

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**El Área de Adquisiciones y la problemática
durante la pandemia en la fase de ejecución de
contratos de bienes y servicios en el contrato de
Préstamo N.° 3547/OC-PE**

Di Nora Viviana Villanueva Pablo

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Lima, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



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

Agradecimiento

A mi familia, amigos y personas especiales que siempre estuvieron conmigo para brindarme apoyo y fuerzas cuando más lo necesitaba. Gracias por su compañía en los momentos gratos y ayuda en momentos de mayor necesidad. Fue un largo camino que en ocasiones pareció eterno, pero ya podemos decir que lo logramos y todo valió la pena. Este nuevo logro no hubiera sido posible sin ustedes.

Muchas gracias

Dedicatoria

A mi madre, quien formo mi carácter y amor al trabajo es la que aún sigue a mi lado guiándome con su esfuerzo. Todos mis logros son para ti.

A mi amado esposo e hijos toda mi familia que está conmigo siempre, los amo y cada paso que doy es siempre pensando en ustedes.

Los amo.

Tabla de contenido

Agradecimiento.....	3
Dedicatoria.....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de tablas.....	7
Índice de figuras.....	8
Resumen.....	9
Capítulo I: aspectos generales de la institución.....	10
1.1. Datos generales de la institución.....	10
1.2. Actividades principales de la institución.....	10
1.3. Reseña histórica de la institución.....	13
1.4. Organigrama de la institución.....	15
1.5. Visión y misión.....	18
1.6. Bases legales o documentos administrativos.....	18
1.7. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales.....	18
1.8. Descripción del cargo y de las responsabilidades del profesional en la institución.....	18
Capítulo II: aspectos generales de las actividades profesionales.....	21
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional.....	21
2.2. Identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional.....	31
2.3. Objetivos de la actividad profesional.....	32
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	33
2.5. Resultados esperados.....	34
Capítulo III: marco teórico.....	36
3.1. Sistema Nacional de Abastecimiento.....	36
3.2. Contratación pública.....	37
3.3. Finalidad de la contratación pública.....	38
3.4. Gestión de adquisiciones.....	39
3.5. Requerimiento.....	39
3.6. Especificaciones técnicas.....	40
3.7. Términos de referencia.....	41

3.8. Fases de la contratación.....	6 42
3.9. Procedimiento de selección	43
3.10. Ejecución contractual	43
3.11. Resultados de los procesos de selección.....	45
3.12. Cancelación de un proceso	46
3.13. Compras públicas	47
3.14. Gestión de riesgos en las compras públicas.....	48
3.15. Teorías aplicables de las compras públicas para la mejora continua de un proceso ..	49
Capítulo IV: descripción de las actividades profesionales.....	50
4.1. Enfoque sistémico y analítico en las actividades profesionales	50
4.2. Alcance de las actividades profesionales	51
4.3. Entregables de las actividades profesionales.....	52
4.4. Aspectos técnicos de la actividad profesional	56
4.4.1. Metodologías inductivas.....	56
4.4.2. Tecnicas de análisis de datos: conceptos de Libros de Metodologia y análisis de documentos.....	57
4.4.3. Instrumentos-informes.....	58
4.4.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades/bienes asignados y los sistemas que utilizó (SIAF-Seace)	59
4.5. Ejecución de las actividades profesionales	60
Capítulo V: resultados.....	62
5.1. Resultados finales de las actividades realizadas.....	62
5.2. Logros alcanzados	64
5.3. Dificultades encontradas	72
5.4. Planteamiento de mejoras.....	72
5.4.1. Metodologías propuestas	72
5.4.2. Descripción de la implementación	73
5.5. Análisis.....	77
5.6. Aporte del bachiller en la institución	78

Conclusiones.....	7
Recomendaciones	80
Referencias.....	82
	84

Índice de tablas

Tabla 1: Marco legal	17
Tabla 2: Fases de contratación	22
Tabla 3: Análisis FODA de la situación del Proyecto	26
Tabla 4: Debilidades y amenazas encontradas.....	28
Tabla 5: Herramientas utilizadas por el profesional	67

Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Organigrama del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.....	14
<i>Figura 2:</i> ubicación del proyecto Fortalece dentro del Ministerio de acuerdo al Manual de Operaciones.....	15
<i>Figura 3:</i> Organigrama de la Unidad Ejecutora 007 dentro de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	16
<i>Figura 4:</i> Ubicación y funciones del Área de Adquisiciones.....	21
<i>Figura 5:</i> Flujograma de actividades realizadas por la especialista	61
<i>Figura 6:</i> Evidencia de las reuniones para la creación de la plataforma	62
<i>Figura 7:</i> Comunicado de migración a la plataforma <i>Drive_Fortalece</i>	63
<i>Figura 8:</i> Pantallazo de la programación de la capacitación para la plataforma <i>Drive_Fortalece</i>	64
<i>Figura 9:</i> Pantallazo de algunos documentos subidos a la plataforma <i>Drive_Fortalece</i>	64
<i>Figura 10:</i> Pantallazo de la página de bienvenida de la plataforma <i>Drive_Fortalece</i>	73
<i>Figura 11:</i> Pantallazo de los archivos generados por áreas y archivada en la plataforma <i>Drive_Fortalece</i>	74
<i>Figura 13:</i> Programa del Sistema Integrado de Administración Financiera	76
<i>Figura 14:</i> Pantallazo de links de información.....	77
<i>Figura 15:</i> Flujograma de la plataforma <i>Drive_Fortalece</i>	79

Resumen

En el presente estudio se analiza y evalúa la capacidad que tuvimos como entidad para afrontar la grave crisis sanitaria un hecho que a nivel mundial nos sorprendió a todos en todos los aspectos y el programa incremento el riesgo de retrasar los plazos de ejecución contractual así como mayor riesgo de sanciones administrativas por parte del BID y las auditorias debido a un proceder inadecuado en la elaboración de documentos retrasos en los registros en los sistemas del estado como el SIAF y el SEACE .

Por ello el estado así como el banco oficializo el trabajo remoto que en un principio esta modalidad ayudo mucho sin embargo al no estar preparados para desarrollarla por la cantidad de información que se manejaba por lo que para poder seguir con las actividades del Proyecto se tuvieron que implementar estrategias y crear herramientas de gestión para fortalecer la articulación entre el trabajo Realizado por la especialista de adquisiciones sus áreas de línea y las coordinaciones técnicas de cada componente, se generó todo un plan de contingencia el cual se detalla en el presente documento, solo por la etapa de pandemia, para las diferentes etapas de proceso de adquisiciones y contrataciones todo ello con la única finalidad de garantizar la integridad y la ejecución eficiente de la operación

Capítulo I: aspectos generales de la institución

1.1. Datos generales de la institución

- Nombre de la entidad: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- Pliego: 12
- Unidad ejecutora: 007-1658-Programa para el mejoramiento y ampliación de los servicios el centro de empleo “Fortalece Perú”
- Representante legal: Adolfo Emilio Vizcarra Kusien
- Cargo: director ejecutivo
- Resolución de nombramiento: RM Nro. 306-2018-TR
- Inicio de actividades: 30/11/2018
- Dirección: Av. Salaverry Nro. 655, Jesús María Lima -Perú.
- RUC: 20601761069
- E-mail: fortaleceperu@trabajo.gob.pe
- Central telefónica: (511) 630-6000 Anexo 6098
- Horario de atención: lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm

1.2. Actividades principales de la institución

Las principales actividades están estrictamente vinculadas al objetivo.

Objetivo del Proyecto: Mejorar y ampliar los servicios de los Centros de Empleo (CE) para la inserción laboral formal de la población económicamente activa (PEA) juvenil de las regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y Lima Metropolitana.

Específicamente, se espera mejorar la efectividad, eficiencia y pertinencia de los servicios que ofrecen los CE para fortalecer la articulación de los jóvenes urbanos con las empresas formales que buscan trabajadores. El Proyecto busca desarrollar un modelo de "CE fortalecido" e implementado adecuadamente en las siete regiones.

Para alcanzar los objetivos el Proyecto se basa en cuatro componentes:

- Adecuada articulación de los Centros de Empleo con el sector productivo
- Adecuados servicios del Centro de Empleo para los jóvenes
- Adecuados procesos operativos del Centro de Empleo
- Suficiente capacidad rectora del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con los Gobiernos Regionales para la inserción laboral

Conforme al Manual de Operaciones del Proyecto, aprobado mediante Resolución Directoral N° 007-2019-MTPE/3/24.5, el Programa para el Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo para la Inserción Laboral Formal de los Jóvenes en las Regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y en Lima Metropolitana es responsable de la ejecución del proyecto así como de dirigir las acciones relacionadas al cumplimiento de los compromisos establecidos en el contrato de Préstamo.

Las responsabilidades del Programa Fortalece Perú respecto al proyecto son las siguientes:

- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades del Proyecto
- Actuar como interlocutor con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID y el MTPE

- Coordinar la ejecución del Proyecto, así como las actividades de operación y mantenimiento con los Gobiernos Regionales
- Aprobar los documentos de supervisión para la ejecución y gestión financiera del proyecto, y de adquisiciones de las actividades correspondientes al mismo en coordinación con los responsables técnicos
- Efectuar las solicitudes de desembolsos al BID
- Brindar asesoría y acompañamiento a los responsables técnicos en la definición de sus necesidades y en la forma en cómo estas pueden ser programadas y atendidas oportunamente
- Elaborar e implementar el Plan Operativo Anual (POA)
- Elaborar el Plan de Adquisiciones (PA);
- Formular y administrar el presupuesto del Proyecto
- Elaborar los estados financieros de las actividades correspondientes al Proyecto para su posterior envío al Banco
- Velar, a través de los Comités de Evaluación, por el cabal cumplimiento de los procesos de selección para la adquisición de los bienes, servicios y consultorías en los términos pactados en el Contrato de Préstamo y de acuerdo a las Políticas de Adquisiciones del BID
- Asegurar la disponibilidad de los recursos presupuestales y financieros que permitan la ejecución continua del POA y del PA
- Elaborar los informes periódicos de monitoreo y seguimiento que serán enviados al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

- Coordinar, elaborar y aprobar los términos de referencia y especificaciones técnicas para las contrataciones correspondientes al Proyecto, con respecto a las necesidades del Programa Fortalece Perú
- Realizar la transferencia de la propiedad de los bienes adquiridos en el marco del Proyecto a las entidades correspondientes
- Mantener el acervo documentario de las actividades de ejecución correspondientes al Proyecto
- Solicitar la realización de auditorías, supervisiones y otras acciones de control necesarias para el buen funcionamiento del Programa Fortalece Perú
- Aprobar las modificaciones al MOP.

1.3. Reseña histórica de la institución

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo requiere asegurar el logro de sus objetivos institucionales a través de la provisión de bienes y servicios; uno de los cuales corresponde al Proyecto de Inversión Pública (PIP) (Código SNIP N.º 308669) denominado Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo para la Inserción Laboral Formal de los Jóvenes en las Regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y en Lima Metropolitana, de conformidad con la ley N.º 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, sus normas complementarias y modificatoria.

Este proyecto fue aprobado y declarado viable mediante Informe Técnico N.º 039-2015-EF/63.01 del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el 31 de agosto del 2015 con un costo

total de S/ 124,547,592 (Ciento veinticuatro millones quinientos cuarenta y siete mil quinientos noventa y dos y 100/00 soles).

Posterior a ello, mediante Decreto Supremo N° 172-2016-EF, se aprueba la operación de endeudamiento externo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar el Proyecto suscribiéndose el Contrato de préstamo N° 3547/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Acto seguido, mediante Resolución Ministerial No 205-2016-TR, se crea la Unidad Ejecutora N° 007: Programa para el Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo (Fortalece Perú) en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

1.4. Organigrama de la institución

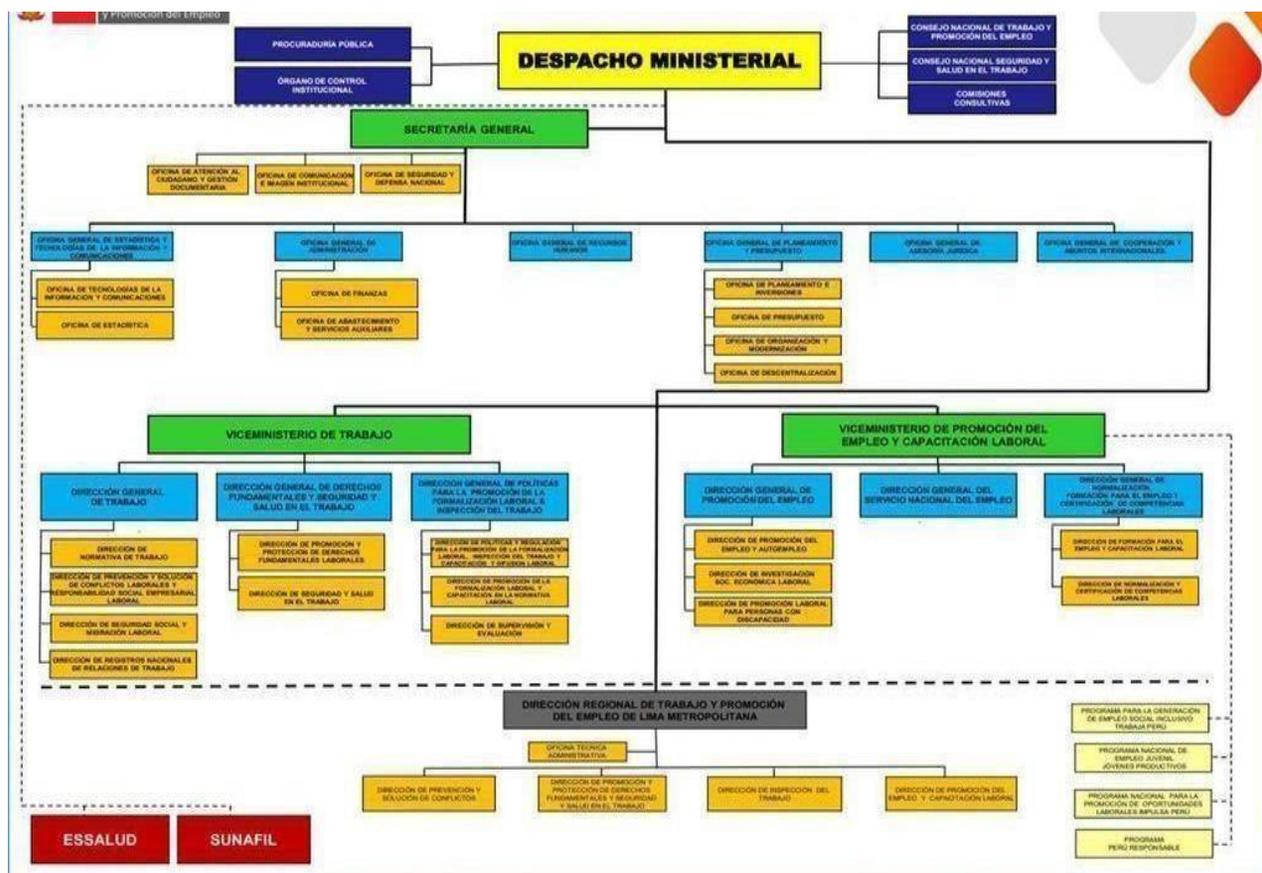


Figura 1: Organigrama del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Nota: Adaptado de Organigrama del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Gob.pe, 2019 (<https://www.gob.pe/institucion/mtppe/informes-publicaciones/2290547-organigrama-del-ministerio-de-trabajo-y-promocion-del-empleo>)

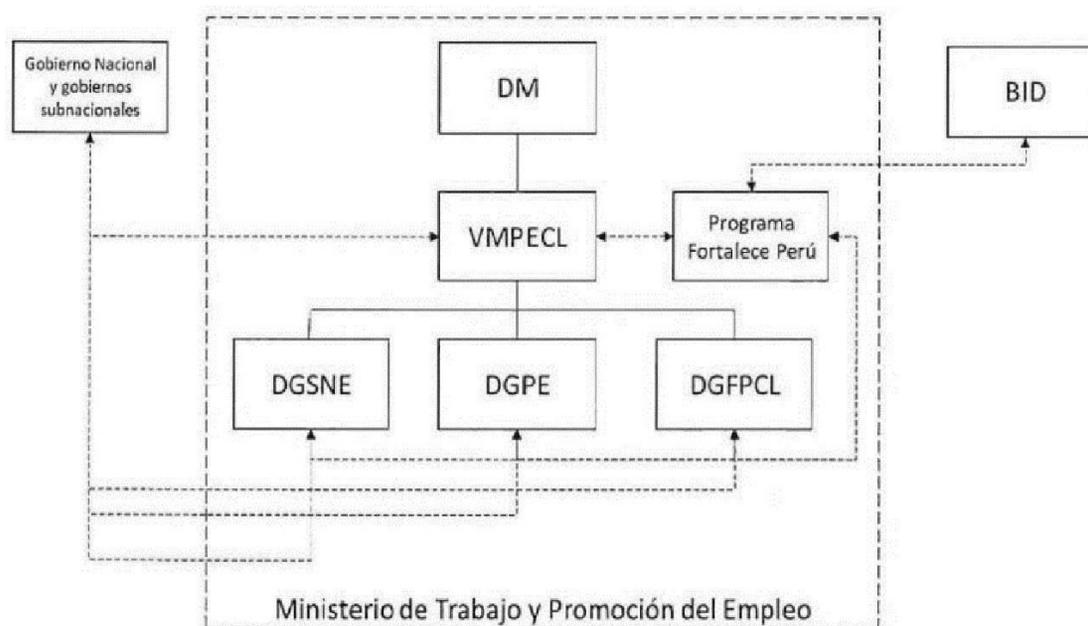


Figura 2: ubicación del proyecto Fortalece dentro del Ministerio de acuerdo al Manual de Operaciones

Nota: Donde DM: Despacho Ministerial; VMPECL: Vice Ministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral; DGSNE: Dirección General del Servicio Nacional del Empleo; DGPE: Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal; DGFPC: Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral, y BID: Banco Interamericano de Desarrollo. Adaptado del Manual de Operaciones del Proyecto, de Gob.pe, 2019

<https://www.gob.pe/institucion/fortaleceperu/normas-legales/2049163-007-2019-mtpe-3-24-5>

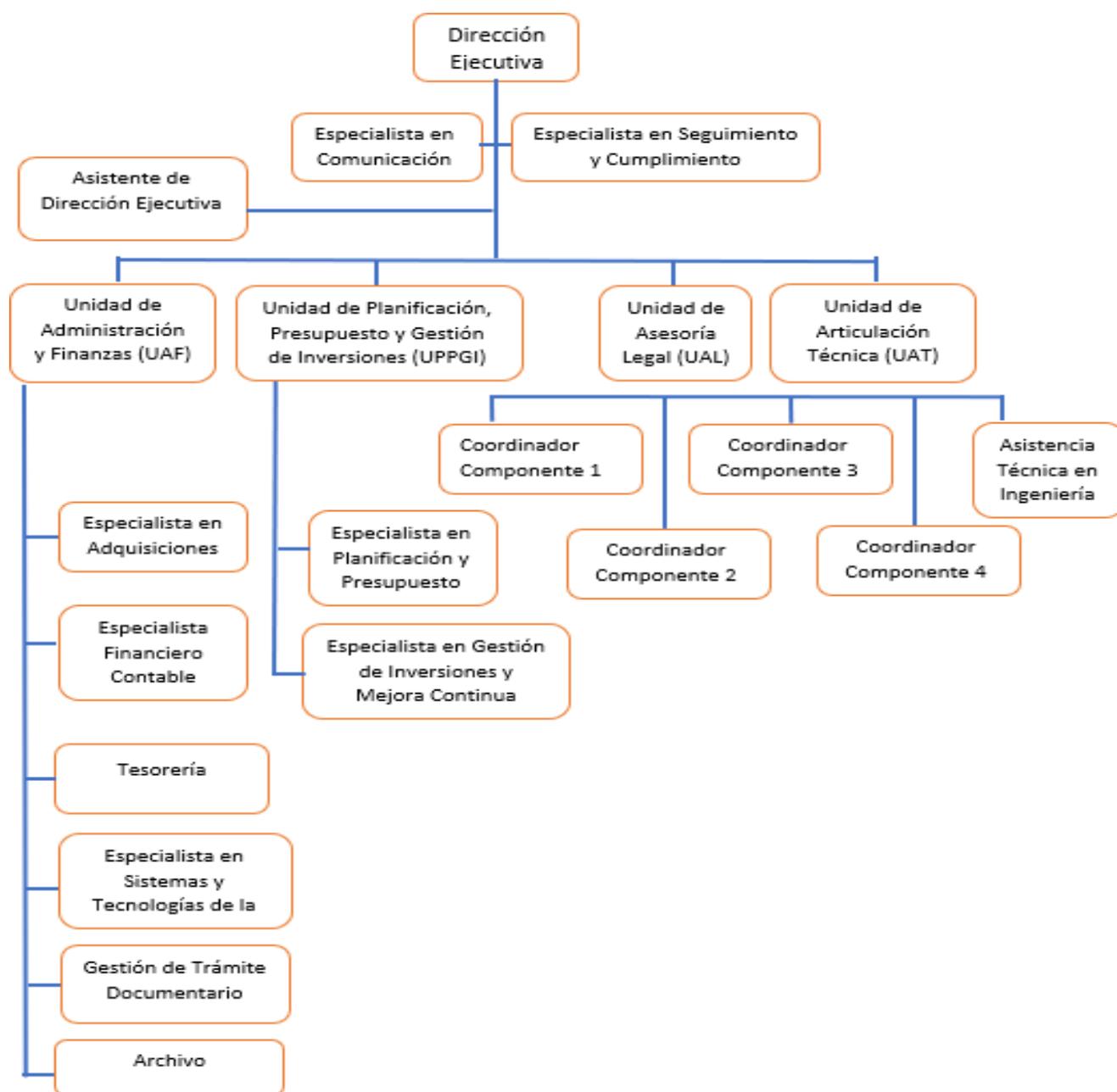


Figura 3: Organigrama de la Unidad Ejecutora 007 dentro de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Nota: Fuente propia

1.5. Visión y misión

La visión y misión de la Unidad Ejecutora 007 se enmarca en la del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ente rector al que pertenece el bachiller.

Visión:

Ciudadanía altamente empleable y protegida en sus derechos laborales que se desenvuelve en un entorno que contribuye al desarrollo sostenible e inclusivo del país, el cual garantiza el empleo digno y productivo, además de la práctica de las relaciones laborales armoniosas y de responsabilidad social.

Misión:

Promover empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, a través del fortalecimiento del diálogo social y la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables en el marco de un modelo de gestión institucional centrado en el ciudadano.

1.6. Bases legales o documentos administrativos

Tabla 1:

Marco legal

Año de vigencia	Normativa Específica
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Supremo N° 172-2016-EF que aprueba la operación de endeudamiento externo entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) • Resolución Ministerial N° 205-2016-TR que formaliza la creación de la Unidad Ejecutora – Programa para el Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo Fortalece Perú • Contrato de Préstamo N° 3547/OC-PE entre la República del Perú y

Año de vigencia	Normativa Específica
2018	<p>el Banco Interamericano de Desarrollo hasta por la suma de 30 000 000,00 USD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución Ministerial N° 278-2016-TR Manual de Operaciones del Proyecto “Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo para la Inserción Laboral Formal de los Jóvenes en las Regiones de Arequipa, Lea, Lambayeque, La Libertad, San Martín, Piura y Lima Metropolitana”
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución Directoral 007-2019-MTPE/3/24.5 Modifica el Manual de Operaciones del Programa para el Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo Fortalece Perú
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para la Adquisición de BIENES Y OBRAS Financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo GN 2349-15 • Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN 2350-15

Nota: Fuente propia

1.7. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

El cargo que desempeña el bachiller es el de Especialista de Adquisiciones que se encuentra dentro de la Unidad de Administración Financiera que se encarga de la gestión administrativa, financiera, contable y logística de los recursos asignados para apoyar en la ejecución de los componentes, planes o actividades previstos en el proyecto.

1.8. Descripción del cargo y de las responsabilidades del profesional en la institución

De acuerdo al Manual de Operaciones del Programa, las responsabilidades del Especialista de adquisiciones son las siguientes:

- a) Apoyar en la planificación de las adquisiciones del Programa Fortalece Perú, así como cumplir con su registro de los sistemas correspondientes
- b) Elaborar las acciones del órgano encargado de las contrataciones

- c) Capacitar y asesorar a los integrantes del Comité de Evaluación y a los responsables técnicos para llevar a cabo de los procesos de selección, respecto de las políticas del BID y normatividad aplicable, así como apoyar en levantamiento de consultas, observaciones, impugnaciones, reclamaciones o en general respecto de lo actuado en diferentes etapas de los procesos de selección
- d) Efectuar el seguimiento a los procesos de contrataciones hasta el cierre del contrato, así como un control especial sobre ellos, incluyendo la conformidad del bien o servicio.
- e) Apoyar en la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas en relación estrecha con los usuarios
- f) Realizar estudios de mercado cuando sea requerido, elaborar cuadros comparativos y análisis de precios y costos para la elaboración y/o actualización de los valores referenciales de las obras, bienes y consultorías a contratar
- g) Mantener archivos físicos de seguimiento de los procesos, así como un control y custodia sobre ellos, incluyendo la conformidad del bien o servicio.
- h) Colaborar en la elaboración de los documentos de los procesos de selección, informes de evaluación, absolución de consultas, registro, firma y administración del contrato para los procesos de adquisiciones y contrataciones, cuando sean requeridas, de acuerdo con las políticas del BID y la normatividad aplicable
- i) Cuidar el cumplimiento de los reglamentos, manuales, normas, procedimientos que sean aplicables para las adquisiciones y contrataciones en el marco del proyecto.

Capítulo II: aspectos generales de las actividades profesionales

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

La Unidad Ejecutora 007 – Programa Fortalece es de carácter netamente presupuestal y por ello se crea mediante una resolución ministerial. A través de ella, se ejecuta el Proyecto de Inversión Pública (PIP) CUI 2328039, cuyo objetivo es mejorar y ampliar los servicios de los Centros de Empleo (CE) para la inserción laboral formal de la Población Económicamente Activa (PEA) juvenil de las regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y Lima Metropolitana. El proyecto inició en junio de 2016 y culmina en junio de 2022. Actualmente se viene gestionando una ampliación hasta junio de 2023.

El monto de inversión del Proyecto es de \$ 38,921,123.00 millones que son financiados parcialmente con crédito externo del Banco Interamericano de Desarrollo a través del Contrato de Préstamo 3547/OC-PE (\$ 30 millones de endeudamiento y \$ 8.921.123.00 millones de contrapartida local).

Asimismo, para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos del proyecto, se requiere la contratación de obras, bienes y servicios, distintos a los de consultoría, selección y contratación de consultores. Según el Manual de Operaciones y Funciones (MOF), dicha función recae en la Unidad de Administración y Finanzas (UAF) y, específicamente, en el Especialista de Adquisiciones, responsable de conducir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar los procesos de adquisiciones.

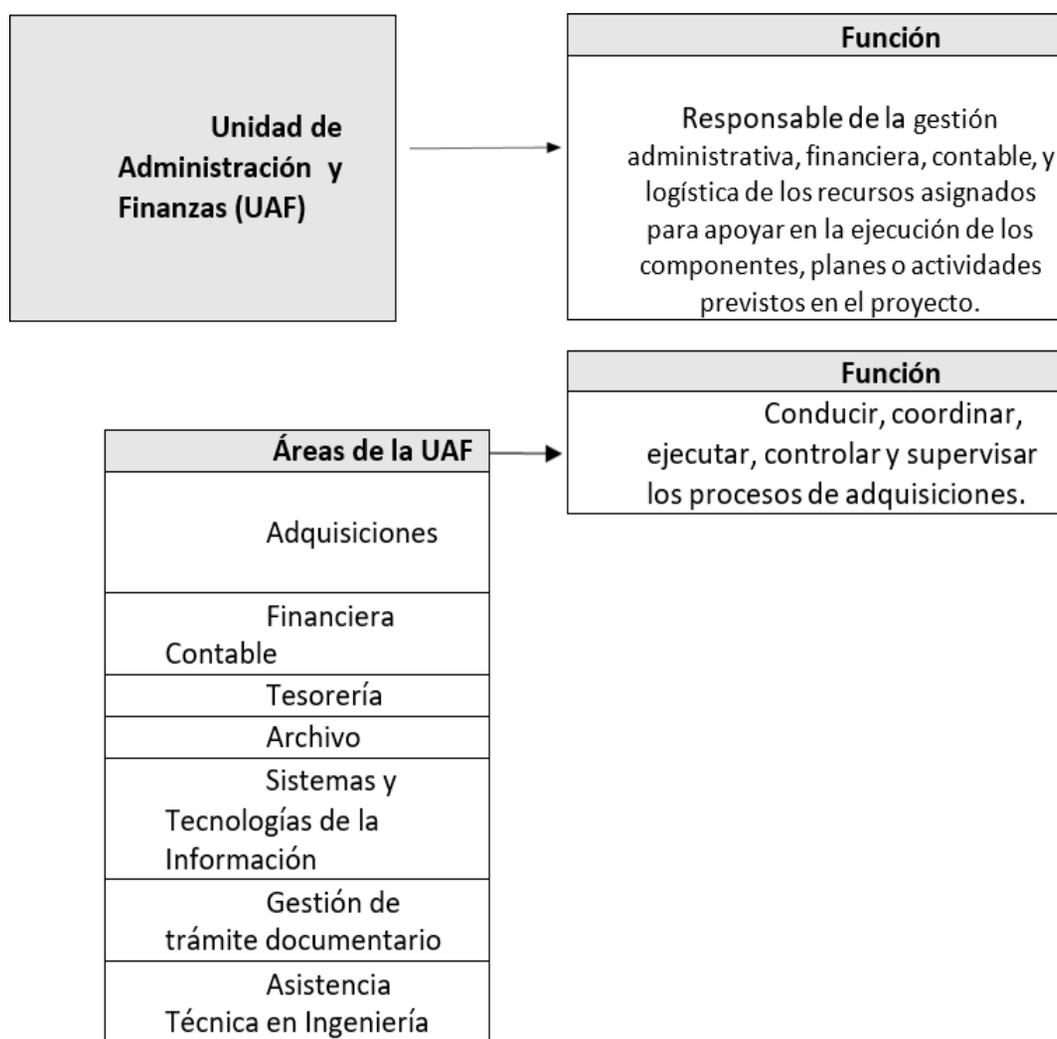


Figura 4: Ubicación y funciones del Área de Adquisiciones

Nota: Fuente propia

De otro lado, el Especialista en Adquisiciones articula su trabajo con la Unidad de Articulación Técnica (UAT) a través de los coordinadores de cada componente, los cuales

supervisan las actividades de los componentes del proyecto, durante las fases de contratación¹ y ejecución² del mismo. Todo ello, con el visto del director ejecutivo.

El BID, por su parte, verifica que los procesos de contratación se encuentren acordes a las metas técnicas y financieras del proyecto, y cumplan con las políticas de contrataciones del mismo (Políticas para la Selección y contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-15 o Políticas para la adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el Banco interamericano de Desarrollo GN-2349-15).

Tabla 2:

Fases de contratación

Fases del ciclo de contrataciones	Actividades	Función de la UAT – Coordinador del componente	Función de la UAF – Especialista en adquisiciones
Pre contratación	Elaboración de TDR y formulación del requerimiento	Revisión de los TDR elaborados por el área usuaria	Asesorar y apoya en la revisión de los requisitos administrativos del TDR y su alineación con las actividades del proyecto

¹La fase de contratación del ciclo de proyecto incluye la formulación del requerimiento realizado por el área usuaria, la preparación de los documentos de contratación por parte del Coordinador del Componente, los procesos de selección dirigido por el Comité de Selección y del que el Coordinador es parte, la solicitud de No Objeción del BID y la suscripción del contrato

² La fase de ejecución del ciclo de proyecto incluye la ejecución de contratos, la administración de los mismos, el desembolso, así como la liquidación y cierre.

Fases del ciclo de contrataciones	Actividades	Función de la UAT – Coordinador del componente	Función de la UAF – Especialista en adquisiciones
	Solicitud de la No Objeción al BID	Responsable de emitirlo al BID, hacer el seguimiento de la respuesta e informar de la misma al Especialista en Adquisidores – UAF.	Recibir información de las solicitudes de No Objeción del BID por parte de los coordinadores
	Solicitud de Certificación Presupuestal	Realiza la solicitud a la UAF y hace el seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la certificación presupuestal en el Sistema Administrativo Financiero (SIAF) • Solicitar la aprobación de la UPP y recibir una copia de dicha aprobación (la original es remitida a la UAT)
	Conformación del Comité de Selección	Forma parte del comité y solicita al	Ser informada de su conformación

Fases del ciclo de contrataciones	Actividades	Función de la UAT – Coordinador del componente	Función de la UAF – Especialista en adquisiciones
		<p>área usuaria la designación de representantes para su conformación.</p>	
Contratación	Convocatoria Pública	<p>La realiza el comité conformado por el coordinador del Componente y dos responsables del área usuaria.</p>	<p>Revisar y asesorar para que el proceso de convocatoria esté de acuerdo a la normatividad</p>
	Evaluación de postores	<p>La realiza el comité conformado por el coordinador del Componente y dos responsables del área usuaria</p>	<p>Asesorar y revisar la evaluación, así como los documentos y formatos solicitados en los TDR, los cuales son presentados por los postores</p>
	Adjudicación	<p>El comité recomienda la buena Pro y notifica al proveedor ganador, a quien se le solicita los documentos para la contratación.</p>	<p>Ser informada de la adjudicación</p>

Fases del ciclo de contrataciones	Actividades	Función de la UAT – Coordinador del componente	Función de la UAF – Especialista en adquisiciones
	Contrato	Se remite al área legal la documentación del proceso y los solicitados en los lineamientos.	Ser notificada cuando se esté elaborando el contrato
Ejecución	Conformidad	Ingresan las conformidades técnicas a la Dirección Ejecutiva y son remitidas a los coordinadores para la elaboración y revisión de la conformidad administrativa.	Recepción de la conformidad administrativa
	Orden	Ser informados si ya se realizó el pago	Se realiza el compromiso en el SIAF, se genera la orden de servicio o compra y se deriva al área de contabilidad para pago.

Nota: Fuente propia. Donde UAT: Unidad de Articulación Técnica; UAF: Unidad de Administración y Finanzas; TDR: términos de referencia; SIAF: Sistema Integrado de

Administración Financiera del sector público; UPP: Unidad de Planeamiento y Presupuesto; BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

Habiéndose referido a los antecedentes del proyecto e identificado cuáles son las funciones del Especialista de Adquisiciones en relación a los demás órganos del Programa Fortalece, es importante mencionar que, el 31 de marzo de 2020, se asumió el cargo de Especialista en Adquisiciones del Proyecto.

Al iniciar la función como Especialista en Adquisiciones, se realizó como primera actividad, un trabajo de diagnóstico situacional de la gestión de dicha área. Para ello, se aplicó como principal herramienta el “Análisis FODA”, entendido como una herramienta de planificación estratégica, creada por Albert S.Humphrey (1926-2005), y que permite realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en una organización, a fin de identificar los principales problemas que dificultan el desarrollo de la misma, planteando para ello, estrategias necesarias para generar el cambio esperado.

A continuación, los resultados encontrados luego del análisis FODA:

Tabla 3:

Análisis FODA de la situación del Proyecto

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Liderazgo y capacidad de gestión de la dirección ejecutiva.	El Estado oficializó el trabajo remoto como modalidad de la actividad laboral durante el estado de emergencia sanitaria.	El especialista en adquisiciones desempeña funciones circunscritas a la etapa de conformidad de pago	Paralización de actividades por el Estado de Emergencia Sanitaria

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		correspondiente a la fase de ejecución del ciclo del proyecto.	
Compromiso del equipo técnico y administrativo del proyecto	La voluntad política del BID, del Ministerio de Trabajo y las áreas usuarias beneficiadas por el proyecto para flexibilizar y validar el nuevo procedimiento o que se estableciera para los procesos de contratación, durante el periodo del estado de emergencia a fin de prevenir la paralización del proyecto.	Desconocimiento sobre políticas y procedimientos de contratación por parte de los coordinadores de los componentes responsables de supervisar las actividades del proyecto durante la fase de contratación del ciclo del proyecto.	Inicio de la modalidad mixta de trabajo semipresencial
Disposición de la dirección ejecutiva optimizar procesos y subprocesos		El sistema de trámite documentario y archivo poco integrado entre las unidades y adaptado a las necesidades del proyecto	Desconfianza de los proveedores para contratar con el Estado.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Políticas de adquisiciones de bienes y obras aprobadas por el BID.			
Capacidad presupuestal durante la pandemia para dar soporte al personal con equipos de Bio seguridad			

Nota: Fuente propia. Donde BID: Banco Interamericano de Desarrollo

En la siguiente tabla se identifican los problemas que se han identificado como consecuencia de las debilidades y amenazas descritas en el cuadro anterior:

Tabla 4:

Debilidades y amenazas encontradas

Debilidades	Problemas derivados de las debilidades identificadas	Amenazas	Problemas derivados de las amenazas identificadas
El especialista en adquisiciones desempeña funciones circunscritas únicamente a la etapa de conformidad de	Identificación tardía de errores en las etapas iniciales e intermedias del proceso de adquisición. Incumplimiento de los plazos en la	Paralización de actividades por el Estado de Emergencia Sanitaria	Procesos de selección, adjudicación y ejecución contractual se atrasaron en sus plazos.

pago, correspondiente a la fase de ejecución del ciclo del proyecto.	etapa de la ejecución contractual debido a la necesidad de correcciones en los documentos contractuales.		
Desconocimiento sobre políticas y procedimientos de contratación por parte de los coordinadores de los componentes responsables de supervisar las actividades del proyecto durante la fase de contratación del ciclo del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en los documentos contractuales elaborados por los coordinadores de los componentes. • Incremento del riesgo de sanción administrativa por el BID y auditorías, por un proceder inadecuado. 	Inicio de la modalidad mixta de trabajo semipresencial en su mayoría remota	Incremento del riesgo de contagio de COVID 19, en el personal administrativo en el entorno laboral
El sistema de trámite documentario y archivo poco integrado entre las Unidades (UAF Y	Demora en la atención a los documentos de conformidades y recibos para pago y en la ejecución del gasto.	Desconfianza de los proveedores de implementos de bioseguridad para	Cotizaciones y ofertas de postores limitadas

UAT) y adaptado a la demanda administrativa del proyecto.

contratar con el Estado.

Nota: Fuente propia. Donde BID: Banco Interamericano de Desarrollo; UAT: Unidad de Articulación Técnica; UAF: Unidad de Administración y Finanzas.

2.2. Identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional

Según las debilidades y amenazas identificadas. en el acápite anterior, los principales problemas que se derivan de ellas son los siguientes:

- Identificación tardía de errores en los documentos de adquisiciones emitidos por los coordinadores técnicos durante las primeras etapas del proceso
- Incumplimiento de los plazos en la etapa de la ejecución contractual debido a la necesidad de correcciones en los documentos contractuales emitidos por los Coordinadores Técnicos de los componentes.
- Riesgo de un mayor retraso de los plazos de ejecución contractual, y por ende del proyecto, debido al trabajo articulado semipresencial en el contexto de las medidas asumidas por el Estado debido a la pandemia.
- Incremento del riesgo de sanción administrativa por el BID y auditorías debido a un proceder inadecuado en la elaboración de los documentos de adquisiciones y contrataciones y en la ejecución de las primeras etapas del proceso.
- Demora en la atención a los documentos de conformidades y recibos para pago remitidos por los Coordinadores Técnicos al Especialista en Adquisiciones.

Según el análisis FODA, estos problemas están relacionados sobre todo a la poca articulación funcional entre el área de Adquisiciones y trabajo realizado por el Equipo de Coordinadores Técnicos, que, sin ser especialistas en el tema, son responsables de las primeras etapas de los procesos de contrataciones.

Esta situación conduce a que el área técnica cometa errores involuntarios u omisiones en los documentos emitidos; lo que generarían la necesidad de que estos sean revisados y corregidos por el Especialista en Adquisiciones. Estas correcciones, sin embargo, se realizan extemporáneamente debido a que no existe una coordinación oportuna entre el especialista en adquisiciones y los coordinadores de los componentes encada una de las etapas del proceso. De ahí la necesidad de implementar estrategias y herramientas de gestión que fortalezca la articulación y coordinación oportuna entre ambas áreas.

2.3. Objetivos de la actividad profesional

Se plantea como objetivo implementar estrategias y herramientas de gestión para fortalecer la articulación funcional entre el trabajo realizado por el Especialista en Adquisiciones y los Coordinadores Técnicos de cada componente durante la pandemia, en las diferentes fases de los procesos de adquisiciones y contrataciones del Proyecto Mejoramiento y ampliación de los servicios del centro de Empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes en las regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque la libertad, San Martin, Piura y Lima Metropolitana, en adelante Proyecto; todo ello, con la finalidad de garantizar la integridad y ejecución eficiente de la operación.

2.4. Justificación de la actividad profesional

El área de adquisiciones es importante porque todas las actividades previstas para el cumplimiento de los objetivos del Programa Fortalece se ejecutan a través de procesos de contratación a terceros. Por lo tanto, si dichos procesos no se realizan adecuadamente en términos de plazos y procedimientos, se pone en riesgo la eficiencia y eficacia de la gestión del programa. Ello, a su vez, impacta negativamente en el cumplimiento del contrato de préstamo establecido entre el Estado Peruano y el Banco Interamericano y, por tanto, también en la calificación del país para futuros préstamos otorgados para proyectos de inversión pública.

En ese sentido, el área de adquisiciones cumple un rol importante en asesorar y asistir técnicamente a todos los profesionales encargados de los diferentes pasos previstos en los procesos de adquisiciones; desde la formulación del requerimiento, preparación del TDR, estudio de mercado, selección del tipo de contratación más adecuada, aplicación de los procedimientos de convocatoria, evaluación, selección y adjudicación, la suscripción de contratos, su seguimiento, y la elaboración y gestión de los documentos para el pago.

Además, cuando en un programa como Fortalece Perú participan diferentes áreas que no son necesariamente especializadas en los procesos de adquisiciones, es muy importante que el especialista en el tema cuente con adecuados mecanismos y herramientas para desempeñar su función de asesoría y apoyo de manera articulada y coordinada con los demás profesionales que operan en el Proyecto; de otra manera, se incrementa la probabilidad de la omisión de errores en las diferentes etapas de los procesos de contratación.

Por tanto, la labor del Especialista en Adquisiciones es muy importante para gestionar dichos riesgos en las contrataciones. Ello implicará implementar estrategias y herramientas que fortalezcan un modelo de gestión articulada, la cual se basa en procesos y con un enfoque de resultados orientado al fortalecimiento de capacidades y a optimizarla operatividad de cada una de las fases establecidas para el logro oportuno de las metas programadas.

2.5. Resultados esperados

Los resultados esperados son los siguientes:

- La creación de una plataforma, la cual almacene todos los documentos generados por las diferentes áreas para que puedan ser colgados y revisados en línea, ya que se cambió de una actividad presencial a una semipresencial en su mayoría remota la cual genero un gran cambio en la metodología de trabajo. Esto con la finalidad de poder facilitar el acceso a los documentos, generados en línea mediante un usuario y contraseña otorgada por el área de informática el cual nos permitiría autorizar quien puede revisar nuestros documentos.

Esta plataforma, en adelante *Drive_Fortalece*, generaría un sistema de registro sobre los procesos de adquisiciones la cual deberá ser implementada, compartida y utilizada por el Especialista en Adquisiciones, los Coordinadores Técnicos de los componentes, así como todo el personal con sus debidos accesos, para la formulación, revisión y seguimiento de los documentos generados en las diferentes áreas del Programa Fortalece.

- Se espera que al final del primer año de actividad laboral en el Programa Fortalece, los documentos emitidos por los coordinadores técnicos de cada componente durante las

etapas del proceso de adquisición sean revisados y/o corregidos oportunamente por el Especialista en Adquisiciones utilizando la plataforma *Drive_Fortalece* como herramienta de coordinación.

- A su vez cada mes, los pagos de servicios y consultorías serian tramitados por el Especialista en Adquisiciones en base a la información reportada quincenalmente por los Coordinadores Técnicos a través de la plataforma *Drive_Fortalece*, sobre el estatus del cumplimiento de los plazos proyectados para la ejecución del gasto en cada actividad.

Capítulo III: marco teórico

3.1. Sistema Nacional de Abastecimiento

Para Nunja (2010), el objetivo del Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA) es dar consistencia, racionalidad y eficiencia a los procesos del Sistema de Abastecimiento de bienes, servicios y servicios no personales en las organizaciones de la administración pública de acuerdo con los Planes Nacionales de Desarrollo, al igual que con los principios de autoridad y ética que aseguran el gasto público. Posteriormente, se emitió el Decreto de Ley N.º 22867, que promueve la descentralización administrativa mediante soluciones relacionadas con los procesos técnicos del Abastecimiento de bienes y de servicios no personales en la Administración Pública. Además, el autor añade que la norma establecía que el órgano rector de este sistema sería el Instituto de Administración Nacional (INAP) y como organizaciones ejecutoras encontraríamos a las Oficinas de Abastecimiento de los Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados y Concejos Municipales.

En el ejercicio de sus funciones, dicho organismo emitió una serie de directivas y reglamentos que contribuyeron a la adecuada implementación del Sistema de Abastecimiento en la Administración Pública. Sin embargo, inesperadamente y sin ningún sustento, se promulgó la Ley N.º 26507, publicada en el diario oficial El Peruano, el 20 de julio de 1995, la cual declaró la disolución del Instituto Nacional de Administración Pública. Hoy en día, se mantienen vigentes algunas de las disposiciones emitidas por esta disuelta organización.

Por otro lado, Martínez (2014) nos indica que la cadena de suministros puede ser vista como una herramienta administrativa pública que puede satisfacer las necesidades de las

entidades del Estado, no solo con la compra de bienes, servicios y obras, sino también mediante una política pública programática de compras, en la cual su principal objetivo es que se otorguen mejores servicios a la población.

Este punto de vista coincide con el planteado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), el cual define al Sistema Nacional de Abastecimiento como un el conjunto de actividades requeridas para la entrega de bienes, servicios y obras, y opera a través de los mandatos establecidos por la Cadena de Abastecimiento público (CAP). Este sistema tiene como función principal el hacer uso eficiente de los recursos públicos y asegurar la entrega y control de los bienes, servicios y obras para lograr los objetivos fijados por las entidades públicas, optimizando así los recursos públicos para satisfacer al ciudadano.

Por su parte, Álvarez & Álvarez propone un nuevo enfoque de un sistema logístico integrado, en el que orienta los suministros gubernamentales para regular y dar forma integral a todos los procesos de la cadena de suministro de bienes, servicios y obras, además de la Programación Multianual, la adquisición y contratación, la provisión de bienes, servicios y obras, así como también la gestión eficaz de los mismos para lograr los objetivos en los mejores términos de calidad, oportunidad y precio, y que, finalmente, se convierta en el principal medio para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

3.2. Contratación pública

Yong (2013) define a la contratación pública como un acto jurídico bilateral que puede tener su origen en el Estado o, en algunos casos permitidos, en una entidad privada. Cumple con la función de crear obligaciones de forma virtual o por medio de un documento físico, realizado

por una entidad pública o una persona particular que ejerza funciones administrativas con el contratista seleccionado en la forma establecida por la ley.

3.3. Finalidad de la contratación pública

“La administración pública posee gran capacidad de intervenir en el diseño de las políticas públicas de desarrollo y de esta manera fomentar la producción y comercialización de mejores bienes y servicios en términos sociales, ambientales y económicos” (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2014).

Respecto a la finalidad de la contratación pública, Rezzoagli (2016), señala que la contratación pública puede actuar como una herramienta para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos, esto quiere decir que se debe prestar especial atención a su implementación. Siguiendo esa línea, la ejecución de ser evaluada teniendo como base los objetivos estratégicos establecidos para cumplir con la entrega y lograr los objetivos sociales definidos. Agrega que la contratación pública, además de posibilitar la compra de productos, la prestación de servicios o la realización de obras, también atiende a otros objetivos que se consideran prioritarios a nivel estatal, como la lucha contra el desempleo, la protección del medio ambiente, la promoción de la investigación científica, la participación en la vida laboral de personas con capacidades diferentes o en situación de exclusión social, el comercio ético y el uso de energía en cantidad efectiva.

Sin embargo, según el profesor Gimeno (2014), el concepto de contratación pública y su fundamento han cambiado drásticamente en los últimos años. Por lo que ahora se entiende como una herramienta al servicio de los poderes públicos para llevar a cabo con eficacia sus fines o

políticas. De esta forma, se impone una visión estratégica del orden estatal, alejada de la estructura rígida de un contrato administrativo.

3.4. Gestión de adquisiciones

De acuerdo con la Corporación Universitaria Asturias (2018), “la gestión de adquisiciones incluye a los procesos necesarios para adquirir productos, servicios o resultados necesarios”. Ahondando un poco más en el tema, Martínez (2014) explica que la gestión de adquisiciones es el proceso de redacción de los términos de compra y los contratos necesarios para ejecutar un proyecto, y que también incluye la gestión de contratos emitidos por los miembros del equipo del proyecto o una organización externa.

3.5. Requerimiento

El requerimiento es el punto inicial del Expediente de Contratación, que contiene en detalle la necesidad del área solicitante debe contener toda la información sobre la finalidad pública, características, condiciones, plazos de entrega o plazos de ejecución de un servicio o bien, contiene el objeto del contrato y explora las oportunidades de mercado, los costos de referencia, las posibilidades presupuestarias, que determinaran el tipo de proceso de selección, el método de selección, el sistema de contratación, el método de contrato utilizado y la fórmula de ajuste, si es necesario (Martin, 2013). Complementario a esto, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE (2017) añade que el requerimiento es una solicitud contractual de un bien o servicio para satisfacer las necesidades de una entidad, sea pública o privada, la cual consta de Especificaciones Técnicas, Términos de Referencia o Expediente Técnico pertinentes para el objeto del contrato.

3.6. Especificaciones técnicas

Para Lora (2011), las Especificaciones Técnicas son la parte del documento de contrato que define los requisitos de calidad para el proyecto en desarrollo.

Estas describen en detalle lo que desea el propietario, brindan información relevante al supervisor para un seguimiento adecuado del proyecto y establecen requisitos detallados para cada tarea en términos de materiales, equipos y calidad de trabajo incluidos en el proyecto. Además, describen los procedimientos a seguir durante el desarrollo del mencionado proyecto; es decir, describen detalladamente el trabajo a realizar en el campo.

El autor agrega que las Especificaciones son el único documento que describe las funciones del equipo de gestión del proyecto al realizarlo, pues la mayoría de las actividades administrativas realizadas por los residentes del proyecto van de acuerdo a las condiciones generales que se encuentran en las Especificaciones Técnicas.

El orden suele estar determinado por los elementos y el responsable de redactar las Especificaciones es el encargado de asociar cada elemento específico a la respectiva misión de trabajo.

Del mismo modo, la Administración Zonal Las Delicias explica que estas especificaciones son un conjunto de reglamentos, requisitos, condiciones e instrucciones previstas para la ejecución de un proyecto, cuyo propósito es definir el trabajo incluido en el proyecto, establecer las pautas que se deben seguir en cada rubro, necesarias para asegurar un óptimo resultado. La ejecución de la obra se realizará de acuerdo a los planos, especificaciones generales del proyecto, especificaciones especiales y órdenes escritas de la Fiscalización. Los

materiales que se utilicen deberán ser de la más alta calidad y ajustarse a las Normas Técnicas del país de origen, especificaciones especiales y/o generales, que el Fiscalizador o su representante calificará y aceptará o rechazará según sea el caso.

La Secretaría de la Función Pública (2017) establece un método más moderno, en el cual las especificaciones se encuentran de acuerdo a las “exigencias funcionales” o “en términos de rendimiento” para que así los bienes o servicios que no pueden ser reemplazados por otros, pero que cumplen con la misma tarea o rendimiento, compitan entre sí. En esos casos, no interesaría tanto que el bien o servicio presenten características específicas, sino que cumpla con una función definida o rendimiento establecido.

3.7. Términos de referencia

El Organismo Supervisor de las Contrataciones define a los Términos de Referencia como la “descripción elaborada por la Entidad de las características técnicas y de las condiciones en que se ejecutará la prestación de servicios y de consultoría” (2013). Así, los Términos de Referencia se pueden entender como el documento que describe a detalle las características que debe tener el servicio prestado, enumerando las operaciones que se realizarán, la especificación de estas operaciones y los procedimientos esperados por parte del proveedor del servicio, además del resultado final de cada operación. El documento suele estar dividido en varios apartados para facilitar la descripción del servicio, en ocasiones estas divisiones son anexos debido a su extensión. Estas secciones se ocupan principalmente de describir el servicio, definir la metodología o forma en que se prestará el servicio, detallar las actividades a realizar por parte

del proveedor, la explicación detallada de los resultados esperados y producción, y, finalmente, los informes esperados del proveedor del servicio (Secretaría de la Función Pública, 2017).

Mientras que, según lo encontrado en la página del Gobierno de México, los Términos de Referencia, son el documento que especifica los factores mínimos y detallados, los cuales van de acuerdo con el tipo de evaluación, el Programa Presupuestario (PP), el Proyecto o Programa Específico (PE) a evaluar, con base en las Especificaciones Técnicas, los objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como las normas que se aplicarán.

3.8. Fases de la contratación

“La adquisición pública es un proceso que se vuelve posible mediante el empleo de actividades administrativas agrupadas en tres fases del proceso de contratación pública: Actos preparatorios, Selección y Ejecución Contractual” (Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado, S/F).

Según el Foro de la Contratación Socialmente Responsable, la contratación pública es un proceso que tiene por objeto la elaboración y ejecución de un contrato público. Esta se divide en 3 fases:

- Fase preparatoria: confirmación de las instrucciones de expediente inicial
- Fase de elaboración del documento: redacción del documento cláusulas administrativas particulares junto con las especificaciones técnicas
- Fase de adjudicación: preparación y envío de ofertas por parte de los licitadores

3.9. Procedimiento de selección

El Buscador Público del SEACE te permite encontrar procesos de selección publicados por organismos como licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones simplificadas, comparaciones de precios, Subasta Inversa Electrónica, contrataciones directivas, entre otros. Esta herramienta pública está diseñada para facilitar el acceso a la información de los proveedores, organizaciones y público en general (Gobierno del Perú, 2020).

Al realizar el procedimiento de selección, el estado de un proceso administrativo, que es el medio para que el Gobierno realice sus acciones e implemente sus objetivos; es decir, decide respecto de cualquier consejo u observación que pudieran presentar los participantes o postores. En el otro extremo de la alianza, hay un participante, a menudo administrado, quien además de tener el derecho subjetivo de registrarse como parte de interés y actuar como postor en el marco de lo establecido en la normativa de contrataciones del Estado, será afectado directamente en función a lo que se resuelva en el procedimiento respectivo (Retamozo, 2018).

3.10. Ejecución contractual

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado establece que el plazo para la presentación de los documentos correspondientes y aprobación del contrato se inicia a partir del día siguiente del registro en el SEACE. Paso seguido, y teniendo como base legal el Artículo 119 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, el tiempo para que el SEACE otorgue la buena pro es de ocho días hábiles. Pasado este tiempo, el postor ganador presentar la totalidad de los requisitos para perfeccionar el contrato. Luego, en un plazo que no puede exceder de los tres días hábiles siguientes a la presentación de los documentos, la Organización deberá presentar un

pedido o solicitud de servicio o conceder un tiempo adicional para resolver las objeciones, según corresponda, el cual no podrá exceder de cinco días hábiles. Estos serán contados a partir del día siguiente de la notificación de la Entidad. Al día siguiente de haber editado los comentarios, las partes firmarán el contrato.

La Gaceta Jurídica (2013) resalta la tarea del interventor de garantizar el cumplimiento íntegro y eficaz del objetivo del contrato y los deberes acordados en el mismo. Por este motivo, durante el control del cumplimiento del contrato, es necesario que se realicen las siguientes actividades:

a) Realizar un seguimiento continuo de cada obligación contractual, analizarlas de forma independiente, así como realizar un análisis exhaustivo de la orden de compra o de todo el contrato

b) Identificar los aspectos que se examinarán para cada una de las obligaciones, así como las herramientas que se utilizarán para proporcionar evidencia y respaldar las actividades de interventoría o supervisión

c) Determinar la frecuencia y el cronograma en que se realizará la intervención o seguimiento

d) Dejar constancia escrita en caso de posible incumplimiento del contratista

La Ejecución Contractual es la fase de la Contratación Pública en la que intervienen elementos como el perfeccionamiento del contrato, las garantías, las penalidades, las modificaciones, los adelantos, los adicionales, etc. En esta fase, la Entidad y el postor ganador cumplen sus obligaciones, siendo la primera la del perfeccionamiento del contrato, inmediatamente después, ambas partes realizan las obligaciones especificadas en el mismo, y por último, se procede a la recepción y aprobación de la prestación del servicio para realizar el pago correspondiente una vez terminadas las tareas acordadas en el plazo estipulado (Instituto de Ciencias Hegel, 2020).

3.11. Resultados de los procesos de selección

Como explica el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (2011), para que un proceso de selección o parte del mismo sea declarado desierto, deben existir factores que impidan que la demanda estatal sea satisfecha. Esta declaración implica inconvenientes como la duplicación entre los recursos que fueron utilizados en la convocatoria fallida y los que serán utilizados posteriormente como los son los recursos humanos, el tiempo y presupuesto invertido.

Uno de los motivos por los cuales un proceso puede ser declarado desierto es debido a que las ofertas presentadas no se encuentren a la altura de las necesidades estatales (Banco de la República, S/F). También existen otros motivos como alguna circunstancia de fuerza mayor que luego deberá ser justificada frente a los licitantes, además dicha justificación será inapelable, o cuando la Entidad licitante se vea perjudicada por el procedimiento.

La cancelación de un proceso puede traer consecuencias tales como que ambas partes pueden tener pérdidas económicas, el retraso de las obras, y en caso se vuelva a abrir el proceso

y un proveedor quiera volver a participar, este deberá modificar sus operaciones debido al gasto que genera preparar una licitación. Es por esta razón que se considera necesario que durante estos procesos los convocantes estructuren de manera óptima las convocatorias considerando la coyuntura del mercado, así como que los participantes revisen exhaustivamente la propuesta a presentar (VICE, S/F).

3.12. Cancelación de un proceso

Como parte del proceso de contratación, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2020), propone que la fase de selección tiene como objetivo aplicar ciertos métodos contractuales para seleccionar y contratar a un proveedor que prestará los servicios solicitados, para lo cual es necesario cumplir con los términos señalados en la normativa estatal de contratación. Por tanto, si bien la situación esperada es que el procedimiento de selección finalice con la firma de un contrato con el proveedor que ha sido aprobado, pueden existir otro tipo de situaciones que generen su cancelación. Estas situaciones, basándonos en el Artículo 69 del Reglamento pueden ser algunos como el perfeccionamiento del contrato, si alguna de las dos partes no se encuentra de acuerdo; la cancelación del procedimiento, según la disposición de la Entidad empleadora; se decide no otorgar la buena pro a ninguno de los postulantes, según la Entidad considere pertinente; la Entidad decide dar por cancelada la licitación, por lo que deberá precisar el acontecimiento que motivó a esta decisión para que sea de conocimiento de todos los licitantes y esta cancelación no tendrá repercusión alguna como es indicado en el Artículo 38, párrafo 4 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Del Sector Público.

En el ya mencionado Artículo 69, también se indica que la convocatoria de licitación pública debe incluir la relación de las causas de rechazo de la propuesta, las cuales se encontrarán vinculadas a los criterios de evaluación establecidos para cada caso como se dispone en las fracciones XXII y XXIII del artículo 31 de la Ley (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2018).

3.13. Compras públicas

El Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con el Organismo Supervisor de las Contrataciones del estado establecen la reglamentación de la política de contrataciones del Estado peruano, la cual se basa en lo establecido según la Ley de Contrataciones del Estado. Es por ello, que la Dirección de Asuntos de Economía Internacional y Productividad, tiene como actividad primordial el formular y proponer la política, medidas y regulaciones con respecto a las contrataciones realizadas con el Estado que sirvan para impulsar la correcta concordancia entre la asignación de los recursos y las leyes establecidas, además de acuerdos internacionales relacionados con las contrataciones públicas.

A partir de esto, se puede explicar que las compras públicas son la manera en la cual el Estado adquiere bienes, servicios o cualquier combinación entre estos con finalidades estatales y sin plantearse objetivos comerciales. Así, esta acción representa un factor clave para que las organizaciones estatales puedan cumplir con sus misiones y objetivos. Es por esto, y por la gran repercusión de las compras públicas en el gasto público en las últimas décadas, que los países han incorporado disposiciones o capítulos referidos a este tópico en sus Acuerdos Comerciales (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, S/F)

3.14. Gestión de riesgos en las compras públicas

Según el documento presentado por la Cooperación Suiza en conjunto con el Basel Institute on Governance y con el apoyo de la Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2017), la gestión de riesgos es una herramienta útil para el control de eventos negativos que, de producirse, podrían generar incertidumbre o dificultar la consecución de los objetivos de la organización. En ese sentido, esta herramienta es un arma básica y útil contra la corrupción al limitar la posibilidad de este tipo de actividades en las instituciones públicas, y al mismo tiempo es una herramienta para brindar al personal jurídico la estabilidad administrativa necesaria para lograr sus fines de manera efectiva y eficiente.

En el caso de Sotelo (2008), este propone que la provisión de bienes y servicios públicos tiene como logro principal el cumplimiento de los objetivos de políticas públicas. Para ello, es necesario desarrollar procesos primarios o funcionales, así como otros procesos que cumplen un papel de apoyo y que se conocen como procesos de soporte o macroprocesos.

Por otro lado, para Salazar (2009) el acto administrativo es el conjunto de decisiones y actuaciones que inciden directamente en los órganos de la administración pública con el objeto de dotar a estos organismos de un grado adecuado de eficiencia y eficacia para que puedan desempeñar adecuadamente su función. Los actos de gestión interna se agrupan según los criterios del sistema administrativo, cada uno de los cuales realiza tareas específicas, pero en general deben representar un modelo integrado de sistemas, cuyos resultados sean eficientes y

eficaces en todos sus aspectos, de esta manera se reduciría el riesgo en la realización de compras públicas.

3.15. Teorías aplicables de las compras públicas para la mejora continua de un proceso

Escobar & Mosquera (2013) refieren a Deming (1989) para explicar que una mejora continua de proceso implica suprimir las imperfecciones de este. Es decir, el objetivo principal es identificar niveles óptimos de desempeño con el propósito de realizar procesos completamente perfectos y así, satisfacer al cliente. Sin embargo, estadísticamente, alcanzar un estado de perfección es imposible, pues la variabilidad de estos procesos dificulta esta tarea y es por ello que en un proceso la mejora debe ser continua.

Capítulo IV: descripción de las actividades profesionales

4.1. Enfoque sistémico y analítico en las actividades profesionales

El método analítico es un proceso cognitivo en el que se separa el objeto de investigación y se selecciona cada parte del todo para estudiarlas por separado (Bernal, 2010).

Mientras que el Enfoque Sistémico, según Arnold & Osorio (1998), se define de acuerdo a lo planteado por Ludwig Von Bertalanffy y propone una visión orgánica del mundo.

En base a lo dicho, se debe señalar que, las actividades profesionales desarrolladas en el ámbito de las adquisiciones, se basan en un enfoque sistémico y analítico, debido a que implica el análisis y la mejora continua de las diferentes etapas del sistema y subsistemas de adquisiciones: desde la etapa de la programación y contratación, hasta la de ejecución y rendición de cuentas. Cada una de estas etapas comprende un conjunto de pasos que, organizados e interrelacionados, generan productos necesarios para las siguientes fases y para el logro de los resultados finales. De manera más específica, los principales elementos de las diferentes fases comprenden: la elaboración del Plan Anual de Contrataciones, elaboración de TDR o Especificaciones Técnicas, la formulación del requerimiento, el estudio de mercado, la convocatoria, selección, adjudicación, contratación, ejecución contractual, seguimiento, pago y rendición de cuentas.

En el marco del Programa Fortalece, todos estos pasos se encuentran organizados y relacionados de forma tal que coadyuven a logro de cada una de las actividades y componentes del Programa. Asimismo, cada uno de los pasos del subsistema de adquisiciones, se ejecuta de acuerdo a los principios y estándares establecidos para las contrataciones públicas y financiadas

por organismos internacionales como es BID. Estos principios permitirán controlar el buen funcionamiento del sistema a través del políticas y normas que lo regulan, pero también a través de una gestión de riesgos y procesos de mejora continua. Es decir, a través de un proceso de retroalimentación y ajuste constante.

Los principales principios que deberán tomarse para el buen funcionamiento del sistema son los de libertad de concurrencia con los proveedores, igualdad de trato, transparencia, publicidad, competencia, eficacia y eficiencia, vigencia tecnológica e integridad. Sin embargo, estos principios pueden ser afectados cuando alguno de los componentes o pasos del sistema no se ejecuta de acuerdo a lo normado, ya sea por factores internos del sistema o por factores externos que debilitan el funcionamiento correcto del sistema de adquisiciones.

4.2. Alcance de las actividades profesionales

El especialista de adquisiciones desarrolla las siguientes actividades de acuerdo a su contrato:

- Apoyar en la planificación de las adquisiciones del Programa Fortalece Perú, así como cumplir con su registro de los sistemas correspondientes
- Elaborar las acciones del órgano encargado de las contrataciones
- Capacitar y asesorar a los Comité de Evaluación y a los responsables técnicos para llevar a cabo de los procesos de selección respecto de las políticas del BID y normatividad aplicable, así como apoyar en levantamiento de consultas, observaciones, impugnaciones, reclamaciones o en general respecto de lo actuado en diferentes etapas de los procesos de selección

- Efectuar el seguimiento a los procesos de contrataciones hasta el cierre del contrato, así como un control especial sobre ellos, incluyendo la conformidad del bien o servicio
- Apoyar en la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas, en relación estrecha con los usuarios
- Realizar estudios de mercado, cuando sea requerido, y elaborar cuadros comparativos y análisis de precios y costos para la elaboración y/o actualización de los valores referenciales de las obras, bienes y consultorías a contratar
- Mantener archivos físicos de seguimiento de los procesos, así como un control y custodia sobre ellos, incluyendo la conformidad del bien o servicio
- Colaborar en la elaboración de los documentos de los procesos de selección, informes de evaluación, absolución de consultas, registro, firma y administración del contrato para los procesos de adquisiciones y contrataciones, cuando sean requeridas, de acuerdo con las políticas del BID y la normatividad aplicable
- Cuidar el cumplimiento de los reglamentos, manuales, normas, procedimientos que sean aplicables para las adquisiciones y contrataciones en el marco del proyecto

4.3. Entregables de las actividades profesionales

Para el cumplimiento de estas actividades propias del Especialista de Adquisiciones, se realiza lo siguiente:

- a) Apoyar en la absolución de consultas para la formulación de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas requeridas por la Unidad de Articulación Técnica – UAT, responsable de la programación de las contrataciones a cargo del proyecto
- b) Indagar dentro del mercado para la contratación de bienes y servicio en atención a los requerimientos del componente 5 del proyecto (parte administrativa)
- c) Desarrollar las acciones del órgano encargado de las contrataciones establecidas en la normativa vigente

Para el cumplimiento de esta actividad, se realiza lo siguiente:

- En la fase de afectación y ejecución presupuestaria:

1. Elaboración del formato Anexo 02 “Solicitud para Certificación de Crédito Presupuestario”, documentación exigida para la aprobación de cada Certificado de Crédito Presupuestal (CCP), tanto para las nuevas solicitudes, así como en el caso de las ampliaciones de certificaciones.

2. Registro de las Solicitudes de Certificación de Crédito Presupuestario (CCP) en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), así como las ampliaciones y/o rebajas, de acuerdo a la solicitud del área usuaria, para los procedimientos de selección realizados bajo las políticas de contratación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y en el ámbito de las contrataciones realizadas bajo la normativa nacional.

3. Registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el compromiso anual de los contratos derivados de los procedimientos de selección realizados bajo las políticas

de contratación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como de las contrataciones realizadas bajo la normativa nacional (órdenes de compra y servicios).

4. Elaboración de Órdenes de Compra, y, Órdenes de Servicio, según expediente de contratación alcanzado, procediendo a su notificación al proveedor correspondiente, a efectos de dar inicio al plazo de ejecución contractual.

5. Registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), la fase de compromiso mensual de los contratos derivados de procedimientos de selección realizados bajo políticas de contratación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como de las contrataciones realizadas bajo la normativa nacional (órdenes de compra y servicios).

- En la fase de ejecución contractual:

1. Preparación de expedientes de pagos, consistente en la revisión y validación de la documentación alcanzada para su cancelación, (entregable, conformidad, comprobante de pago, entre otros), su trámite de devengado y posterior girado, emitiéndose reportes de compromisos por devengar, los cuales sirven de base para el trámite administrativo para contabilidad y tesorería.

Para el cumplimiento de esta actividad, se realiza lo siguiente:

- A solicitud de la Unidad de Articulación Técnica – UAT, se absuelven las consultas planteadas en lo referente a la contratación de servicios, así como también de los requisitos exigibles del contratista para la formalización de la contratación, entre otras particularidades.

- Se realiza el seguimiento a los procesos de contrataciones hasta su culminación con el cierre del contrato, así como un control especial sobre ellos, incluyendo la conformidad del bien o servicio.
- Se realiza el seguimiento a las contrataciones del componente 5, en lo relacionado a los servicios básicos que el Programa FORTALECE PERU ha contratado para la sede central, así como de los Centros de Empleo de Piura, Lambayeque, La Libertad y Arequipa.

Es preciso mencionar que el profesional Especialista de Adquisiciones debe Mantener archivos de seguimiento de los procesos, así como un control especial sobre ellos, incluyendo la conformidad del bien o servicio.

2. De manera cotidiana se actualiza de manera digital la documentación de los expedientes de contratación de los componentes a cargo.

Para el cumplimiento de esta actividad, se ha realiza lo siguiente:

- Se mantiene actualizado el cuadro del Google Drive de órdenes de compra y servicio.
- Se brinda información sobre solicitudes de contratación, órdenes de servicios elaborados, entre otros.
- Se participa en reuniones de videoconferencias con el Equipo Técnico informático para la creación de un sistema interno.
- Se elaboran conformidades de servicios correspondiente a los servicios generales del Programa, así como de las contrataciones generadas con cargo al componente 5.

- De acuerdo a las actividades de los componentes, se compra pasajes aéreos o terrestres y se tramitan viáticos y encargos.

4.4. Aspectos técnicos de la actividad profesional

4.4.1. Metodologías inductivas.

Kuprian (1978), como citó Hernández (2018), define al método como una serie sistematizada o de acciones justificadas en un sistema conceptual y de normas que permiten construir nuevos conocimientos teniendo como punto de partida la información ya conocida.

Por su lado, Schmelkes (2010) señala que una de las formas de definir al método es entenderlo como la forma de conducir el razonamiento hacia un resultado que permita el descubrimiento de una verdad (Hernández et al, 2018).

Por otro lado, la investigación cualitativa emplea el raciocinio inductivo más que el deductivo, pues, a partir del estudio de los datos particulares, se tiene como objetivo elaborar una conclusión general. Está apoyada en métodos de recolección de datos no uniformes, no medibles, ni predeterminados en su totalidad (Hernández S., 2014).

Finalmente, Bernal (2010) propone al método inductivo como parte del estudio de hechos particulares válidos para concluir que se pueden aplicar de manera universal. Así lo reafirma también Hernández (2018) al decir que es un proceso lógico que se desarrolla desde lo particular hacia lo general.

4.4.2. Técnicas de análisis de datos: conceptos de los libros de metodología y análisis de documentos.

Bernal, en su libro Metodología de la Investigación científica (2010), hacer referencia a Muñoz Giraldo et al cuando señala que la investigación de tipo cualitativo tiene alcances a técnicas basándose en el tipo de objeto de estudio que se utilice. Entre dichas técnicas, podemos encontrar al análisis documental, el cual consta de realizar la investigación en base a material impreso que facilite la selección y registro de información relevante para el objeto de estudio con el propósito de elaborar una síntesis práctica y completa (2001).

Precisando aún más, Morena (2013) señala que las técnicas documentales analizan el contenido pragmático o el discurso de los documentos utilizados con fines investigativos. Se puede utilizar para muchos tipos diferentes de documentos, ya sean de texto, audiovisuales, digitales u otros.

Para complementar esta información Escudero & Cortez (2018) añaden que los datos relevantes para el estudio deberán escogerse y registrarse para luego ser analizados y resumidos. Para la selección de los datos e ideas relevantes de las fuentes de información, el fichaje puede resultar un método efectivo para la realización de esta tarea. Según Huamán el objetivo del fichaje es el reconocimiento de la información de las diversas fuentes que se han seleccionado y que tiene relación directa o indirecta con el tema de estudio. Este autor también señala que uno de las clases de fichas más utilizad

para la selección de información es la Ficha Resumen, la cual contiene la síntesis de un texto, sin alterar las ideas del autor (Escudero et al, 2018, p. 76).

4.4.3. Instrumentos-informes.

De Acuerdo a Francisco Morales, (2020) el concepto de informe define lo siguiente:

“El informe tiene como objetivo la resolución de un problema determinado teniendo como base la información recopilada y analizada, siguiendo una serie de criterios, por el autor. Dicha información también puede constar de hechos verificados y junto con las bases teóricas aportan una serie de respuestas al problema o caso en cuestión”

Según la definición brindada por la Universidad Sergio Arboleda (2014), el informe es un texto académico de carácter expositivo; el cual puede ser utilizado con fines académicos o investigativos y es apropiado cada vez que se necesite combinar la teoría y la práctica en una misma actividad. En este documento se describen las acciones, métodos y procedimientos llevados a cabo. Además, este consta de 3 partes fundamentales: introducción, que es donde se presentará el problema; desarrollo, aquí se presentará la metodología a utilizar para la resolución del problema anteriormente planteado, y conclusión, que es la parte en la cual se describirá los resultados o respuestas a la situación planteada en base a los análisis y los procedimientos realizados.

También podemos encontrar que, según el equipo editorial Etecé (2021), el informe es una declaración realizada de manera escrita u oral en el cual se describen las cualidades, características y el contexto de algún hecho particular.

Este se basa en una elaboración ordenada en la cual se observa y analiza con la finalidad de comunicar algo que haya sucedido o los resultados de alguna investigación. Este debe ser explicado de manera objetiva ya que se utiliza para dar a conocer hechos ya acontecidos y anticipar lo que podría ocurrir en base a estos.

4.4.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades/bienes asignados y los sistemas que utilizó (SIAF-Seace)

Para el desarrollo de las actividades el proyecto nos brinda los siguientes materiales en la relación de bienes muebles tenemos:

- Una computadora personal.
- Escritorio de melamina
- Silla giratoria
- Teléfono fijo con el anexo 2099
- Equipos de protección personal (mascarillas, alcohol, ozono, cañón de purificación, protector facial, pruebas detección del COVID)
- Armario flotante.

Como herramientas informáticas tenemos el Microsoft office y utilizamos programas como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (Seace) y el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA).

4.5.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales

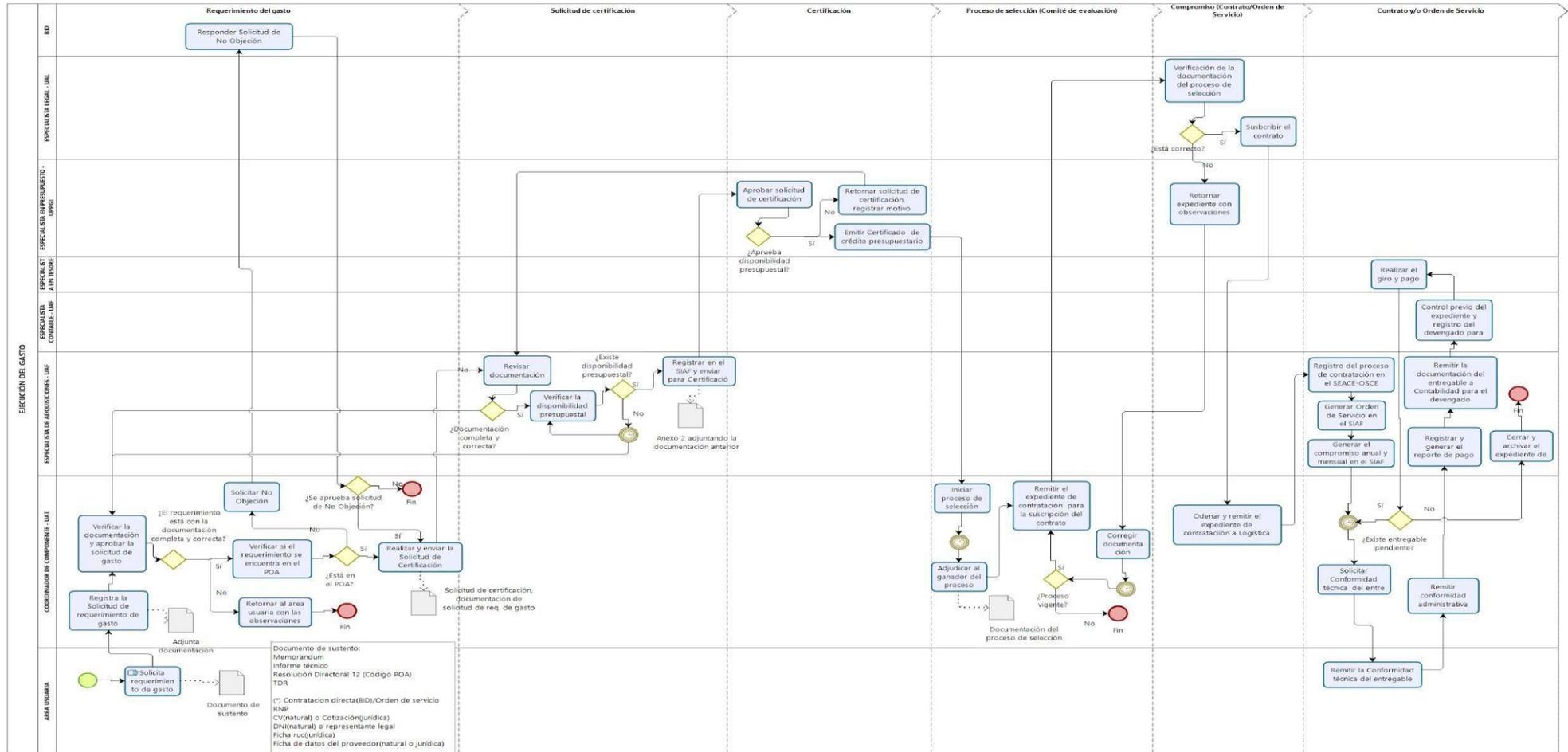


Figura 5: Flujograma de actividades realizadas por la especialista

Nota: Fuente propia

Capítulo V: resultados

5.1. Resultados finales de las actividades realizadas

- Se creó la plataforma *Drive_Fortalece* para el alojamiento de archivos del Programa como herramienta digital compartida entre todas las áreas del mismo, que permite la remisión, revisión y corrección oportuna de los documentos generados en el marco del Plan de Adquisiciones del Programa.

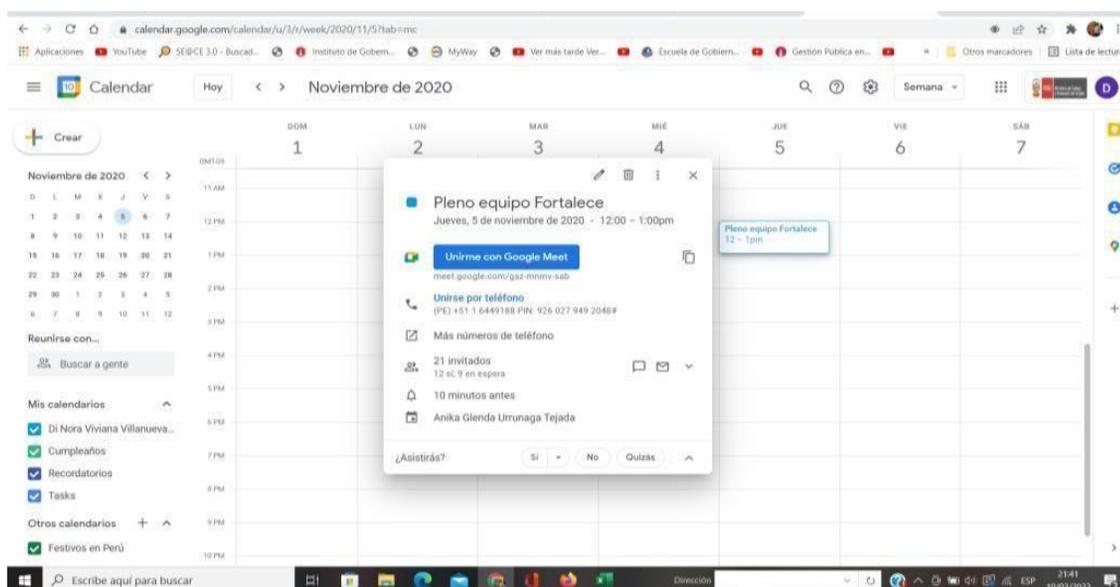


Figura 6: Evidencia de las reuniones para la creación de la plataforma

Nota: Fuente propia

- Al encontrarse lista la plataforma se invitó a todo el personal para la presentación oficial incluido el director ejecutivo, ya que la plataforma fue creada como un plan de contingencia por la pandemia mientras en paralelo se creaba un sistema propio del proyecto.



Sistemas Fortalece Peru <sisistemas.fortaleceperu@trabajo.gob.pe>

Comunicado: Migración a la plataforma Drive de Fortalece Perú

Sistemas Fortalece Peru <sisistemas.fortaleceperu@trabajo.gob.pe> 2 de junio de 2021, 20:05
 Para: Alan Javier Romero Anderson <aromero@trabajo.gob.pe>, "aldair.vasquez.rubio@gmail.com" <aldair.vasquez.rubio@gmail.com>, Anika Glenda Urrunaga Tejada <aurrunaga@trabajo.gob.pe>, Ayme Lidia Segama Cornejo <asegama@trabajo.gob.pe>, Betty Antonia Flores Vila <bflores@trabajo.gob.pe>, Brad Walter Guner Cahuana Paucar <bcahuana@trabajo.gob.pe>, Brigitte Berenice Valverde Centurion <bvalverde@trabajo.gob.pe>, Carlos Enrique Cobenas Castillo <ccobenas@trabajo.gob.pe>, Claudia Otilia Del Rocio Carranza Pinillos <ccarranza@trabajo.gob.pe>, Di Nora Viviana Villanueva Pablo <dvillanueva@trabajo.gob.pe>, Giancarlo André Hajar Zevallos <ghajar@trabajo.gob.pe>, Jackelin Candy Figueroa Zabalaga <jfigueroaz@trabajo.gob.pe>, Kevin Diego Serrano Malpartida <kevindiegosm@gmail.com>, Leticia Munive Pascual <lmunive@trabajo.gob.pe>, Lourdes Alexandra Ajalcraña Grimaldo <lajalcraña@trabajo.gob.pe>, Malena Fernanda Torres Chero <mtorresc@trabajo.gob.pe>, Maria del Rosario Livaque Garay <mlivaque@trabajo.gob.pe>, Marisol Lozano Pulla <mlozano@trabajo.gob.pe>, Martin Andres Cayo Perales <mcayo@trabajo.gob.pe>, Miguel Rioja <rioja.consultor@gmail.com>, Rosa Isabel Rengifo Lingan <rrengifo@trabajo.gob.pe>, Sandra Victoria Benites Tomasio <sbenites@trabajo.gob.pe>
 Cc: Adolfo Emilio Vizcarra Kusien <avizcarra@trabajo.gob.pe>, FORTALECE PERU <fortaleceperu@trabajo.gob.pe>

Estimado equipo Fortalece,

La plataforma Drive de Fortalece que puede visualizarse en <https://drive.fortaleceperu.gob.pe/> viene funcionando desde varios meses atrás, esta ofrece el almacenamiento de imágenes, documentos y demás archivos. Los archivos en Word y Excel pueden ser visualizados y modificados en la misma página web. También ofrece el programa Nextcloud para la instalación en la computadora que esté usando, se sincronizan en tiempo real todos los documentos guardados.

La carpeta conocida como "Compartido" en la unidad "X" de las computadoras de la oficina **dejará de usarse el día Viernes 04** del presente mes, los documentos y demás archivos que se encuentran en este espacio serán trasladados a la plataforma Drive de Fortalece.

Anteriormente se ha llevado a cabo talleres para el uso de la plataforma, habiéndose creado los usuarios para todos los presentes, comuníquese con nosotros si ud. no recibió esta información.

Quedamos a disposición para cualquier consulta.

--

Equipo de Informática y Sistemas
 Programa Fortalece Perú
 Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
 Av. Salaverry 655, piso 10 - Jesús María

Figura 7: Comunicado de migración a la plataforma Drive_Fortalece

Nota: Fuente propia

- Al final del primer año de actividad laboral en el Programa Fortalece, los documentos emitidos por los coordinadores técnicos de cada componente durante las etapas del proceso de adquisición son revisados y/o corregidos oportunamente por el Especialista en Adquisiciones utilizando la "Plataforma para el alojamiento de archivos Fortalece Perú".

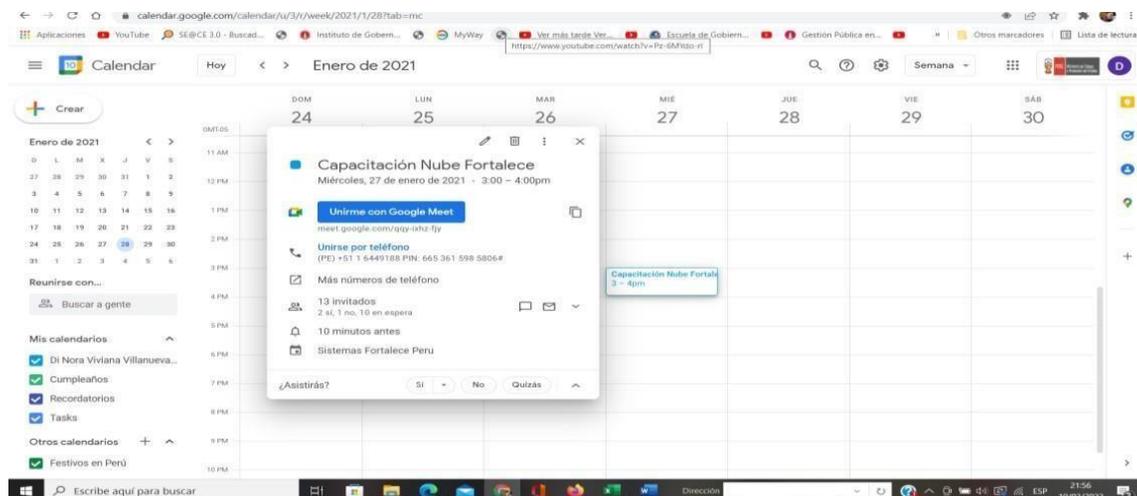


Figura 8: Pantallazo de la programación de la capacitación para la plataforma Drive_Fortalece

Nota: Fuente propia

- Las ordenes de servicios, los compromisos presupuestales y la proyección de pagos, se realizan en la fecha prevista, en base a información sobre los nuevos contratos, remitidos por los Coordinadores Técnicos, cada 10 días, a través de la Plataforma para el alojamiento de archivos Fortalece Perú.

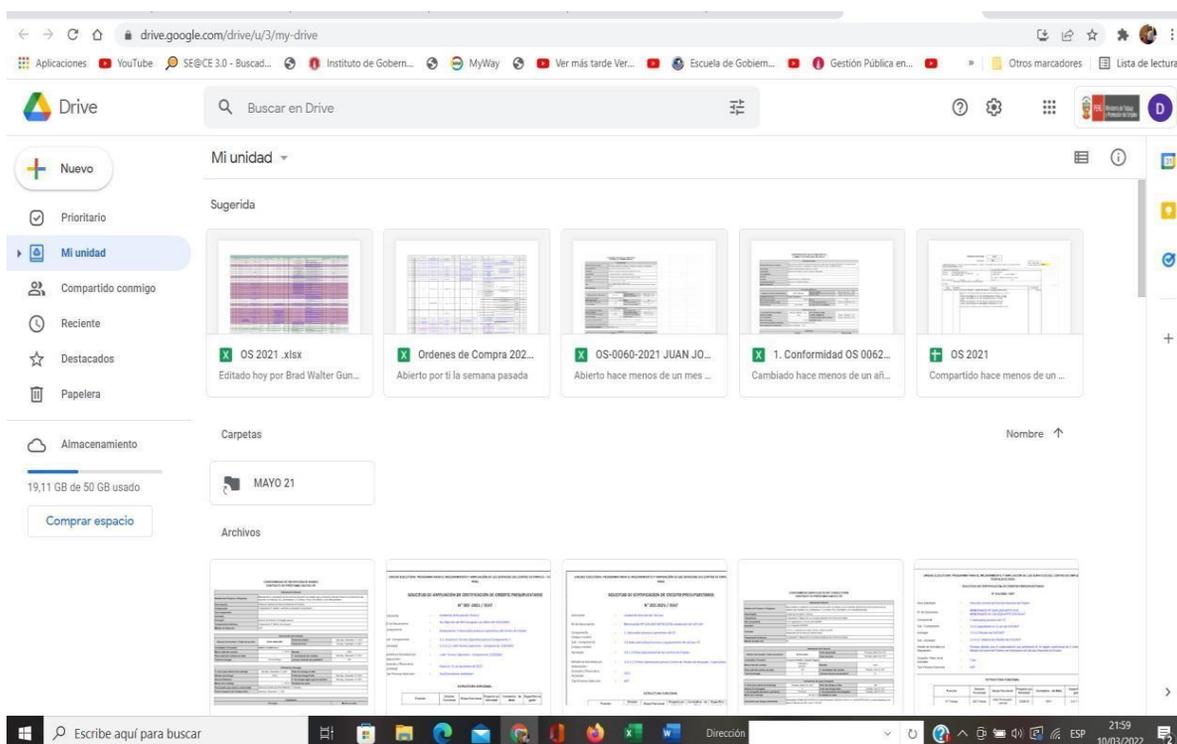


Figura 9: Pantallazo de algunos documentos subidos a la plataforma Drive_Fortalece

Nota: Fuente propia

5.2. Logros alcanzados

- Se ha logrado mejorar la articulación entre las áreas administrativas y las áreas técnicas en la gestión de los expedientes de contratación.

- Se ha reducido los tiempos para levantar las observaciones en los trámites de conformidad para pagos.
- Se ha logrado agilizar los tiempos de los trámites administrativos para los pagos, y por tanto incrementar la meta de ejecución de gasto mensual.
- Se cumplió en un 90% con la contratación de los bienes y servicios previstos en el Plan de Adquisiciones.
- Como consecuencia del cumplimiento del Plan de Adquisiciones, se logró alcanzar las metas más relevantes previstas para el 2021, como es la certificación de calidad de los Centros de Empleo y la implementación de una plataforma inteligente para un mejor acceso a oportunidades de empleo.
- Cabe precisar que los logros alcanzados, se midieron en base a tres indicadores:
 1. Porcentaje de actividades programadas mensualmente para pago no ejecutadas
 2. Porcentaje de actividades programadas mensualmente para pago, ejecutadas y devengadas
 3. Porcentaje de actividades que se pagaron en el mes programado.

Para realizar la medición se utilizaron tres (03) instrumentos de gestión

1. Plan Operativo Anual (POA): este instrumento contiene la programación mensual de todas las actividades que se ejecutaran durante el año fiscal, incluyendo el presupuesto referencial que se ejecutará por mes.
2. Plan Anual de Contrataciones (PAC): este instrumento recoge la información del POA a fin de programar las contrataciones que se realizarán mensualmente en base a cada una de las actividades previstas para el año.

3. Presupuesto: instrumento que calendariza mensualmente los pagos previstos en el POA. Contiene el costo real de cada una de las actividades programadas mensualmente.

Tabla 5:

Herramientas utilizadas por el profesional

Escenario inicial (Problema)	Alternativa de solución	Logros alcanzados en base a la implementación de la alternativa de solución.	Aporte de la alternativa de solución a la medición de los Indicadores de ejecución de pago mensual	Herramientas de gestión que permiten medir el logro de los indicadores de ejecución de pago mensual
Los trámites para la ejecución de pago se realizaban mediante correo electrónico y los documentos se remitían y respondían varias veces hasta que estén conformes antes del pago.	Se implementó la Plataforma para el alojamiento de archivos “Fortalece Perú”, consistente en una carpeta compartida entre el área técnica y el área administrativa, herramienta digital que permitió la remisión, revisión y corrección	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha logrado mejorar la articulación entre las áreas administrativas y las áreas técnicas en la gestión de los expedientes de contratación. • Se ha reducido los tiempos para 	Se ha Incrementado el porcentaje de actividades que se pagaron en el mes programado.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual (POA): este instrumento contiene la programación mensual de todas las actividades que se ejecutaran durante el año fiscal, incluyendo el

Escenario inicial (Problema)	Alternativa de solución	Logros alcanzados en base a la implementación de la alternativa de solución.	Aporte de la alternativa de solución a la medición de los Indicadores de ejecución de pago mensual	Herramientas de gestión que permiten medir el logro de los indicadores de ejecución de pago mensual
El tiempo de demora promedio era de 02 a 03 días, lo cual ocasionaba retraso en la ejecución de las metas de pago en cada cierre de mes.	oportuna de los documentos a través del acceso inmediato de cada uno de los actores. El tiempo de trámite para la conformidad de los documentos se redujo a 01 día, lográndose con más tiempo para el proceso de pago previsto en cada cierre de mes.	<p>levantar las observaciones en los trámites de conformidad para pagos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se ha logrado agilizar los tiempos de los trámites administrativos para los pagos, y por tanto incrementar la meta de 	<p>presupuesto referencial que se ejecutará por mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Contrataciones (PAC): este instrumento recoge la información del POA a fin de programar las contrataciones que se realizarán 	

Escenario inicial (Problema)	Alternativa de solución	Logros alcanzados en base a la implementación de la alternativa de solución.	Aporte de la alternativa de solución a la medición de los Indicadores de ejecución de pago mensual	Herramientas de gestión que permiten medir el logro de los indicadores de ejecución de pago mensual
		<p>ejecución de gasto mensual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cumplió en un 90% con la contratación de los bienes y servicios previstos en el Plan de Adquisiciones. • Como consecuencia del cumplimiento del Plan de 		<p>mensualmente en base a cada una de las actividades previstas para el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: instrumento que calendariza mensualmente los pagos

Escenario inicial (Problema)	Alternativa de solución	Logros alcanzados en base a la implementación de la alternativa de solución.	Aporte de la alternativa de solución a la medición de los Indicadores de ejecución de pago mensual	Herramientas de gestión que permiten medir el logro de los indicadores de ejecución de pago mensual
		Adquisiciones, se logró alcanzar las metas más relevantes previstas para el 2021, como es la certificación de calidad de los Centros de Empleo y la implementación de una plataforma inteligente para		

Escenario inicial (Problema)	Alternativa de solución	Logros alcanzados en base a la implementación de la alternativa de solución.	Aporte de la alternativa de solución a la medición de los Indicadores de ejecución de pago mensual	Herramientas de gestión que permiten medir el logro de los indicadores de ejecución de pago mensual
		un mejor acceso a oportunidades de empleo.		

Nota: Fuente propia

5.3.Dificultades encontradas

- Las áreas beneficiarias del Programa, que son a su vez las que emiten la conformidad de los bienes y servicios contratados, demoran en otorgarla y, como consecuencia, retrasa la ejecución de gasto mensual programada.
- Algunos usuarios de la Plataforma para el alojamiento de archivos Fortalece Perú no han desarrollado habilidades digitales para el debido uso de la misma, lo que genera errores al momento de adjuntar documentos de los contratos.
- La recurrencia de penalidades aplicadas a los consultores ocasionaba que se dedicara tiempo adicional para realizar modificaciones a las certificaciones presupuestales iniciales y, como consecuencia, se retrasaba la ejecución de los pagos mensuales.
- El Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF falla frecuentemente en su transmisión de información, lo que afecta los tiempos del registro de las fases de compromiso, compromiso anual, compromiso mensual, registro SIAF, devengado, giro y pago.

5.4. Planteamiento de mejoras

5.4.1. Metodologías propuestas

- Formalizar una política interna para que el área técnica regularice la remisión de los expedientes físicos de las contrataciones al área de adquisiciones, cada vez que asiste de manera presencial a la sede de trabajo.

- Capacitar a los usuarios del área técnica, en el uso de la herramienta “Plataforma para el alojamiento de archivos Fortalece Perú”, a fin de mejorar la calidad de la información remitida a la Plataforma.
- Implementar una herramienta de planificación de los plazos de los entregables de los servicios, bienes y consultorías contratados, a fin de mejorar los procesos de seguimiento de los mismos y reducir el riesgo de penalidad por retrasos en la entrega de los productos.

5.4.2. Descripción de la implementación

Para facilitar el desarrollo administrativo del Programa Fortalece Perú, se implementó la siguiente plataforma de libre acceso a todos los consultores del mismo, la cual es personalizada para cada usuario y así estos puedan compartir sus archivos.

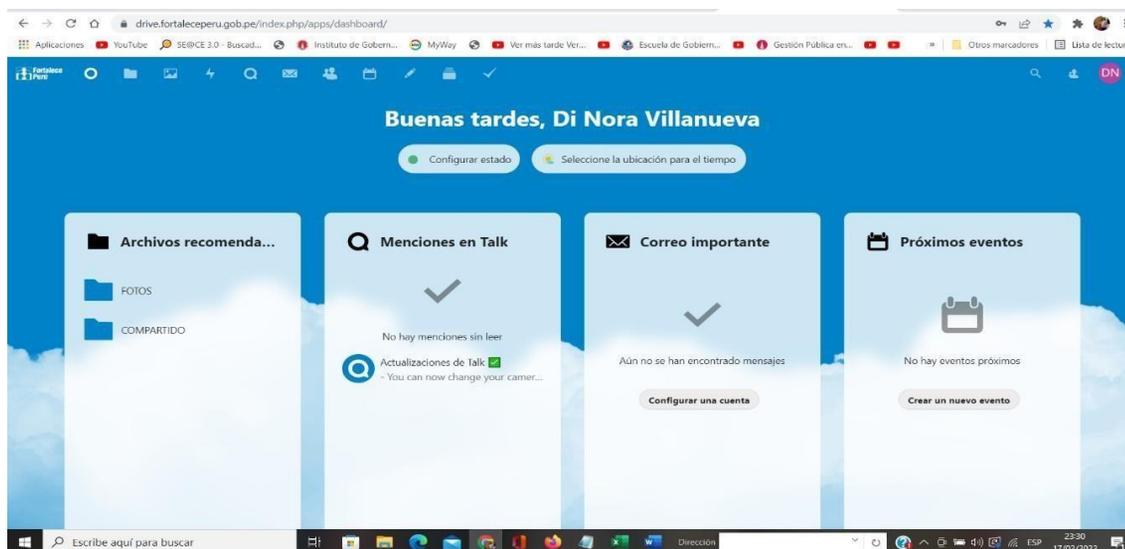


Figura 10: Pantallazo de la página de bienvenida de la plataforma *Drive_Fortalece*
Nota: Fuente propia

En dicha plataforma podemos encontrar todas las áreas que intervienen en el Programa; asimismo, podemos encontrar toda la documentación que se generan por áreas.

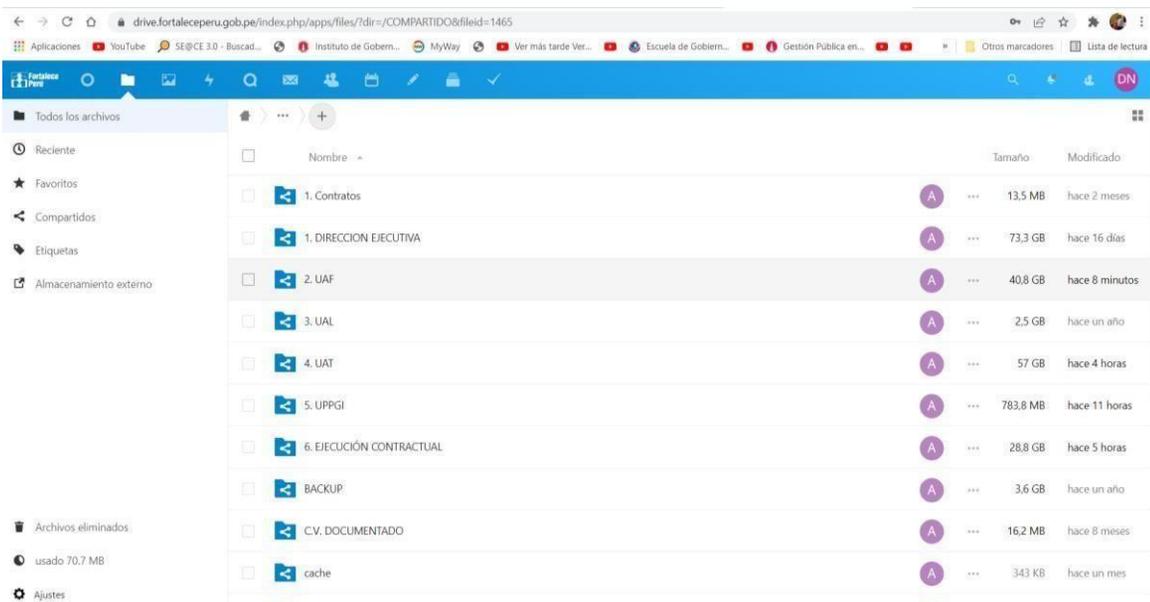


Figura 11: Pantallazo de los archivos generados por áreas y archivada en la plataforma Drive_Fortalece

Nota: Fuente propia

Esto nos permite encontrar en tiempo real procesos culminados, conformidades de pago con los documentenos necesarios para realizar los pagos, lo que agiliza todos los trámites administrativos, ya que para ello solo es necesario enviar un correo con el link del documento colgado en la plataforma.

A continuación, un modelo del correo que se envía para remitir un pago con el índice de documentos colgados en el compartido, además del link adjunto para la verificación y revisión de que los documentos se encuentren generados de manera correcta.

a generar el reporte de pago.

The screenshot displays the 'Registro SIAF 2021' window. At the top, it shows the 'Expediente' details: Entidad 001658, PROGR. PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIAC. DE LOS SERV. DEL CENTRO DE EMPLEO "FORTALECE PERU", and Destino/Origen 005000 MEF- TESORO PÚBLICO. Below this, there are fields for 'Tipo Operación' (GASTO-ADQUISICION), 'Exp. Encargo' (LEY DE CONTRATACION), and 'Secuencia Fase' (001 Op. Inicial). A table below shows a single record with 'Ciclo G' 031, 'Fase C' 0000000217, 'Doc.' 031, 'Numero' 0019-2021, 'Fecha' 30/06/2021, 'Rb.' 3-19, 'Año' 2021, 'Bco.' S/, 'Dia.' 1, 'Moneda' 1.0000000000000000, 'Tipo Cambio' 2157.63, and 'Estado' T. Below the table, there are sections for 'Saldo MN' (2157.63), 'Monto Actual' (2157.63), and 'Saldos de Presupuesto' with columns for 'Rb. Clasificador', 'Meta', 'Compromiso Anual', 'Modif. Pend.', 'Comprometido', and 'Saldo'. The 'Saldos de Presupuesto' table shows a total of 2157.63. At the bottom, there are fields for 'Proveedor' and 'Meta' (0214226 ADECUADOS SERVICIOS DEL CENTRO DE E).

Figura 13: Programa del Sistema Integrado de Administración Financiera
Nota: Fuente propia

Para realizar dicho reporte es necesario adjuntar los links que será la información que sustente el devengado en el área de Contabilidad y el giro al área de Tesorería. Así como se muestra en la imagen.

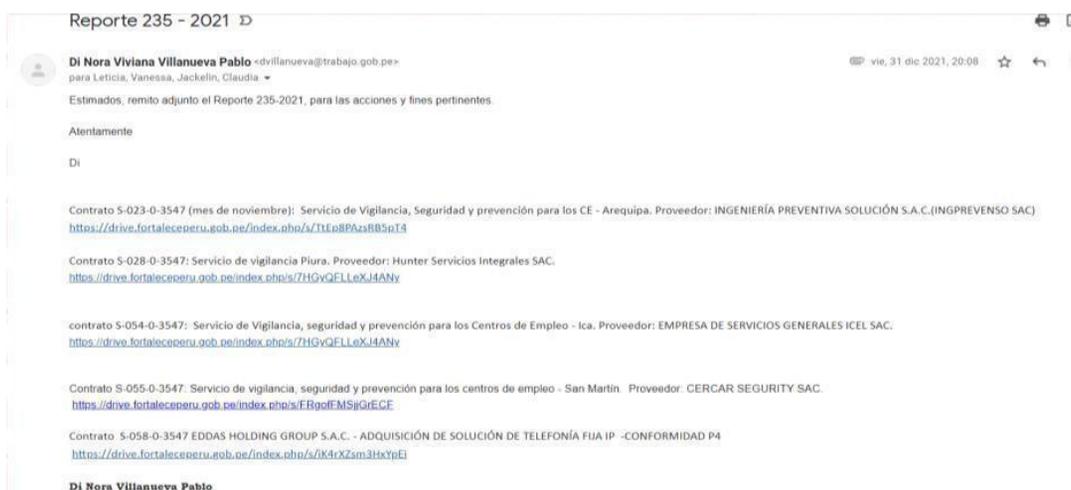


Figura 14: Pantallazo de links de información

Nota: Fuente propia

5.5. Análisis

Las funciones que cumplió el Especialista en Adquisiciones del Programa Fortalece durante el periodo 2021, se enmarcó en una gestión pública por procesos, orientada a asegurar la adquisición de bienes, servicios y obras destinadas a otorgar mejores servicios a la población.

Su principal aporte lo realizó mediante la implementación de herramientas informáticas que permitieron gestionar procesos de contratación más eficientes y mejor coordinados entre los diferentes profesionales y áreas involucradas.

Las contrataciones públicas en sus diferentes etapas pudieron ser mejor monitoreadas por la Especialista en Adquisiciones, aplicando un enfoque de gestión de riesgos, que permitió reducir y corregir errores oportunamente, sobre todo durante la fase de ejecución, y, por lo tanto, generar expedientes mejor organizados y sustentados. Para ello, se implementó un sistema de registro virtual sobre los procesos de adquisiciones como un plan de contingencia en la pandemia *Drive_Fortalece* que permitió contar un acceso compartido de todas las actuaciones y documentos generados durante las diferentes etapas del proceso de contratación.

Así mismo, como parte de un proceso de mejora continua, también se implementó una herramienta de Google drive (exclusivo del área de adquisiciones) para el acceso compartido de los requerimientos, órdenes de compra y servicio, por parte del área de adquisiciones y con autorización para las áreas de contabilidad y tesorería. Con dicha implementación se logró reducir la emisión duplicada de documentos y facilitar la consulta de los mismos en horario 24/7.

Por tanto, como consecuencia de las mejoras implementadas, se logró una mejor estabilidad administrativa en los procesos de adquisiciones para el logro más eficiente y eficaz de los objetivos programáticos.

5.6. Aporte del bachiller en la institución

- Fortalecer la gestión de los procesos de adquisiciones del Programa Fortalece a través de la implementación de una plataforma que permita el acceso compartido de la información relativa a los expedientes de contratación y su respectivo trámite de pago, de modo que puedan gestionarse de manera más coordinada, oportuna y eficiente, desde cualquier estación de trabajo.
- Gestionar los riesgos de errores en la etapa de ejecución de los procesos de contrataciones del Programa Fortalece, a través del seguimiento y monitoreo oportuno de los expedientes elaborados por los Coordinadores Técnicos. Todo ello a través de la plataforma *Drive_Fortalece*, La cual se desarrolla de la siguiente manera a pedido del especialista de adquisiciones lo cual fue coordinado con el área de informática.

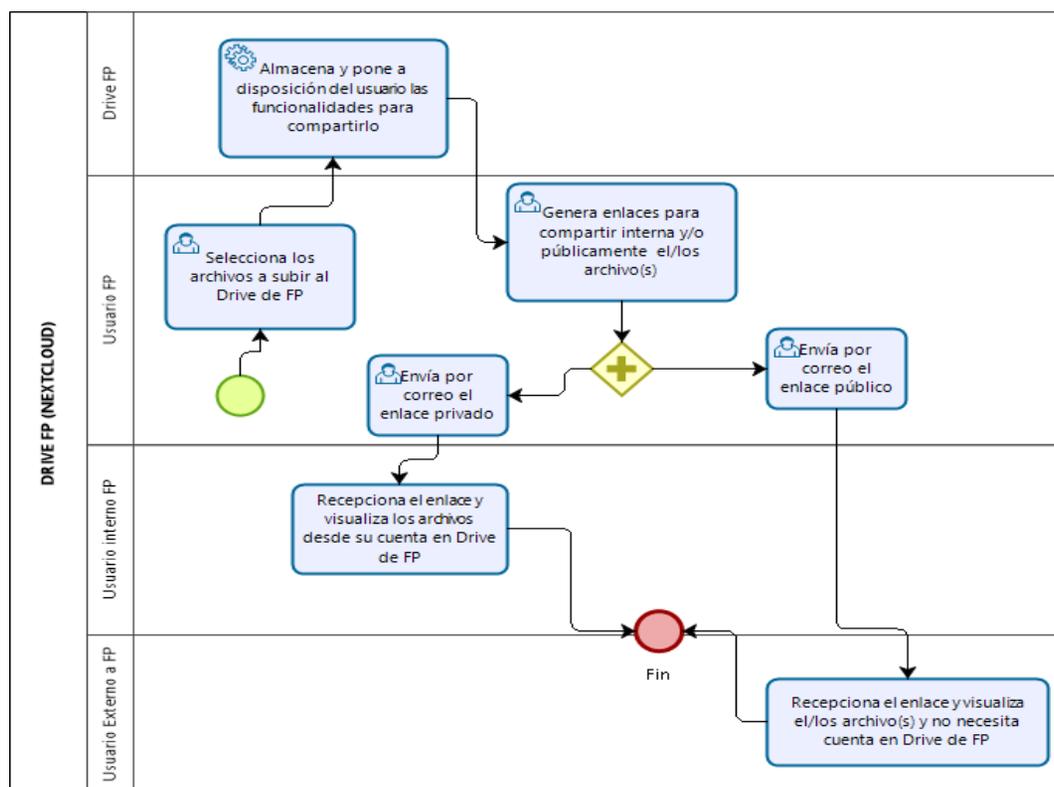


Figura 15: Flujograma de la plataforma *Drive_Fortalece*

Nota: Fuente propia

- Mejorar la eficiencia en la emisión de requerimientos, ordenes de servicio y compra, reduciendo la duplicidad de documentos, mediante el uso del Google drive entre las áreas administrativas involucradas.
- El cumplimiento oportuno de las funciones del Especialista en Adquisiciones permitió el logro de las metas de ejecución física, entre las cuales se encuentra la implementación de dos Centros de Empleo: uno en la región Ica y la segunda en la región San Martín).

Conclusiones

- Las funciones desempeñadas por la Especialista en Adquisiciones han contribuido a la ejecución oportuna de las contrataciones consideradas necesarias para alcanzar las metas físicas del Programa Fortalece, y que están relacionadas a la implementación y fortalecimiento de 02 Centros de Empleo programados para el periodo 2020 y 2021.
- Se ha cumplido con las funciones establecidas en el MOP para el Especialista en Adquisiciones y con las actividades correspondientes definidas en los Términos de Referencia de dicho especialista y que forman parte del Contrato de Consultoría Individual I-128-0-3547.
- Se ha fortalecido la gestión del área administrativa y de adquisiciones del Programa Fortalece, mediante la implementación de herramientas que facilitan la gestión por procesos y la gestión de riesgos de las contrataciones; reduciéndose problemas de coordinación entre áreas, errores en los expedientes y en el trámite de pagos.
- La Plataforma para el alojamiento de archivos del Programa Fortalece Perú, implementada por el equipo de Programa y por iniciativa de la Especialista en Adquisiciones, se mantiene funcionando, contribuyendo a que las áreas y profesionales involucrados, accedan de manera remota y en simultáneo a los expedientes de contrataciones alojados en ella y actualizados oportunamente; reduciéndose la necesidad de consultas y solicitudes de documentos.
- Los equipos de adquisiciones, contabilidad y tesorería, pertenecientes al área administrativa del Programa Fortalece, han fortalecido el nivel de articulación entre ellos, así como la gestión de los procesos necesaria para la ejecución de los pagos de las

contrataciones en ejecución; apoyándose en la herramienta Google Drive elaborada para reducir la duplicidad de las órdenes de compra y servicio de los expedientes de contratación.

- El registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), se ha logrado mantener actualizado en cada una de las de la contratación pública, así como de la ejecución presupuestaria (certificación, compromiso anual y mensual); dando cumplimiento eficiente a la normatividad establecida para las contrataciones en el Estado.

Recomendaciones

- Fortalecer el uso de la Plataforma para el alojamiento de archivos del Programa Fortalece Perú, así como la herramienta que permitan un adecuado trámite documentario para el seguimiento de todos los trámites administrativos que sea generado para todas las áreas del Programa, a fin de seguir asegurando una gestión por procesos y de riesgos eficiente, reduciendo problemas de coordinación, duplicidad y cumplimiento de plazos.
- Implementar herramientas o mecanismos donde la plataforma *Drive_fortalece* sea parte de un sistema de trámite para la visualización de documentos con su respectiva autorización y así se mantengan los procesos de coordinación y trabajo articulado entre la Especialista en Adquisiciones y la Unidad de Articulación Técnica en lo concerniente a la programación de las contrataciones que realizará durante cada año fiscal, de modo que se puedan incluir oportunamente la programación acordada en el Plan Anual de Contrataciones.
- Implementar un sistema de seguimiento semanal entre la Especialista en Adquisiciones y los coordinadores de la Unidad de Articulación Técnica a fin de actualizar información sobre el nivel de avance de las consultorías contratadas, y por ende prever retrasos en la ejecución contractual y de los pagos programados mensualmente. (Tablero de control semáforo rojo, que permita identificar oportunamente las actividades que están en riesgo de ejecución oportuna).
- Programar reuniones semestrales entre todas las Unidades involucradas en el Programa Fortalece, a fin de reevaluar los niveles de avance concerniente al Plan de Gestión de riesgos, así como de seguir asegurando la implementación de medidas que prevengan

nuevos problemas en las diferentes etapas de los procesos de contratación. (Implementar un sistema de monitoreo del Plan de Gestión de Riesgos y un sistema de seguimiento de contratos a través del SIADO, Sistema Integrado de Administración de Operaciones: optimiza el proceso de trámite administrativo, integra la gestión, organiza los documentos en torno a las actividades programadas y en ejecución).

- A fin de fortalecer la gestión de riesgos en las contrataciones, implementar funcionalidades en la plataforma de Fortalece denominada Sistema Integrado de Administración de Operaciones, herramienta que permite la trazabilidad de los documentos emitidos durante la ejecución contractual, facilitando el seguimiento de los plazos, situaciones que pueden poner en riesgo su cumplimiento, así como de las decisiones que se toman para resolverlas.
- Implementar una “herramienta semáforo” que se aplique para el seguimiento semanal de las actividades programadas para el pago mensual, a fin que se identifiquen oportunamente el nivel de avance por semana, identificando alertas oportunas que permitan la toma de decisiones para resolver los riesgos o dificultades que comprometan el cumplimiento de las metas financieras mensuales.

Referencias

- Álvarez, I., Álvarez, J. F., & Antonio, R. (2021). *Nuevo enfoque del Sistema Nacional de Abastecimiento y las contrataciones del Estado* (1.ª ed.). Alvarez y Llosa Editores - Consultores E.I.R.L.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 3(Cinta moebio), 40–49.
- Asturias Corporación Universitaria. (2018). *Gestión de Adquisiciones*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_direccion_proyectos_pmi_ii/clase6_pdf1.pdf
- Banco de la República Colombiana. (2021, 1 marzo). *Declarar desierto un proceso de contratación*. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://www.banrep.gov.co/es/node/30526#>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición). PEARSON EDUCACIÓN.
- Cooperación Suiza, Basel Institute on Governance, & Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017, diciembre). *Gestión de riesgos para la prevención de la corrupción en el Perú* (N.º 2). Ediciones Nova Print S.A.C. https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/gestion_riesgos_para_prevenccion_corrupcion_peru_final.pdf

Equipo editorial, Etecé. (2021, 5 agosto). *Informe - Concepto, estructura, clasificación y acepciones*. Concepto. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://concepto.de/informe/>

Escobar Valencia, Miryam y Mosquera Guerrero, Andrea (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración*, 29 (50),207-216.[fecha de Consulta 2 de Mayo de 2022]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797010>

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y Métodos Cualitativos Para la Investigación Científica* (Primera Edición). Ediciones UTMACH.

Escuela de Filosofía y Humanidades. (2014). *El Informe* (N.º 1). Universidad SergioArboleda.

Felipe H. (1959-1999) BID-Banco Interamericano de Desarrollo. Más que unBanco.

Fundación ONCE & Fondo Social Europeo. (s. f.). *Foro de la Contratación Socialmente Responsable*. Con R. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://www.conr.es/contenido/%C2%BFcu%C3%A1les-son-las-fases-de-la-contrataci%C3%B3n-p%C3%BAblica>

Gimeno, J. M. (2014, 28 enero). Compra pública estratégica. *Tribuna*. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de http://prensa.unizar.es/noticias/1401/140128_z0_11.pdf

Gobierno de México. (2017, febrero). *TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE DISEÑO PROGRAMÁTICO* (N.º 35).

Hernandez, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018).

Metodología de la investigación científica (Primera Edición ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://doi.org/10.17993/CcyLl.2018.15>

Instituto de Ciencias Hegel. (2020, 20 octubre). *El Perfeccionamiento del Contrato en la ejecución contractual*. BLOG - Instituto de Ciencias Hegel. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://hegel.edu.pe/blog/el-perfeccionamiento-del-contrato-en-la-ejecucion-contractual/>

Jiménez, J. (2003). “Artículo: *La problemática real de las compras públicas*” En: Acquire Publicum Juris. [Blog]. 12 de junio de 2014.

Lora, V. (2011, julio). *FORMULACIÓN DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA PROYECTOS DE EDIFICACIÓN EN LA CIUDAD DE PIURA*. Universidad de Piura. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1439/ICI_190.pdf

Martínez, A. (2015). *Manual de Sistemas Administrativos del Sector Público*. Lima: Imprenta Editorial EL BUHO E.I.R.L.

Martínez, M. (2014, 8 agosto). *Implementación de la gestión de adquisiciones de acuerdo a la metodología del Project Management Institute en proyectos de construcción*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12572>

Martin, R. (2013). El Laberinto Estatal: Historia, evolución y conceptos de la contratación administrativa en el Perú. *Revista De Derecho Administrativo*, (13), 305-353. Recuperado a partir de 18 de noviembre del 2021, de

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13483>

Ministerio de Economía y Finanzas. (S/F). *Ministerio de Economía y Finanzas - Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA)*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/8362->

[ministerio-de-economia-y-finanzas-sistema-nacional-de-abastecimiento-sna](https://www.gob.pe/8362-ministerio-de-economia-y-finanzas-sistema-nacional-de-abastecimiento-sna)

Morales, F. C. (2020, 21 septiembre). *Informe*. Economipedia. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/informe.html>

Morena, B. (2013, 25 abril). Análisis de la Investigación Cualitativa en el área de Biblioteconomía y Documentación. *Revista General de Información y Documentación*, 23. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de

https://doi.org/10.5209/rev_RGID.2013.v23.n1.41693

Municipio del distrito metropolitano de Quito. (2019, junio). *PLAN ESTRATEGICO 2021–2023*. Administración Zonal La Delicia, Especificaciones Técnicas y Presupuesto. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <http://www.epmmop.gob.ec>

Nunja, José (2010). *Sistema de Abastecimiento y Control Patrimonial*. Actualidad Gubernamental, N° 17, marzo 2010. IV-1 a IV-8.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017, 9 junio). *Guía Práctica N° 5: ¿Como se formula el requerimiento?* Gobierno del Perú. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.gob.pe/institucion/osce/informes-publicaciones/291209-guia-practica-n-5-como-se-formula-el-requerimiento>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2013, octubre). *Instructivo:*

Formulación de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de Servicios y Consultorías en General.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2015, mayo). Los tiempos en un proceso de contratación. *Revista Institucional Al Día*, 04. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de [https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-](https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/article-magazine/)

[apa/new/article-magazine/](https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/article-magazine/)

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (s. f.). *Fase de ejecución contractual*

/Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Recuperado 20 de noviembre de 2021, de [https://mail.osce.gob.pe/osce/content/fase-de-ejecucion-](https://mail.osce.gob.pe/osce/content/fase-de-ejecucion-contractual)

[contractual](https://mail.osce.gob.pe/osce/content/fase-de-ejecucion-contractual)

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2011, marzo). *¿Por qué razones un proceso de selección queda desierto?*

https://www.mef.gob.pe/cont_estado/documentos/1_Estudio_desiertos.pdf

Retamozo, A. (2018, mayo). Los Procedimientos de Selección en la Ley N.º 30225, Ley de contrataciones del estado. *Revista Aequitas*, 1. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/Aequitas/article/view/15224/13>

182

Rezzoagli, B. (2013). *La responsabilidad social de la contratación pública en el combate a la corrupción*. México: Instituto Nacional de Estudios Superiores en Derecho Penal.

- Rezzoagli, B. (2016) *Contratación pública para objetivos y resultados*. Revista Derecho Público. 37. Julio – diciembre 2016.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6331302>
- Ruiz, C., & Salazar, R. (2019). *Summa de Contrataciones del Estado*. Lima, Perú: Nomos & Thesis.
- Salazar R. (2009). *Las formas jurídicas administrativas y la contratación pública sobre bienes, servicios y obras*. Revista de Derecho Administrativo. 07. Año 4. 24-35.
- Schmelkes, C. (2010). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación* (Tercera Edición). Oxford· University Press México, S.A. de C.V.
- Secretaría de la Función Pública del Gobierno de México. (2017, 14 marzo). *Elaboración de especificaciones técnicas*. Gobierno de México. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1-2-1-elaboracion-de-especificaciones-tecnicas>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2014, septiembre). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe* (N.º 11–14). SELA.
<http://www.sela.org/es/centro-de-documentacion/base-de-datos-documental/bdd/28495/las-compras-publicas-como-herramienta-de-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe-1>
- Sotelo, A. (2008, febrero). La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 40. Recuperado 19 de

noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671007.pdf>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (s. f.). *Compras Públicas Internacionales*. Ministerio de Relaciones Exteriores - Gobierno de Chile.

Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/compras-publicas-internacionales>

WISE. (s. f.). *¿Qué pasa cuando una licitación de obra pública se declara desierta?*

Recuperado 20 de noviembre de 2021, de <https://blog.wise.com.mx/qu%C3%A9-pasa-cuando-una-licitaci%C3%B3n-de-obra-p%C3%BAblica-se-declara-desierta>

Venegas, H. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisición y contratación de una empresa del Estado en el sector Hidrocarburos*. Lima.

Yong, S. (2015). *El contrato estatal en el contexto de la nueva legislación* (4.^a ed.). Grupo Editorial Ibáñez.

Zamudio, C et al (2013, junio). *LOS CONTRATOS CONSECUENCIAS JURÍDICAS DE SU INCUMPLIMIENTO*. La Gaceta Jurídica (No 24). Imprenta Editorial El Búho E.I.R.L.