueden ser aplicados en otras instituciones del Gobierno Regional o Local, teniendo en consideración que la problemática en la inadecuada formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas en los requerimientos de las áreas usuarias se presenta en muchas entidades públicas.

Capítulo VII

Seguimiento y Evaluación

7.1. Seguimiento

El seguimiento será llevado a cabo mensualmente, para lo cual se cotejará el avance según lo establecido en los respectivos diagramas de Gantt, los mismos que se han propuesto para cada uno de los productos y acorde a su vez con los indicadores de cada uno de ellos.

Esto se llevará a cabo con la finalidad de garantizar que cada una de las actividades propuestas en el presente plan se ejecute a cabalidad.

Si bien la información se obtendrá mensualmente, ésta se consolidará de manera trimestral durante los 3 años de intervención propuestos en este estudio.

Tabla 5: Seguimiento

| N° | Productos | Actividades | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | | |
|----|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | |
| 1 | Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones. | 1. Determinar los temas que se dictaran en la capacitación | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 2. Coordinar con la Oficina de Capacitación respecto al dictado de la capacitación | | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Determinar las horas de dictado de la capacitación | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| | | 4. Designar a los capacitadores | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| | | 5.Coordinar con el responsable de Informática y Sistemas lo referente a la plataforma para las videoconferencias. | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | | 6.Convocar a las áreas involucradas | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | | 7. Ejecutar plan de capacitación. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| | | 8. Revisión de indicadores. | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| | | 9. Cumplimiento de metas y objetivos. | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 2 | Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. | 1. Determinar los temas que se dictaran en la capacitación | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 2. Coordinar con la Oficina de Capacitación respecto al dictado de la capacitación | | ■ | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Determinar las horas de dictado de la capacitación | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| | | 4. Designar a los capacitadores | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| | | 5.Coordinar con el responsable de Informática y Sistemas lo referente a la plataforma para las videoconferencias. | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | | 6.Convocar a las áreas involucradas | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |

| N° | Productos | Actividades | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|
| | | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | | | | | |
| 3 | Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en la Unidad Funcional de Programación de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE | 7. Ejecutar plan de capacitación | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 8. Revisión de indicadores. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 9. Cumplimiento de metas y objetivos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1. Documento emitido por la OEA sobre la obligatoriedad de cumplimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2. Verificar en el portal de OSCE el cumplimiento de la Certificación del personal del Equipo de Adquisiciones | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Socializar al personal de la entidad los requisitos para Certificarse | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4. Seguimiento de la Oficina de Administración o la que haga sus veces o a quien se delegue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5. Plazo de cumplimiento para el personal ya contratado que no cumplen con el requisito exigido. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6. Cumplimiento de metas y objetivos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas. | 1. Designación de personal que realizara el acompañamiento | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Designar al coordinador general del acompañamiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Socializar al personal de las áreas usuarias, indicando a los encargados del acompañamiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Definir la forma de acompañamiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| N° | Productos | Actividades | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | | | | |
|----|-----------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
| | | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | | | |
| 5. | | Aprobar plazos para su cumplimiento. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | Seguimiento del número de personal capacitado. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | Cumplimiento de metas y objetivos. | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

7.2. Desarrollo de Indicadores de Resultado

Los indicadores son los siguientes:

Tabla 6: *Indicadores de Resultados*

| N° | Productos | Indicador De Logro |
|----|--|---|
| 1 | Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado. | Programa ejecutado Disminución de correcciones en la formulación de especificaciones técnicas o términos de referencia. |
| 2 | Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. | Programa ejecutado Mayor emisión de requerimientos para la contratación de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. |
| 3 | Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE | Aumento de trabajadores Certificados por el OSCE Contar con trabajadores Certificados por el OSCE con nivel básico, intermedio y avanzado. |
| 4 | Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas. | Mayor cantidad de personal de las áreas usuarias capacitadas. Formulación oportuna de los requerimientos por las áreas usuarias |

Fuente: Elaboración propia

Indicadores para el seguimiento a las propuestas de mejora.

- Resultados de la ejecución presupuestal al cierre del ejercicio fiscal (página amigable MEF):

$$100\% * (\text{Devengado Bienes y Servicio} / \text{PIM Bienes y Servicios})$$
- Resultados de la ejecución del PAC 2022 al cierre del ejercicio fiscal (SEACE o información de la Oficina de Logística):

$$100\% * (\text{Nro. Procedimientos de selección convocados 2022} / \text{Nro. Total de procedimientos de selección según PAC 2022})$$
- Resultados de la ejecución de requerimientos:

$$100\% * (\text{Nro. Requerimientos devueltos} / \text{Nro. Requerimientos recibidos})$$

Puede ser diario, mensual, anual.

- Resultados del personal Certificado:
100%* (Personal del Equipo de Adquisiciones Certificado OSCE /
Personal del Equipo de Adquisiciones)

7.3. Evaluación

La evaluación se realizará para cada producto propuesto teniendo en cuenta dos indicadores. Uno de ellos enfocado al producto en sí, como por ejemplo programa ejecutado, aumento de trabajadores certificados y el otro orientado a verificar el logro del resultado en la optimización de la gestión, como, por ejemplo: Disminución de correcciones en la formulación de especificaciones técnicas o términos de referencia.

El programa evaluación se desarrollará de la siguiente manera:

Tabla 7: Programa de Evaluación

| N° | Productos | Indicador de Logro | 1 | | 2 | | 3 | |
|----|--|---|----|----|----|----|----|----|
| | | | 1S | 2S | 1S | 2S | 1S | 2S |
| 1 | Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado. | Programa ejecutado Disminución de correcciones en la formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia. | | | | | | |
| | Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. | Programa ejecutado Mayor emisión de requerimientos para la contratación de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. | | | | | | |
| 3 | Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE | Aumento de trabajadores Certificados por el OSCE Contar con trabajadores Certificados por el OSCE con nivel básico, intermedio y avanzado. | | | | | | |

| N° | Productos | Indicador de Logro | 1 | | 2 | | 3 | |
|----|--|---|----|----|----|----|----|----|
| | | | 1S | 2S | 1S | 2S | 1S | 2S |
| 4 | Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas. | Mayor cantidad de personal de las áreas usuarias capacitadas. Formulación oportuna de los requerimientos por las áreas usuarias” | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. Las contrataciones públicas de bienes y servicios en el Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza de Arequipa se deben efectuar en forma oportuna y eficiente.
2. La capacitación en la normativa de contrataciones, al personal encargado de formular los términos de referencia o especificaciones técnicas, es muy necesaria, independientemente de los montos a contratar.
3. El personal que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística debe estar certificado por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).
4. El equipo de Adquisiciones debe continuar el Plan de acompañamiento al personal de las áreas usuarias que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.
5. La estandarización por las áreas usuarias en la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas en el Hospital permitiría optimizar la gestión de las contrataciones.
6. Existencia de otros riesgos en el proceso de contratación pública.

Recomendaciones

1. Se recomienda mejorar las contrataciones de bienes y servicios para la atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias.
2. Se recomienda implementar el programa de capacitación del personal de las áreas usuarias encargados de la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas para las contrataciones de bienes y servicios independientemente del monto a contratar.
3. Se recomienda que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística esté certificado por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).
4. Se recomienda mantener vigente y activo el Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal de las áreas usuarias que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas.
5. Se recomienda se considere y se implemente en el corto plazo la estandarización por parte de las áreas usuarias en la formulación de los términos de referencia o especificaciones técnicas en el Hospital.
6. Se recomienda la identificación y tratamiento de otros riesgos en el proceso de contratación pública.

Referencias Bibliográficas

Fuentes Documentales

- Alarcón Díaz, Fernando, Cabrera Carrasco, Juan Pablo, Kiyán Carpio, Ana Mirian y Vargas Pacheco, Eduardo (2018). El Sistema de Programación de Bienes y Servicios y la Eficiencia de la Ejecución del Plan Anual de Contrataciones del Instituto Nacional de Salud del Niño (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú.
- Barturen, D. Y. (2022). Indicadores de gestión para la eficiencia en procesos de Contrataciones de la UE 028 II Dirtepol Chiclayo” (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo – Peru.
- Batalla, N. C. (2018). Compras y contrataciones en la administración pública de la provincia de Santa Fe: Propuestas para implementar un enfoque sustentable (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Litoral, Santa Fé - Argentina
- Carhuancho, M. L. (2018). Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima - Perú
- Cornejo, H. L. (2019). 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 (Tesis de maestría). Universidad Continental, Lima – Perú.
- Chávez, R. R. (2021). Contrataciones de medicamentos y dispositivos médicos con la ejecución presupuestal de la Unidad Ejecutora 401 Salud Alto Mayo 2019 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Chávez Huertas, Kelly Gisela y Coronado Vivanco, Nestor Alejandro (2018). El Registro Nacional de Proveedores como barrera de entrada de las empresas en los Procesos de Selección (Tesis de maestría). Universidad de Lima, Lima – Perú.
- Domínguez Peche, Tatiana y Durand Miraval, Nilton John (2015). Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima – Perú.
- Hanco, Q. N. (2019). Factores de Riesgo y su influencia en la Gestión de las Contrataciones Públicas en las Municipalidades Provinciales de la Región

- Puno en el Periodo 2017-2018 (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú.
- Herrera, C. J. (2019). Hacia una Contratación Pública más Eficiente: La Competencia como Principio Rector (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.
- Huarcaya Aguilar, Migael y Vivanco Núñez, Heber. (2017). Los actos prepaatorios y proceso de selección en las constrataciones de bienes y servicios en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2014 – 2015 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú.
- Logacho, C. V. (2015). Estudio del Proceso de Contratación Pública de bienes y servicios al mejoramiento de la gestión administrativa, caso práctico: Coordinación general administrativa financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República (2013 - 2014) (Tesis de maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito – Ecuador.
- Madueño Avalos, Betsy Liset y Rodríguez Padilla, Silvia Magali (2016). Problemática en las Contrataciones de la Red Asistencial de Rebagliati (RAR) durante el periodo 2015 (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú.
- Mamani, F. L. (2019). Gestión de las contrataciones públicas en la Municipalidad Provincial de San Román - Puno 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Marcelo, M. J. (2019). La Ley de Contrataciones del Estado y la adquisición de Bienes y Servicios en la Municipalidad Provincial de Barranca (Tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – Perú.
- Meza, M. E. (2017). Procedimiento de Contratación de Bienes por montos menores o iguales a 8 UIT en la Municipalidad Provincial de Canchis, Primer Semestre 2017 (Tesis de maestría). Universidad Andina del Cusco, Cusco – Perú.
- Rivadeneira, S. M. (2020). Contrataciones del estado en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, año 2020 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.

- Rojas, P. K. (2018). La certificación por niveles profesionales y técnicos en la contratación de bienes y/o servicios para la gestión de resultados de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones - Huánuco 2018 (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Huánuco – Perú.
- Rosado, R. K. (2020). Contrataciones del Estado y la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Anita (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Tirado, A. M. (2016). Los procesos de contrataciones del Estado y su incidencia en la gestión institucional de la Municipalidad de Pacasmayo - San Pedro de Lloc en el año fiscal 2015 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo – Perú.
- Travieso, C. S. (2016). Estudio comparativo de los procedimientos de contratación en República Dominicana, España y Estados Unidos (Tesis de maestría). Escola de Camins – España, Barcelona – España.
- Vásquez, V. F. (2018). Las Contrataciones del Estado y la Transparencia de los Servidores Públicos en la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, 2018 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Villanueva, V. V. (2022). Contrataciones del Estado y Gestión Administrativa en una Municipalidad Provincial de Arequipa, periodo 2018 – 2020 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Villogas, V. C. (2020). El valor referencial y los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2015 – 2017 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco – Perú.
- Yafac, R. D. (2019). Propuesta de mejora del proceso de contratación de bienes y servicios a cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú.

Fuentes Bibliográficas

- Central de Compras Públicas. (2017). Decreto Supremo N° 056-2017-EF, que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del

- Estado, aprobado por el Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Lima - Perú:
Ministerio de Economía y Finanzas.
- El Peruano (15 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo N°1444, p. 5.
- El Peruano (2018). Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 30225. El Peruano.
- Garza Villegas, J. B. y Cortez Alejandro, D. V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. Mexico: Innovaciones de negocios.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2004). Administración en las Organizaciones. McGrawHill.
- MEF (31 de Diciembre de 2018). Decreto Supremo N° 344-2018-EF.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2019). Directiva N° 007-2019-OSCE/CD. Lima - Perú: OSCE.
- OSCE (2013). Instructivo: Formulación de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de Servicios y Consultorías en General. Lima.
- OSCE (2017). Guía Práctica N° 5. ¿Cómo se formula el requerimiento? Lima: Portal OSCE.
- Proulx, D. (2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. En D. Proulx, Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. Lima: ProGobernabilidad.
- Travieso, C. S. (2016). Estudio comparativo de los procedimientos de contratación en República Dominicana, España y Estados Unidos. Barcelona - España: Escola de Camins - España.
- Vargas, G. K. (2019). Enriquecimiento sin causa en las contrataciones del Estado. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Yafac, R. D. (2019). Propuesta de mejora del proceso de contratación de bienes y servicios a cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Fuentes electrónicas

- Colombia Compra (2017). Colombia compra eficiente. Obtenido de Red Interamericana de Compras Gubernamentales. Recuperado de : <https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente>
- ChileCompra (2016). Planes de Compra. Recuperado de <https://www.chilecompra.cl/planes-de-compra/>
- OAS (2017). Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_osce_anexo2_reg_ley_cont_est.PDF
- OEA (2016). Red Interamericana de compras gubernamentales (RICG). Recuperado de <http://secureservercdn.net/198.71.233.44/u1y.854.myftpupload.com/wp-content/uploads/2019/10/INFORMATIVO-RICG-2019.pdf>
- OSCE (2021). Recomendaciones para la Mitigación de Riesgos en Compras Públicas. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2483800/Gu%C3%ADa%20-%20Recomendaciones%20para%20mitigaci%C3%B3n%20de%20Riesgos%20en%20compras%20p%C3%ABlicas.pdf>
- OSCE (2018). Contrataciones del estado en el marco de la gestión por resultado. Obtenido de Funcionarios relacionados con la gestión de las contrataciones. Recuperado de: https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Presencial/PPT_Capacitacion_2018.pdf
- OSCE (2018). Fase de Programación y actos preparatorios. Recuperado de Contrataciones del Estado: <https://portal.osce.gob.pe/osce/content/fase-de-programaci%C3%B3n-y-actos-preparatorios>
- RICG (2015). Compras públicas: costos y beneficios de los procesos de integración regional en el marco de los tratados de libre comercio. Recuperado de Antecedentes: <http://ricg.org/es/publicaciones/compras-publicas-costos-y-beneficios-de-los-procesos-de-integracion-regional-en-el-marco-de-los-tratados-de-libre-comercio/>

Tobelem, A. (1992). Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional (SADCI) . Buenos Aires, Argentina: Mimeo. Recuperado de <https://docplayer.es/33839168-Sistema-de-analisis-y-desarrollo-de-la-capacidad-institucional-sadci.html>: <https://docplayer.es/login/>

Anexos

Anexo 1: Documentos de implementación de productos

| Nº | Productos | Instrumentos de implementación |
|-----------|--|---|
| 1 | Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones. | Memorando de la Dirección General |
| 2 | Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT. | Memorando de la Dirección General |
| 3 | Exigir como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE. | Memorando de la Oficina Ejecutiva de Administración |
| 4 | Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas. | Memorando de la Oficina Ejecutiva de Administración |

Anexo 2: Instrumentos de implementación del producto

INSTRUMENTO DE IMPLEMENTACION DEL PRODUCTO 1

Hospital Regional Honorio Delgado
Dirección General

MEMORANDO N° -2022-GRA/GRS/GR-HRHD/DG

Arequipa 2022 Febrero

Asunto : Programa de Capacitación a las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones.

A : **M.C. Dante Vega Ortiz**
Jefe de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación

Mediante el presente le comunico a usted incluir dentro del Plan de Desarrollo de Personal (PDP) un Programa de Capacitación para las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Ley y Reglamento de Contrataciones.

Es recomendable que el contenido de las capacitaciones considere aspectos técnico-normativos en contratación pública, así como gestión integral de abastecimiento y/o gestión de riesgos en contrataciones; ello con la finalidad de mejorar las brechas de capacitación identificadas en las áreas usuarias del Hospital.

Asimismo iniciar a la brevedad y bajo responsabilidad las acciones correspondientes con la finalidad de contar con los capacitadores y se comunique a todas las Direcciones, Oficinas, Jefaturas, Departamentos y Servicios del Hospital.

Atentamente,

JUAN CARLOS NOGUERA ARRATEA
Director General del HRHD

JCNA/ LALM/nng
c.c. Arch.

DOC.
EXP.

INSTRUMENTO DE IMPLEMENTACION DE PRODUCTO 2

Hospital Regional Honorio Delgado
Dirección General

MEMORANDO N° -2022-GRA/GRS/GR-HRHD/DG

Arequipa 2022 Febrero

Asunto : Programa de Capacitación para el personal de las áreas usuarias en formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

A : **M.C. Dante Vega Ortiz**
Jefe de la Oficina de Capacitación y Apoyo a la Docencia e Investigación

Mediante el presente le comunico a usted incluir dentro del Plan de Desarrollo de Personal (PDP) un Programa de Capacitación para las áreas usuarias en temas de formulación de términos de referencia o especificaciones técnicas de acuerdo a la Directiva de Contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT.

Es recomendable que el contenido de las capacitaciones considere aspectos técnico-normativos en las contrataciones de bienes y servicios por montos iguales o inferiores a 8UIT, así como gestión integral de abastecimiento y/o gestión de riesgos en contrataciones; ello con la finalidad de mejorar las brechas de capacitación identificadas en las áreas usuarias del Hospital.

Asimismo iniciar a la brevedad y bajo responsabilidad las acciones correspondientes con la finalidad de contar con los capacitadores y se comunique a todas las Direcciones, Oficinas, Jefaturas, Departamentos y Servicios del Hospital.

Atentamente,

JUAN CARLOS NOGUERA ARRATEA
Director General del HRHD

JCNA/ LALM/nng
c.c. Arch.
DOC.
EXP.

INSTRUMENTO DE IMPLEMENTACION DE PRODUCTO 3

MEMORANDO MULTIPLE N° 002 -2022-GRA/GRS/GR-HRHD/DG-OEA

A : **CPC Demetrio Gutierrez Cruz**
Jefe de la Oficina de Logística

| |
|--|
| Dirección de Administración Reg. Doc. N° Reg. Exp. N° |
|--|

Abog. Giovana Choque Medrano
Jefe de la Oficina de Personal

ASUNTO : Exigencia de que todo trabajador que ingrese al OEC
este Certificado por el OSCE.

FECHA : Arequipa, 25 de Febrero de 2022

Mediante el presente y bajo responsabilidad funcional se dispone la exigencia como requisito de carácter obligatorio sin importar el vínculo contractual que todo trabajador que ingrese a laborar en el Equipo de Adquisiciones de la Oficina de Logística este Certificado por el OSCE.

Esta disposición es en cumplimiento del artículo 5º numeral 5.3 del Reglamento de Contrataciones del Estado y de la Directiva N° 002-2020-OSCE/CD Certificación de los Profesionales y Técnicos que laboren en los Órganos Encargados de las Contrataciones (OEC) de las Entidades Públicas.

Sin otro particular, me despido de ustedes.

Atentamente,

CPC LUIS ALBERTO LUNA MINCHOLA
Director de la Oficina Ejecutiva de Administración

LALM / mevr
C.c. DG
Archivo

INSTRUMENTO DE IMPLEMENTACION DE PRODUCTO 4

MEMORANDO MULTIPLE N° 002 -2022-GRA/GRS/GR-HRHD/DG-OEA

A : **CPC Demetrio Gutierrez Cruz**
Jefe de la Oficina de Logística

| |
|--|
| Dirección de Administración Reg. Doc. N° Reg. Exp. N° |
|--|

ASUNTO : Plan de acompañamiento del Equipo de Adquisiciones

FECHA : Arequipa, 25 de Febrero de 2022

Mediante el presente y bajo responsabilidad funcional deberá disponer que el equipo de adquisiciones realice un Plan de acompañamiento al personal que formula los términos de referencia o especificaciones técnicas de las áreas usuarias.

Esta disposición es en cumplimiento de la Guía del OSCE con las Recomendaciones para la Mitigación de Riesgos en Compras Públicas, en el cual se considera como uno de los riesgos el limitado conocimiento de los funcionarios y servidores del OEC y/o de las distintas unidades orgánicas de la Entidad.

Sin otro particular, me despido de ustedes.

Atentamente,

CPC LUIS ALBERTO LUNA MINCHOLA
Director de la Oficina Ejecutiva de Administración

LALM / mevr
C.c. DG
SDG
Equipo de Adquisiciones
Archivo