



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Análisis de la problemática de la gestión operativa  
de las contrataciones del Estado en la Sub Gerencia  
de Adquisiciones - Gerencia de Abastecimiento de  
ESSALUD**

para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración

**Niskar Milenka Rivera Minaya**

Huancayo, 2018



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Suficiencia Profesional



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**Asesor**

Mg. Adm. Miguel Villafuerte Victoria

### **Agradecimiento**

- A Dios, por darme la Vida.
- Al Rector de la Universidad Continental; por concederme la oportunidad de optar el título profesional.
- A la facultad de Ciencias de la Empresa, específicamente a la Escuela Académico Profesional de Administración por la formación profesional.
- A los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración por las sabias enseñanzas.
- Al Mg. Adm. Miguel Villafuerte Victoria, asesor del presente informe, por sus orientaciones para la presentación del mismo.

### **Dedicatoria**

A Dios, a Roció Minaya, mi madre y a mi hija Cayetana por ser las personas más especiales e importantes en mi vida

## INDICE

<b>Agradecimiento .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I Aspectos Generales de Essalud - Lima .....</b>	<b>12</b>
1.1. Datos Generales de la Institución .....	12
1.1.1. Naturaleza jurídica .....	12
1.1.2. Objetivo Social: .....	12
1.1.3. Consejo Directivo: .....	13
1.2. Actividades principales de la institución .....	13
1.3. Reseña Histórica de Essalud.....	13
1.4. Organigrama Estructural de Essalud .....	18
1.5. Visión y Misión .....	20
1.5.1. Misión .....	20
1.5.2. Visión.....	20
1.6. Principios de La Seguridad Social:.....	20
1.6.1. Solidaridad .....	20
1.6.2. Universalidad .....	20
1.6.3. Igualdad.....	20
1.6.4. Unidad.....	21
1.6.5. Integralidad .....	21
1.6.6. Autonomía.....	21
1.7. Bases legales o documentos administrativos.....	21
1.8. Estructura Orgánica de ESALUD .....	23
1.9. Descripción del Área de Logística .....	23
1.9.1. Gerencia Central de Logística.....	23
1.9.2. Gerencia de Abastecimiento .....	25
1.9.3. Sub Gerencia de Programación y Almacenamiento .....	27
1.9.4. Sub Gerencia de Adquisiciones .....	28
1.10. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Institución.....	28
1.10.1. La Gerencia Central de Logística .....	28
1.10.2. La Gerencia de Abastecimiento pertenece a la Gerencia Central de Logística .....	29
1.10.3. La Gerencia de Abastecimiento .....	29
1.10.4. La Sub Gerencia de Adquisiciones .....	30
<b>Capítulo II Aspectos Generales de las Actividades Profesionales .....</b>	<b>35</b>
2.1. Antecedentes o Diagnóstico Situacional .....	35
2.1.1. Personal y Organización Interna.....	35
2.1.2. Antecedentes .....	37
2.2. Identificación de Oportunidad o Necesidad en el Área de Actividad Profesional .....	40
2.3. Objetivos de la Actividad Profesional.....	43

2.3.1. Objetivo General.....	43
2.3.2. Objetivos Específicos.....	43
2.4. Justificación de la Actividad Profesional .....	44
2.5. Resultados Esperados .....	45
<b>Capítulo III Marco Teórico.....</b>	<b>46</b>
3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades.....	46
3.1.1. Ley de Contrataciones del Estado (LCE).....	46
3.1.2. Principios de la Ley de Contrataciones.....	47
3.1.3. Principio de Libertad de concurrencia. ....	47
3.1.4. Principio de Competencia. ....	47
3.1.5. Principio de Eficacia y Eficiencia.....	47
3.1.6. Principio de Transparencia: .....	48
3.1.7. Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) .....	48
3.1.8. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado- OSCE .....	48
3.2. Alcance de la Investigación.....	49
<b>Capítulo IV Descripción de las Actividades Profesionales.....</b>	<b>50</b>
4.1. Descripción de Actividades Profesionales .....	50
4.1.1 Enfoque de las Actividades Profesionales .....	50
4.1.2 Alcance de las Actividades Profesionales.....	51
4.1.3 Entregables de las Actividades Profesionales.....	51
4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional .....	58
4.2.1. Metodologías.....	58
4.2.2. Técnicas .....	58
4.2.3. Instrumentos.....	62
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades.....	63
4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales .....	63
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas .....	63
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales .....	66
<b>Capítulo V Resultados .....</b>	<b>69</b>
5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas .....	69
5.2. Logros Alcanzados .....	71
5.3. Dificultades Encontradas.....	75
5.4. Planteamiento de Mejoras .....	77
5.4.1. Metodologías Propuestas .....	77
5.4.2. Descripción de la Implementación.....	78
5.5. Análisis.....	79
5.6. Aporte del Bachiller en la Institución.....	81
<b>Conclusiones .....</b>	<b>85</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>87</b>
<b>Referencia Bibliografica .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Personal asignado por la Sub Gerencia de Adquisiciones-GCL (2008).....	37
Tabla 2. Niveles y Perfiles de profesionales y técnicos .....	60
Tabla 3. Diagrama de Gantt de actividades - 2018. ....	65
Tabla 4. Procedimientos de selección - Convocatorias.....	70
Tabla 5. Procedimientos de selección – Adjudicaciones. ....	70
Tabla 6. Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones. ....	72
Tabla 7. Plan Anual de Contrataciones y Tipos de Procedimientos en el PAC.....	73
Tabla 8. Modificaciones al Plan Anual de Contrataciones .....	73
Tabla 9. Procedimientos correspondientes a la Gerencia Central de Logística. ....	74
Tabla 10. Avance actual del Plan Anual de Contrataciones .....	74
Tabla 11. Programación y Actos Preparatorios. ....	80
Tabla 12. Matriz EFI- Sub Gerencia de Adquisiciones-GA-GCL.....	81

## **LISTA DE GRAFICOS**

Figura 1. Organigrama Estructural Seguro Social de Salud - ESSALUD .....	19
Figura 2. Flujograma de actividades - 2018.....	68
Figura 3. Evaluación de resultados - Ejecución PAC. ....	71
Figura 4. Ejecución Plan Anual de Contrataciones.....	71
Figura 5. Ejecución del Plan Anual de Contrataciones.....	75
Figura 6. Fases de la Contratación. ....	79

## **Resumen Ejecutivo**

El presente Trabajo de Experiencia Profesional titulada “Análisis de la problemática de la gestión de las contrataciones del estado en la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística, - “EsSalud”, tiene como objetivo principal demostrar y evaluar las actividades que se realizan en las tres (03) fases de las contrataciones del estado.

Con dicha evaluación, se verificarán las deficiencias encontradas para proponer alternativas de solución, comprometiendo directamente a los actores involucrados en el proceso de contratación.

El analista de compras de la Sub Gerencia de Adquisiciones, comprueba que, al recibir el expediente de contratación para su convocatoria, ésta llega de manera inoportuna, teniendo deficiencias en la elaboración de los requerimientos tanto en las especificaciones técnicas como en los términos de referencia.

Por ello el presente trabajo analiza los aspectos más comunes encontrados en el desarrollo de las contrataciones, sugiriendo alternativas de solución como mejora de las capacidades de los actores relacionados en las contrataciones, buscando la eficiencia de las mismas desde la fase de programación y actos preparatorios para que no afecte la fase de selección y la fase de ejecución contractual.

Hemos sido capaces de extraer una serie de conclusiones a partir de los resultados de este estudio para evitar afectados por la incorrecta gestión de compras, con efectos de desatenciones de los servicios públicos, compras no orientadas a resultados, inaplicación de las normas de contrataciones y riesgos de conflictos sociales.

## Introducción

El presente Informe de Experiencia Profesional titulada “ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO EN LA SUB GERENCIA DE ADQUISICIONES - GERENCIA DE ABASTECIMIENTO DE ESSALUD”; es un esfuerzo académico que describe la experiencia profesional desempeñada en el área de Logística en “EsSalud”, de la ciudad de Lima.

Para la redacción del informe se empleó el método Descriptivo, en el cual se mencionan las actividades que se realiza el analista de compras en la Sub Gerencia de Adquisiciones de la GCL. EsSalud.

El informe es descriptivo porque a través de ella se puede describir, caracterizar y señalar todas las características de la problemática encontrada, las actividades realizadas, las dificultades encontradas, y logros alcanzados; así como el planteamiento de mejoras en la contratación en la Sub Gerencia de Adquisición de la GCL – EsSalud.

Para ANDER-EGG (1982) los «[...] *estudios formulativos o exploratorios y los estudios descriptivos son los dos niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están preocupados por la acción puesto que permiten elaborar un marco de estudio a partir el cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior*».

El informe constituye de cinco capítulos; el primero expone los aspectos generales de “EsSalud” - Lima; el segundo los aspectos generales de las actividades profesionales; en el tercero el marco teórico, en el cuarto la descripción de las actividades profesionales, y en el quinto los resultados, asimismo, las conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos fueron:

- Analizar la problemática en cada fase del proceso de contratación del estado
- Determinar y analizar las causas que originan las deficiencias en las fases del proceso de contratación del estado.
- Identificar cual es el aspecto más relevante que debe enfocarse el Estado para mejorar la eficiencia del proceso de contratación, y con ello mejorar la oportunidad de atención de las contrataciones de bienes, servicios y obras

En el desarrollo del presente trabajo se valora la participación de todos los involucrados en el proceso de contratación, sobre todo de los administradores públicos; para replantear las estrategias de acción, incentivar a su personal, promover identificar los problemas a fin de poder solucionarlos con la participación de sus pares, y de los trabajadores involucrados, promover el compromiso de calidad, buscar las habilidades de las personas y buscar la adaptación al cambio siguiendo normas o directivas que estén claras en los objetivos que se espera alcanzar.

La nueva administración en su afán de reformar la administración pública debe empezar por contar con funcionarios que estén orientados al servicio al ciudadano, busquen la productividad de las entidades públicas, diseñen nuevas políticas públicas, y estar orientados a resultados.

Finalmente, se agradece a los miembros del Jurado Calificador por las orientaciones pertinentes brindada para el presente informe.

La autora.

## **Capítulo I**

### **Aspectos Generales de Essalud - Lima**

#### **1.1. Datos Generales de la Institución**

##### **1.1.1. Naturaleza jurídica**

El Seguro Social de Salud – “EsSalud”, se constituye en una entidad administradora de fondos intangibles de la seguridad social, adscrito al sector Trabajo y promoción del Empleo; con personería jurídica de derecho público interno y autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable.

##### **1.1.2. Objetivo Social:**

“EsSalud” tiene por finalidad, la recepción, captación y gestión de los fondos de la seguridad social en salud para dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través de las prestaciones de prevención, recuperación

y rehabilitación de salud; prestaciones económicas y sociales, que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social de Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

### **1.1.3. Consejo Directivo:**

Es el órgano de la Alta dirección de “EsSalud”, le corresponde establecer la política institucional y supervisar la aplicación de la misma, lo integran tres representantes del Estado, tres representantes de los empleadores y tres representantes de los asegurados, en los términos que señala la Ley N° 27056, Ley de Creación de ESSALUD, modificada por el Artículo 27° de la Ley N° 30680.

## **1.2. Actividades principales de la institución**

El Seguro Social de Salud, “EsSalud”, es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Ley N° 27056, Art 1, inc. 1.1.)

Tiene por finalidad de dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, brindando prestaciones de salud con calidad e integridad a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos. (Ley N° 27056, Art 1, inc. 1.2.)

## **1.3. Reseña Histórica de Essalud**

La creación de la seguridad social en el país fue resultado de la confluencia de dos procesos:

Por un lado, hubo una fuerte corriente internacional de promoción de las primeras experiencias de seguros sociales en Europa, proceso que se aceleró luego de la Primera Guerra Mundial y la ocurrencia de la Gran Depresión de 1929. Jugó también un papel destacado la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creado como consecuencia de la Conferencia de Paz de Versalles (1919), que tiene como órgano supremo a la Conferencia Internacional del Trabajo, que promovió (en el período de 1919 a 1935) la implantación de sistemas de seguros sociales en el hemisferio occidental.

Así mismo, en el plano nacional, los movimientos sindicales y políticos emergentes durante la década del veinte introdujeron en la agenda pública la necesidad de contar con sistemas de protección social en el país, demanda que fue recogida en el artículo 48° de la Constitución Política del Perú de 1933, que prescribía que: *“la ley establecerá un régimen de previsión de las consecuencias económicas de la desocupación, edad, enfermedad, invalidez y muerte y fomentará las instituciones de solidaridad social, los establecimientos de ahorros y de seguros”*

En virtud de ello, el gobierno peruano, durante el año 1935, envió a EDGARDO REBAGLIATI MARTINS y a GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN a estudiar la organización de los programas de seguridad social en Argentina, Chile y Uruguay.

El 12 de agosto de 1936 se crea el Seguro Social Obrero Obligatorio, el presidente de la República, Gral. Óscar R. Benavides, promulgó la Ley N° 8433, con la cual se creó el “Seguro Social Obrero Obligatorio” y la “Caja Nacional del Seguro Social”. El seguro cubría los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, brindaba prestaciones de “asistencia médica general y especial, atención hospitalaria, servicio de farmacia y subsidios en dinero” (por enfermedad, maternidad,

lactancia y defunción); así como pensiones de invalidez y vejez. La ley estableció una cotización del 8% (4.5% el patrono, 1% el Estado y 2.5% el asegurado) para los asegurados dependientes y para los facultativos también 8% (7% el asegurado y 1% el Estado) y 6% para los asegurados independientes (3.5% el asegurado y 2.5% el Estado). Con una cuota adicional del 2%, los asegurados obligatorios (asegurados dependientes e independientes) podían contratar con la Caja un seguro de familia para sus cónyuges e hijos menores de 14 años. Asimismo, dispuso una revisión actuarial cada 5 años.

El 23 de febrero de 1937 se promulgó la Ley 8509, que modificó la tasa de aportaciones a través de los cálculos de un primer ajuste matemático actuarial que estableció un porcentaje de aporte de 3.5% del empleador, 1.5% el asegurado y un 1% el Estado, totalizando un 6%. En general, el seguro cubría los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte.

Los trabajadores asegurados tenían derecho a una pensión de vejez, cumplidos los 60 años y habiendo cotizado 20 años.

El 10 de febrero de 1941 inició sus actividades el primer hospital de la Caja Nacional del Seguro Social, con el nombre de Hospital Mixto y Policlínico de Lima, y fue su primer director el Dr. Guillermo Almenara Irigoyen, cuyo nombre lleva el hospital a partir del año 1981.

El 19 de noviembre de 1948 se da la **Creación del Seguro Social Obligatorio del Empleado**, durante el gobierno del general MANUEL A. ODRÍA, se promulgó el Decreto Ley N° 10902 que creó el Seguro Social Obligatorio del Empleado, con la misma cobertura de prestaciones que el Seguro Obrero. A inicios del año 1949, se

promulgó el Decreto Ley N° 10941 que estableció el porcentaje de aportaciones de 5% (3% empleadores, 1.5% empleados y 0.5% el Estado).

Con la llegada al Gobierno del general Juan Velasco Alvarado, se inicia un proceso de fusión progresiva de los seguros del obrero y el empleado, convirtiéndose en el Seguro Social del Perú. El 1° de mayo de 1973 se promulgó el Decreto Ley N° 19990 que fusionaba los diferentes regímenes de pensiones existentes. El 6 de noviembre de 1973 mediante el Decreto Ley N° 20212 se creó el Seguro Social del Perú, que fusionaba los ex seguros sociales Obrero y del Empleado en un único organismo administrativo.

El Régimen de Prestaciones de Salud del Seguro Social del Perú fue creado el 27 de marzo de 1979, por el Decreto Ley N° 22482, el cual estableció una tasa de aporte para los asegurados obligatorios de 7.5%. La segunda disposición transitoria del Decreto Ley N° 22482 estableció la necesidad de un estudio matemático actuarial, que se realizó con el apoyo de la OIT, el cual elevó la tasa de aportación al 9% y permitió el saneamiento económico del Seguro Social.

En cuanto a, este dispositivo configura una nueva cartera de servicios, incorporando las prestaciones preventivo-promocionales, la educación sanitaria y las prestaciones económicas.

El 29 de diciembre de 1987 se promulgó la Ley 24786, Ley General del **Instituto Peruano de Seguridad Social**. En esta norma se establece que el IPSS “...es una institución autónoma y descentralizada, con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable...” y que “Los estudios actuariales de los diferentes

regímenes de seguridad social que administra el IPSS se realizarán con la periodicidad que sea necesaria y obligatoriamente cada tres años”.

En la década de los 90, el Estado, a través del Decreto Ley N° 25897, crea el Sistema Privado de Pensiones y, posteriormente, el 6 de diciembre de 1992, crea por Decreto Legislativo la Oficina de Normalización Previsional, como entidad encargada de administrar todos los regímenes de pensiones, quedando el IPSS solamente a cargo de las prestaciones de salud, las prestaciones sociales y las prestaciones económicas.

El 15 de mayo de 1997, se lleva a cabo la creación del Seguro Social de Salud se dicta la Ley N° 26790, “Ley de Modernización de la Seguridad Social”. Su Reglamento fue aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA.

El 30 de enero de 1999 se promulga la Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD), que precisa sus funciones, organización, administración y prestaciones.

Por consiguiente se puede indicar que “EsSalud” es una Entidad público – privada toda vez que pertenece al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y se autofinancia con las aportaciones de los asegurados , es considerada una de las instituciones de salud más grandes a nivel nacional , que año tras año viene apostando por la salud preventiva al poner al servicio de la población asegurada las Unidades Básicas de Atención Primaria de Salud – UBAPS y con la continua mejora en equipamiento de alta tecnología en las Redes Asistenciales a nivel nacional al dotarlos con equipos radiológicos, mamógrafos, tomógrafos , cámaras gamma, aceleradores lineales, cámaras hiperbáricas , entre otros equipos que contribuyen a mejorar la salud de los asegurados gracias a la tecnología de punta con la que cuentan estos equipos de alta precisión.

Siendo la misión de la Entidad, ser una entidad pública de Seguridad Social de Salud que tiene como fin la protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integralidad, eficiencia y buen gobierno corporativo, colaborando con el Estado Peruano en alcanzar el Aseguramiento Universal en Salud; teniendo en cuenta que tiene una trayectoria de más de 82 años al servicio de la comunidad asegurada, que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a las prestaciones de salud, económicas y sociales integrales y de calidad; se viene trabajado con énfasis en el servicio que se presta a los asegurados tanto en el área asistencial (médicos especialistas, médicos tecnólogos, enfermeras, etc.) así como en el personal administrativo en generar un trato humanitario y cordial.

#### **1.4. Organigrama Estructural de Essalud**

La figura 1 muestra el Organigrama Estructural del Seguro Social de Salud – EsSalud.



## **1.5. Visión y Misión**

### **1.5.1. Misión**

Entidad pública de seguridad social de salud que tiene como fin la protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integridad, eficiencia y buen gobierno corporativo colaborando con el estado peruano en alcanzar el aseguramiento universal.

### **1.5.2. Visión**

Ser líder en la seguridad social en América Latina, superando las expectativas de los asegurados y de los empleadores, en la protección de su salud y siendo reconocida por su buen trato con una gestión moderna y a la vanguardia de la innovación.

## **1.6. Principios de La Seguridad Social:**

### **1.6.1. Solidaridad**

Cada cual debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad.

### **1.6.2. Universalidad**

Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna.

### **1.6.3. Igualdad**

La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación.

#### **1.6.4. Unidad**

Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento.

#### **1.6.5. Integralidad**

El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas.

#### **1.6.6. Autonomía**

La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (sus fondos no provienen del presupuesto público, sino de las contribuciones de sus aportantes).

### **1.7. Bases legales o documentos administrativos**

En el Reglamento de Organización y Funciones de ESSALUD en el Art. 8° se detalla las bases legales vigentes usadas por la institución.

- Ley N° 270562 Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD)
- Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social de Salud, del 17 de mayo de 1997, sus modificatorias y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 009-1997-SA
- Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD), del 30 enero de 1999, su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 002-99-TR, y normas modificatorias.

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, del 30 de enero de 2002 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, del 20 de diciembre de 2007.
- Ley N° 29344, Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud, del 09 de abril de 2009, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-SA.
- Ley N° 29626, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2011, del 09 de diciembre de 2010, cuya Quincuagésima Quinta Disposición Transitoria Complementaria Final, dispone la incorporación del Seguro Social de Salud (ESSALUD) bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), quedando sujeto a las normas de gestión, directivas y procedimientos emitidos por dicho organismo.
- Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, del 25 de marzo del 2007, define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, del 09 de enero de 2013.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, aprueba Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones –ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, del 26 de julio de 2006.
- Acuerdo de Consejo Directivo N° 19-15-ESSALUD-2017, del 09 de agosto de 2017, que aprueba el Plan Estratégico Nacional.

## **1.8. Estructura Orgánica de ESALUD**

La estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Seguro Social de Salud - ESSALUD, se aprobaron mediante Resolución N° 767-PE-ESSALUD-2015 de fecha 31 de diciembre de 2015, se aprueba el Texto actualizado y concordado. Posteriormente se han efectuado modificaciones con Resoluciones N° 141, 310, 328, y 394 - PE-ESSALUD-2016 y Resoluciones N° 055, 142, 347, y 539-PE-ESSALUD-2017, siendo la última modificación que se realizó con Resolución N° 125-PE-ESSALUD-2018 de fecha 16 de febrero de 2018

## **1.9. Descripción del Área de Logística**

### **1.9.1. Gerencia Central de Logística**

La Gerencia Central de Logística es el órgano de apoyo encargado de la programación de bienes, servicios y obras, la contratación de bienes no estratégicos y servicios, arrendamientos y ejecución de obras hasta su culminación, en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por los órganos y unidades orgánicas de “EsSalud”, así como de la gestión de almacenamiento y distribución que corresponda, la cautela y verificación periódica de los bienes, así como los servicios generales de mantenimiento de equipos e infraestructura, administración de la flota vehicular y seguridad, de conformidad con la normatividad aplicable; depende de la Gerencia General y está a cargo de las siguientes funciones: (Reglamento de Organización y Funciones, Art. 104, p 49)

- a. Formular, mantener actualizadas, proponer a la Gerencia General las políticas, estrategias, planes, normas y procedimientos, del abastecimiento de bienes no estratégicos, servicios y obras, de administración patrimonial

y seguros patrimoniales, así como de los servicios generales y transporte, y controlar su cumplimiento.

- b. Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el Sistema de Abastecimiento institucional, considerando criterios de racionalidad, para hacerlo compatible con las necesidades y presupuestos establecidos, cautelando el cumplimiento de la normatividad vigente para los procesos de Contrataciones y Adquisiciones.
- c. Elaborar, proponer, evaluar y modificar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de bienes, servicios y ejecución de obras a nivel institucional, de acuerdo a las normas legales vigentes y supervisar su ejecución.
- d. Programar, coordinar, ejecutar y administrar los procesos de contratación de bienes no estratégicos y servicios, arrendamientos y ejecución de obras, incluyendo los contratos que de ellos deriven, de acuerdo a las normas vigentes y disponibilidad presupuestal
- e. Coordinar y supervisar la elaboración de los Expedientes de Contratación y Técnicos que deben contener las características técnicas, el valor referencial y disponibilidad presupuestal, la aprobación de la designación del Comité Especial y aprobación de Bases para los procesos de selección.
- f. Implementar los aspectos relacionados al ámbito logístico que estipulen los contratos en la modalidad de Asociación Público Privada suscritos por “EsSalud”, así como supervisar su cumplimiento.
- g. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia funcional, sobre los Contratos de Promoción suscritos entre “EsSalud” y los Inversionistas, a solicitud de la Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones.

- h. Controlar, ejecutar y evaluar los procesos técnicos de recepción, almacenamiento, despacho y distribución de bienes no estratégicos.
- i. Organizar, ejecutar y controlar las actividades de servicios generales, servicio de transporte y mantenimiento de vehículos asignados a los órganos de la Sede Central, en el marco de los contratos que suscriba la Institución, según corresponda en el ámbito de su competencia.
- j. Administrar y controlar los bienes patrimoniales y seguros patrimoniales, en concordancia con las normas vigentes.
- k. Mantener actualizado el Margesí de bienes inmuebles de la Institución.
- l. Conducir, coordinar y ejecutar las operaciones y trámites aduaneros en los procesos de importación, internamiento temporal y donaciones a “EsSalud”.
- m. Planificar, ejecutar y evaluar las actividades y el uso de los recursos asignados para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la normatividad vigente.
- n. Establecer las medidas para implementar el control interno y administrar los riesgos que correspondan en el ámbito de sus funciones, en el marco de las políticas y procedimientos establecidos.
- o. Otras funciones que le asigne el Gerente General, en el ámbito de su competencia

### **1.9.2. Gerencia de Abastecimiento**

La Gerencia de Abastecimiento es la unidad orgánica responsable de la programación de bienes, servicios y obras a nivel Institucional, la adquisición de bienes no estratégicos, servicios y obras, almacenamiento y distribución, en coordinación con los órganos centrales y desconcentrados, depende de la

Gerencia Central de Logística y está a cargo de las siguientes funciones:  
(Reglamento de Organización y Funciones, Art. 105, p 50)

- a. Organizar implementar y controlar el proceso de contratación, almacenamiento y distribución de bienes no estratégicos, así como, de servicios y obras, relacionado a compras centralizadas y de la Sede Central.
- b. Conducir y controlar la organización administrativa de los Comités Especiales en los procesos de selección de contratación de bienes no estratégicos, servicios u obras.
- c. Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de bienes, servicios y ejecución de obras a nivel institucional, de acuerdo a las normas legales vigentes.
- d. Suscribir los contratos oportunamente, según corresponda, ejerciendo el control y verificación de la documentación y las garantías presentadas por los contratistas o proveedores, así como supervisar la ejecución de los contratos.
- e. Brindar atención integral a los proveedores relacionada con la información de convocatorias, de entrega – recepción de documentos, orientación y consultas pertinentes.
- f. Evaluar e informar sobre los incumplimientos en que incurran los proveedores y/o contratistas, así como las justificaciones que formulen.
- g. Conducir y controlar la liquidación de pago de las facturas de los proveedores de bienes no estratégicos, servicios y contratistas de obra.
- h. Planificar y evaluar las actividades de su competencia y gestionar los recursos para el cumplimiento de los mismos.

- i. Desarrollar las acciones para implementar el control interno y administrar los riesgos que correspondan en el ámbito de sus funciones, en el marco de las políticas y procedimientos establecidos.
- j. Otras funciones que le asigne el Gerente Central de Logística, en el ámbito de su competencia.

Cabe indicar que la Gerencia de Abastecimiento está conformada por las siguientes unidades orgánicas: (Reglamento de Organización y Funciones, Art. 106, p 50)

- Sub Gerencia de Programación y Almacenamiento
- Sub Gerencia de Adquisiciones

### **1.9.3. Sub Gerencia de Programación y Almacenamiento**

La Sub Gerencia de Programación es la unidad orgánica responsable de elaborar normas, organizar, conducir y controlar el proceso técnico de programación de contrataciones de bienes no estratégicos, servicios y obras a nivel institucional, implementar la programación de contrataciones centralizadas del ámbito de su competencia a nivel institucional y de la Sede Central, realizar los actos preparatorios para los procesos de selección, coordinar la conformación de Comités Especiales y proponer la aprobación de expedientes para los procesos de selección, realizar estudios de mercado, y fuentes de abastecimiento de los bienes no estratégicos y servicios a ser convocados, aprobar las bases y administrar la catalogación de bienes y servicios. Así también, de elaborar y controlar las normas, procedimientos y metodologías relacionados a los procesos de almacenamiento y distribución de

bienes no estratégicos. (Reglamento de Organización y Funciones, Art. 107, p 50).

#### **1.9.4. Sub Gerencia de Adquisiciones**

La Sub Gerencia de Adquisiciones es la unidad orgánica responsable de ejecutar los procedimientos de contratación de bienes no estratégicos, servicios u obras, relacionados a los procesos centralizados y de la Sede Central, apoyar a los Comités Especiales desde su convocatoria hasta el consentimiento de la buena pro, conducir y controlar la suscripción oportuna de los contratos, controlar los documentos de garantía presentados por los postores beneficiados con la buena pro; emitir y suscribir las órdenes de compra y/o servicios derivados de los procesos de selección adjudicados; ejecutar y controlar la liquidación de pago de las facturas de los proveedores de bienes no estratégicos, servicios y contratistas de obras y efectuar la atención al postor y/o contratista en el cumplimiento de los compromisos ofrecidos y asumidos por los mismos en los distintos procesos de selección. (Reglamento de Organización y Funciones, Art. 108, p 51).

#### **1.10. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Institución**

El ejercicio que cumple es como Analista de Compras desde inicios del mes de noviembre del 2006 a la fecha en la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística en la Ciudad de Lima.

##### **1.10.1. La Gerencia Central de Logística**

Es el órgano de apoyo encargado de la programación y contratación de bienes no estratégicos, servicio, arrendamientos y ejecución de obras hasta su

culminación en la cantidad calidad y oportunidad requerida por los órganos y unidades orgánicas de “EsSalud”, así como la gestión de almacenamiento y distribución que corresponda, la cautela y verificación periódica de los bienes, así como los servicios generales de mantenimiento de equipos e infraestructura, administración de la flota vehicular y seguridad, de conformidad con la normativa aplicable, depende orgánicamente de la Gerencia General.

Tiene como responsabilidad elaborar, proponer, evaluar y modificar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de bienes, servicios y obras a nivel institucional, de acuerdo a las normas vigentes (Ley y su Reglamento de Contrataciones del Estado) así como la ejecución y supervisión de los procesos logísticos.

#### **1.10.2. La Gerencia de Abastecimiento pertenece a la Gerencia Central de Logística**

Es la unidad orgánica responsable de la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de bienes no estratégicos, servicios y obras a nivel institucional que mantiene coordinación permanente con los órganos centrales y desconcentrados (Redes Asistenciales a nivel nacional).

#### **1.10.3. La Gerencia de Abastecimiento**

Está conformada por las siguientes unidades Orgánicas:

- Sub Gerencia de Programación y almacenamiento
- Sub Gerencia de Adquisiciones.

#### **1.10.4. La Sub Gerencia de Adquisiciones**

El Área es la unidad orgánica responsable de ejecutar los procedimientos de contratación de bienes no estratégicos, servicios generales y obras relacionados a los procesos centralizados de la Sede Central.

Por lo que las funciones que cumplen los analistas de compras es de apoyar a los Comités de selección desde la elaboración de bases, convocatoria, evaluación, otorgamiento y el consentimiento de la buena pro de los procedimientos de selección que son convocados a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE, que es monitoreado por el ente rector el Organismo Superior de Contrataciones del Estado - OSCE. Regidos bajo la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (Ley N° 30225).

Las funciones que ejercen los analistas de compras de la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística, se encuentran contenidas en el MOF (Anexo N° 1)

Cada especialista se encarga de más de un expediente de contratación en el cual realiza las siguientes actividades:

##### **Durante la etapa de actos preparatorios:**

- Revisión de los expedientes antes de la convocatoria - contenido mínimo del expediente de contratación. (Reglamento de la Ley de Contrataciones con el Estado, 2014, Art. 21).
- Fijar juntamente con los miembros del comité de Selección los calendarios a llevar a cabo el desarrollo del procedimiento de selección debiendo

considerar los plazos mínimos establecidos por la Ley a fin de evitar dilaciones.

- Revisar los plazos de ejecución previstos para el servicio o bien a contratar, verificando que estos no se contrapongan al calendario del proceso de selección; en caso de presentarse esta situación se debe comunicar al área de programación y al área usuaria, para las modificaciones de ser el caso de los Términos de Referencia o las Especificaciones Técnicas.

**Durante la etapa de selección:**

- Realizar las convocatorias de los procedimientos en el SEACE en el día, salvo que existiera alguna inconveniente que no se pueda superar en ese mismo día.
- Una vez convocado el procedimiento de selección, se debe cursar invitaciones a los proveedores que cotizaron en el estudio de mercado (como mínimo) y con copia a la Sub Gerencia de Adquisiciones para conocimiento y seguimiento de la ejecución del mismo, así también se remite copia del calendario del procedimiento de selección y las modificaciones que se produjeran en el mismo día al personal encargado de la recepción de los documentos en la ventanilla 14 – Módulo de Atención al proveedor para conocimiento y atención (el encargado recibe la documentación que los proveedores presentan en las fechas previstas para el registro de participantes Formulación de Consultas y Observaciones, presentación de sus ofertas, Elevación y Recursos de Apelación) que luego se nos serán derivadas para su implementación.

- Apoyo a los Comités de Selección en la elaboración de las actas que se debe de consignar documentalmente en el expediente de contratación.
- Apoyo al Comité de Selección, en la elaboración del pliego de absolución de consultas y observaciones.
- Apoyo al Comité de Selección en los actos públicos o privados cuando el procedimiento se encuentre en la etapa de presentación de ofertas
- Apoyar al Comité de Selección en la calificación y evaluación de las ofertas presentadas, realizando los cuadros comparativos y actas correspondientes.; verificando que se cumpla lo solicitado el requerimiento, bases y lo establecido en la normativa de contrataciones.
- Apoyo al Comité de Selección en la solicitud de presupuesto si alguna oferta excedió el valor referencial.
- Revisar el Registro Nacional de Proveedores (RNP) de las ofertas presentadas.
- Revisar que los proveedores no se encuentren inhabilitados para contratar con el estado.
- Registrar la Buena Pro de los procedimientos adjudicados
- Realizar el registro del consentimiento de la buena pro de los procedimientos.
- Realizar el contrato marco y la orden de compra en el sistema SAP, la misma que deberá ser girada el mismo día de suscrito el contrato.
- Una vez culminado el proceso de selección el Comité Especial deberá entregar el expediente al Encargado de Contrataciones del Estado, para lo cual se debe remitir con dos (02) días de anticipación a la suscripción de contrato a los profesionales encargados de la revisión de los contratos, el

borrador de los contratos en Word, junto con los expedientes debidamente ordenados, asimismo deberán coordinar con dichos especialistas para la citación al contratista para la firma del contrato.

- Cualquier inconveniente del giro de la orden de compra/servicio deberá comunicarse a la Sub Gerencia de Adquisición a efectos de realizar las coordinaciones que sean necesarias.
- En caso de presentarse inconvenientes de carácter técnico en la plataforma del SEACE, durante el registro de los actos del proceso de selección, el analista encargado deberá comunicar el mismo día de ocurrido en hecho al correo: [consultas@osce.gob.pe](mailto:consultas@osce.gob.pe); con copia a la Sub Gerencia de Adquisición.

Respecto a los procesos declarados desiertos:

- Una vez que un proceso ha quedado desierto no ofertado deberá realizarse el informe correspondiente por el Comité Especial y ser canalizado inmediatamente al área que corresponde, indicando en la carta la fecha que este desierto es consentido a efectos de tener en cuenta para la siguiente convocatoria.
- De igual forma si el proceso fue declarado desierto por otros motivos, deberá igualmente ser tramitado con el informe respectivo al área que corresponde después de su consentimiento.

Respecto de la administración de las Garantías:

- Las cartas fianzas deberán ser entregadas al analista de garantías para su custodia, al día siguiente de suscrito el Contrato.

Respecto a la Ejecución Contractual:

- Los Contratos, deberán ser registros en el SEACE dentro de los plazos que establece la Ley.
- Como límite de tiempo una vez registrado el Contrato, el encargado del expediente deberá remitir al área usuaria copia del mismo (Bases Administrativas, Contrato, Propuesta del postor adjudicado, orden de compra y/u otros de ser necesario).

## **Capítulo II**

### **Aspectos Generales de las Actividades Profesionales**

#### **2.1. Antecedentes o Diagnóstico Situacional**

##### **2.1.1. Personal y Organización Interna**

“EsSalud”, como entidad prestadora de servicios de salud a los ciudadanos, tienen en su estructura de organización a la Gerencia Central de Logística quien es la encargada de realizar oportunamente la programación y las contrataciones de los bienes, servicios y obras hasta su culminación en la cantidad calidad y oportunidad requerida por los órganos y unidades orgánicas de “EsSalud”, entiéndase los asegurados y derechos habientes.

Es necesario recalcar que, la Gerencia Central de Logística tiene a su cargo la Gerencia de Abastecimiento y esta a su vez a la Sub Gerencia de Adquisiciones, y tiene a su cargo dos (02) funcionarios designados con los siguientes documentos:

- Mediante Resolución de Gerencia General N° 355-GG-ESSALUD-2017, de fecha 02 de marzo de 2017, se designa a JOSÉ ALBERTO VALEGA SAENZ como Sub Gerente de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística.
- Mediante Resolución de Gerencia General N° 361- GG-EsSALUD -2017, de fecha 02 de marzo de 2017, se designa a LUIS MARTIN ZAMORA CHÁVEZ como Jefe de División de la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística.

La Sub Gerencia de Adquisiciones cuenta con veintiocho (28) colaboradores asignados para realizar diversas actividades a fin de cumplir con las funciones que demanda la sub gerencia.

Los servidores que intervienen directamente en las fases de la contratación se encuentran debidamente certificados, de acuerdo a lo establecido por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), mediante Directiva N° 013-2017-OSCE/CD “Certificación por Niveles de los Profesionales y Técnicos que laboren en los Órganos Encargados de las Contrataciones de las Entidades Públicas”, aprobada por Resolución N° 03-2017-OSCE/CD.

Las actividades de la Sub Gerencia se organizan en los siguientes equipos de trabajo:

Tabla 1.  
*Personal asignado por la Sub Gerencia de Adquisiciones-GCL (2008).*

Nº	EQUIPO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	REGIM EN JURIDI CO
1	Dirección y Gestión	Sandra Douglas Yoneyama	Sub Gerente	728
2		Luis Leguía Chacaltana	Asistente de Sub Gerencia	728
3		José Antonio Carrasco Marcaro	Especialista Informático	Tercero
4	Adquisiciones	Niskar Milenka Rivera Minaya	Analista de Selección	728
5		Alexander Villanueva Otero	Analista de Selección	276
6		Anthony Andrés Fernández Rodríguez	Analista de Selección	728
7		Manuel Evidio Grados Montenegro	Analista de Selección	276
8		Janeth Graciela Fyorovich Loli	Analista de Selección	728
9		Mauro Emilio Melgar Ríos	Analista de Selección	728
10		Denis Bazalar Cacha	Analista de Selección	Tercero
11		José Carlos Gastelu Herrera	Analista de Selección	Tercero
12		Humberto Olano Altamirano	Analista de Selección	Tercero
13		Evelyn Li Justo Ocharan	Analista de Selección	Tercero
14	Ejecución y seguimiento Contractual	Milagros Lobato Celestino	Jefe de División	728
15		Carlos Hernán López Rojas	Seguimiento de ordenes con contrato	728
16		Juan Pablo Márquez Calderón	Emisión de Ordenes con Contrato	Tercero
17		Carmen Navarro Delgado	Control previo	276
18		María Leonor Anicama Sotelo de Arca	Ejecución Contractual	276
19		German Luis Corilla Díaz	Ejecución Contractual	276
20		Carmen Jannet Rojas Avalos	Ejecución Contractual	728
21		Carmen Enith Vásquez Centeno	Ejecución Contractual	Tercero
22		Cristina Ticona Zevallos	Constancia de prestación	276
23		Cristina Raquel Bonilla Yupanqui	Apoyo en Facturación	Tercero
24		Esteban Huashuayo Gonzales	Seguimiento contractual de procesos UNOPS y Centralizados	276
25		Teodoro Oscar Huertas Córdova	Seguimiento contractual de procesos UNOPS y Registro de Proveedores en el SAP	276
26		Juan Vicente Cabrel Peña	Elaboración de contratos y documentos legales (abogado)	Tercero
27		Milagritos Genara Díaz Torres	Elaboración de contratos y documentos legales (abogado)	CAS
28	Archivo	Eduardo Lora Cisneros	Responsable	728
29		Mercedes Gloria Parra Castañeda	Apoyo Técnico y Operativo	276
30		Fernando Paz Castro	Apoyo Técnico y Operativo	276
31		Fener Luis Sarmiento Chinchay	Apoyo Técnico y Operativo	Tercero

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2. Antecedentes

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad, la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística (ROF, Art. 108) es la unidad orgánica responsable de:

- Ejecutar los procedimientos de contratación de bienes no estratégicos, servicios u obras, relacionados a los procesos centralizados y de la Sede Central;
- Apoyar a los comités especiales, desde su convocatoria hasta el consentimiento de la buena pro.
- Conducir y controlar la suscripción oportuna de los contratos
- Controlar los documentos de garantía presentados por los postores beneficiados con la buena pro.
- Emitir y suscribir las órdenes de compra y/o servicios derivados de los procesos de selección adjudicados;
- Ejecutar y controlar la liquidación de pago de las facturas de los proveedores de bienes no estratégicos, servicios y contratistas de obras y;
- Efectuar la atención al postor y/o contratista en el cumplimiento de los compromisos ofrecidos y asumidos por los mismos en los distintos procesos de selección.

Asimismo, la normatividad vigente, el Proceso de Contratación se divide en las siguientes fases:

- Fase de Programación y Actos Preparatorios
- Fase de Selección
- Fase de Ejecución Contractual

Dentro de la Gerencia de Abastecimiento, las actividades principales de la Sub Gerencia de Adquisiciones corresponden a la fase de Procedimientos de Selección y Ejecución Contractual; siendo el insumo principal para nuestra

labor, los expedientes generados durante la fase de Actos Preparatorios, aprobados mediante la respectiva resolución.

Los lineamientos de trabajo que se han llevado a cabo durante este ejercicio es mantener una coordinación constante entre las Sub Gerencias que intervenimos en el proceso de contratación, mediante reuniones de coordinación convocadas por la Gerencia de Abastecimiento.

Se debe agregar que la labor, tiene como base legal principal, la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, modificada por el Decreto Legislativo N° 1341 publicado en el Diario el Peruano el 11 de Julio del año 2014, en adelante la Ley, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 350-2015-EF publicado en el Diario el Peruano el 10 de diciembre del año 2015, modificado mediante Decreto Supremo N° 056-2017-EF), en adelante el Reglamento, establecen normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos. Dichas normas se fundamentan en los principios que se enuncian en la Ley. (Ley N° 30225, 2014, Art. 1).

Es importante mencionar que las entidades del Estado adquieren bienes, contratan servicios y obras para poder cumplir con sus objetivos institucionales el cual se ciñen a los procedimientos establecidos en la Ley.

En ese sentido, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, establecen que una Entidad puede contratar por medio de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa y los demás procedimientos de selección de alcance general que contemple el reglamento, los que deben respetar los principios que rigen las contrataciones y los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública. Las disposiciones aplicables a los procedimientos de selección son previstas en el reglamento. (Ley N° 30225, 2014, Art. 21)

## **2.2. Identificación de Oportunidad o Necesidad en el Área de Actividad Profesional**

Empezaremos definiendo Administración Pública:

*La Administración Pública:* Es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de las realizadas, mediante producción de bienes, servicios y regulaciones (Alva Matteucci, 2009, El “Concepto” de Administración Pública en la Legislación Peruana, Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2009/04/>).

En cuanto a reforma, se puede decir que es una modificación, rehacer algo; en el caso de la administración pública es transformar la estructura política.

Como menciona FREDERICKSON (1,983), la razón de ser de la administración pública siempre es una administración mejor (más eficiente o económica). En ese

sentido, la nueva administración pública añade la *igualdad social* a los objetivos y la razón de ser clásicos

La nueva administración pública: busca administradores comprometidos con la igualdad social, cambiando políticas y estructuras burocráticas, resolviendo problemas políticos que mejorarían la calidad de vida de todos.

En el Perú, se tiene que buscar reformas que ayuden a la modernización del estado, a los cambios que apoyen al desarrollo del país, ir más allá de lo político y burocrático, buscar el bienestar del ciudadano, y la participación activa en sus organizaciones; tal como menciona BARZELAY (1,998), *“los clientes participan tanto en la producción como en la prestación del servicio, y el proceso de prestación de servicios suele operar más fácilmente cuando los clientes entienden lo que se espera de ellos y sienten que la organización y sus prestadoras de servicios estén haciendo un esfuerzo razonable por satisfacer sus necesidades”*. Desde este punto de vista, la organización debe estar orientada al cliente y en satisfacer sus necesidades. Punto de vista que particularmente comparto, porque las organizaciones tienen más éxito cuando los resultados obtenidos benefician al cliente toda vez que satisfacen sus necesidades, y por ende existen mejores ingresos.

Por ejemplo tomando en consideración al sector salud, existen dos grandes entidades como el “Ministerio de Salud” y “EsSalud”, que sus clientes son los asegurados; y para poder satisfacerlos una de las acciones actuales es realizar compras corporativas que de manera organizada abastecen de medicamentos a estas dos grandes entidades para el bienestar de los asegurados, siendo inclusive insuficiente porque a pesar de los esfuerzos que se hagan no se puede comprar más allá de los límites de también existen en las contrataciones del Estado. Pero es un paso

importante por lo menos empezar a realizar estas compras corporativas, que con un Decreto Ley que el Estado establezca se podría coordinar y realizar compras más grandes y más importantes para todos los ciudadanos, lo importante es que ya se cuenta con las coordinaciones establecidas entre varias entidades públicas.

En este ejemplo, existe también el compromiso no solo de los clientes para satisfacer sus necesidades, sino también la retroalimentación con los proveedores prestadores de servicios, en la medida que entregan un producto valioso, como el caso de los medicamentos.

Las causas que producen un mal funcionamiento de la administración pública pueden originarse en las que dependen del propio profesional, por déficit de actitud o competencia profesional, falta de habilidades y conocimientos; las cuales se solucionan con capacitación y entrenamiento; y la actitud con dialogo, entendimiento y paciencia.

Existen otras causas que se originan en la misma organización a nivel interno tales como: procedimientos, distribución de funciones, responsabilidades, adecuación de los mismos; las cuales se solucionan con organización, implantar cambios asequibles a nivel de las entidades

Por ello en el marco de las contrataciones públicas se pueden presentar adversidades de compra, como la oportunidad de la misma, las condiciones de compra, la capacidad de gestión de los funcionarios, los recursos limitados, gasto eficiente del presupuesto asignado, mejora de los procedimientos administrativos, implementación de políticas en el marco de la modernización de la Gestión Pública, corrupción en el estado.

En tal sentido, en el presente trabajo, expondré un análisis de la problemática de la gestión de las contrataciones del estado, comentando desde mi labor como profesional especializado en contrataciones del estado, las actividades que pertenecen a las tres (3) fases principales (i) Programación y Actos Preparatorios, (ii) Proceso de Selección y (iii) Ejecución Contractual, señalando las labores realizadas en una de las fases, logros alcanzados, dificultades encontradas y propuesta de mejoras en el marco de las contrataciones del estado de los procedimientos convocados por la Sub Gerencia de Adquisiciones de “EsSalud”.

## **2.3. Objetivos de la Actividad Profesional**

### **2.3.1. Objetivo General**

Realizar un análisis de la problemática de la gestión operativa de las contrataciones del estado en la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de “EsSalud”, desde la fase de programación y actos preparatorios, fase de selección y la fase de ejecución contractual, observando e identificando las causas que originan las deficiencias en cada fase.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar y analizar las causas que originan las deficiencias en las tres fases del proceso de contratación del estado.
- Identificar cual es el aspecto más relevante que debe enfocarse el Estado para mejorar la eficiencia del proceso de contratación, y con ello mejorar la oportunidad de atención de las contrataciones de bienes, servicios y obra.

## **2.4. Justificación de la Actividad Profesional**

La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento establece que las entidades del sector público realicen contrataciones de bienes, servicios y obras a través de procesos de selección entre ellas: Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa y los demás procedimientos de selección de alcance general que contemple el reglamento.

Para tales contrataciones, el estado debe realizar el mejor uso de sus recursos, en oportunidad, costo y eficiencia con la finalidad de obtener contrataciones exitosas que cumplan el objetivo institucional y la finalidad pública, para brindar los mejores bienes y servicios a los ciudadanos.

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, que constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Entre sus funciones se encuentra la de velar y promover que las entidades realicen contrataciones eficientes, bajo los parámetros de la Ley, su reglamento y normas complementarias, la maximización del valor de los fondos públicos y la gestión por resultados. (Ley N° 30225, 2014, Art. 51, 52)

Para fines del presente trabajo, se realizará un análisis de las fases de las contrataciones del estado, con el propósito de identificar los aspectos de mejora de las mismas, involucrando a los ejecutivos y servidores del área de mi centro de labores, la Gerencia de Abastecimiento y sus sub gerencias.

## **2.5. Resultados Esperados**

Con el análisis realizado, y el involucramiento de las áreas participantes de las contrataciones, se espera evidenciar donde se origina alguna deficiencia en las fases de las contrataciones, y plantear alternativas de solución a ser implementadas con la finalidad de obtener un proceso administrativo uniformado y eficiente.

## **Capítulo III**

### **Marco Teórico**

#### **3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades**

##### **3.1.1. Ley de Contrataciones del Estado (LCE)**

La Ley de Contrataciones del Estado contiene las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.

Igualmente, existen una serie de principios que son propios de la Ley de Contrataciones del Estado, los cuales deben ser cumplidos por la Administración Pública y los terceros que contratan con ella.

La Ley de Contrataciones del Estado tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados

en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos, a través del cumplimiento de los principios señalados en el artículo 2° de la presente norma. (Ley N° 30225, 2014, Art. 1, p1)

### **3.1.2. Principios de la Ley de Contrataciones**

Los procesos de contratación regulados por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento se rigen por varios principios, entre ellas las de libertad de concurrencia, competencia, eficacia y eficiencia y transparencia. (Ley N° 30225, 2014, Art. 2. pp 1,2)

### **3.1.3. Principio de Libertad de concurrencia.**

Las Entidades promueven el libre acceso y participación de proveedores en los procesos de contratación que realicen, debiendo evitarse exigencias y formalidades costosas e innecesarias.

### **3.1.4. Principio de Competencia.**

Los procesos de contratación incluyen disposiciones que permiten establecer condiciones de competencia efectiva y obtener la propuesta más ventajosa para satisfacer el interés público que subyace a la contratación.

### **3.1.5. Principio de Eficacia y Eficiencia.**

El proceso de contratación y las decisiones que se adopten en su ejecución deben orientarse al cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la Entidad, priorizando estos sobre la realización de formalidades no

esenciales, garantizando la efectiva y oportuna satisfacción de los fines públicos para que tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de las personas, así como del interés público, bajo condiciones de calidad y con el mejor uso de los recursos públicos.

### **3.1.6. Principio de Transparencia:**

Las Entidades proporcionan información clara y coherente con el fin de que todas las etapas de la contratación sean comprendidas por los proveedores, garantizando la libertad de concurrencia, y que la contratación se desarrolle bajo condiciones de igualdad de trato, objetividad e imparcialidad. Este principio respeta las excepciones establecidas en el ordenamiento jurídico.

### **3.1.7. Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)**

El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas. (Ley N° 30225, 2014, Art. 47)

### **3.1.8. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado- OSCE**

Es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, que constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Cuenta con un órgano de defensa jurídica, sin perjuicio de la defensa coadyuvante de la Procuraduría Pública del Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco de las normas que rigen el Sistema de Defensa Jurídica del Estado. (Ley N° 30225, 2014, Art. 51)

De conformidad con lo dispuesto en el literal f) del artículo 52 de la Ley, el OSCE tiene la función de emitir directivas, documentos estandarizados y documentos de orientación en materia de su competencia.

### **3.2. Alcance de la Investigación**

El presente trabajo, cuyo objetivo principal es el de analizar la problemática del proceso de contratación en la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística de “EsSalud”, desde la fase de programación y actos preparatorios, fase de selección y la fase de ejecución contractual; alcanzará no solo a actores involucrados en cada fase, sino también a los ejecutivos de cada Gerencia, autoridades superiores, las áreas usuarias, buscando articular todos los niveles de la Gerencia de Abastecimiento.

El impacto efectivamente es observar e identificar las causas que originan las deficiencias en cada fase, para procurar contar con alternativas de solución y obtener niveles óptimos de contrataciones que garanticen el abastecimiento oportuno de bienes, servicios y obras con la finalidad de mejorar la eficiencia en las contrataciones.

## **Capítulo IV**

### **Descripción de las Actividades Profesionales**

#### **4.1. Descripción de Actividades Profesionales**

##### **4.1.1 Enfoque de las Actividades Profesionales**

Actualmente, el bachiller ocupa el puesto de analista de compras adjunta de la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística de “EsSalud”.

Como especialista en las contrataciones del estado, me motiva analizar el sistema integral de abastecimiento, más allá de las labores cotidianas, verificando que existen deficiencias que se pueden superar con intervención y participación de los involucrados, destrezas profesionales, competencias laborales, educación del propio sistema, de manera tal que en el desempeño de

mis funciones pueda obtener los resultados esperados, que es el de realizar contrataciones eficientes y oportunas.

#### **4.1.2 Alcance de las Actividades Profesionales**

Las actividades de un analista de compras, es de apoyar a los Comités de Selección desde la elaboración de bases, convocatoria, evaluación, otorgamiento y el consentimiento de la buena pro de los procedimientos de selección que son convocados a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE.

En el cumplimiento de mis funciones, he identificado algunas situaciones en el desarrollo de los procedimientos de selección que hacen que las mismas sean deficientes, engorrosas, y no lleguen a la finalidad esperada.

Por ello, en el presente trabajo y de acuerdo a mi experiencia laboral expondré dichas deficiencias encontradas, con la finalidad de proponer alternativas de solución para obtener contrataciones óptimas y eficientes.

#### **4.1.3 Entregables de las Actividades Profesionales**

En el desarrollo del proceso de contratación, interviene como analista de compras en la fase de selección, por lo que mis funciones culminan en el consentimiento de los procedimientos convocados, para lo cual entrego el expediente de contratación debidamente foliado con todas sus actuaciones al Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC), para continuar con las etapas siguientes.

A continuación, se describirá las actividades que realizo desde la entrega del expediente de contratación hasta su culminación.

### **Durante la etapa de actos preparatorios:**

- ✓ Revisión de los expedientes antes de la convocatoria - contenido mínimo del expediente de contratación tomando en consideración los artículos 20° y 27° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado - Requisitos para convocar y el contenido mínimo de documentos del procedimiento.
  - Para convocar un procedimiento de selección, se debe contar con el expediente de contratación aprobado, estar incluido en el Plan Anual de Contrataciones, haber designado al comité de selección cuando corresponda, y contar con los documentos del procedimiento de selección aprobados que se publican con la convocatoria, de acuerdo a lo que establece el presente Reglamento.
  - Tratándose de procedimientos de selección para la ejecución de obras se requiere contar adicionalmente con el expediente técnico y la disponibilidad física del terreno.
- ✓ Asimismo, reviso si el procedimiento cuenta con disponibilidad presupuestal para el ejercicio presupuestal previsto para la ejecución del contrato respectivo, de ejecutarse en periodos presupuestales diferentes, se deberá verificar si cuenta con la previsión presupuestal respectiva, de lo contrario deberá ser devuelto para su tramitación antes de su convocatoria.
- ✓ Revisar que la documentación este conforme y dentro de los plazos establecidos por Ley, ya sea el Resumen Ejecutivo que acompaña al estudio de mercado y donde se debe verificar si existe pluralidad de postores, así como el contenido mínimo de los documentos con el que debe contar el expediente de contratación para proceder con la convocatoria respectiva. Las bases de una licitación pública, concurso público, la

adjudicación simplificada y la subasta inversa electrónica deben contener (Reglamento de la Ley N° 30225, 2015, Art. 27):

- a. La denominación del objeto de la contratación;
  - b. Las Especificaciones Técnicas, los Términos de Referencia o el Expediente Técnico de Obra, según corresponda;
  - c. El valor referencial en los casos de obras y consultoría de obras, con los límites inferior y superior que señala el artículo 28 de la Ley. Estos límites se calculan considerando dos decimales. Para ello, si el límite inferior tiene más de dos decimales, se aumenta en un dígito el valor del segundo decimal; en el caso del límite superior, se considera el valor del segundo decimal sin efectuar el redondeo.
  - d. La moneda en que se expresa la oferta económica;
  - e. La modalidad de ejecución de llave en mano, cuando corresponda;
  - f. El sistema de contratación;
  - g. Las fórmulas de reajuste, cuando correspondan;
  - h. El costo de reproducción;
  - i. Los requisitos de precalificación, cuando corresponda;
  - j. Los requisitos de calificación;
  - k. Los factores de evaluación;
  - l. Las instrucciones para formular ofertas;
  - m. Las garantías aplicables;
  - n. Las demás condiciones contractuales; y,
  - o. La proforma del contrato, cuando corresponda.
- ✓ Por otro lado, para el procedimiento de selección de consultores individuales el expediente de contratación debe contener lo siguiente

(Reglamento de la Ley N° 30225, 2015, Art. 27):

- a. La denominación del objeto de la contratación;
  - b. Los Términos de Referencia;
  - c. El valor estimado, que constituye el precio de la contratación;
  - d. El formato de hoja de vida;
  - e. Los factores de evaluación y el procedimiento de calificación y evaluación; y,
  - f. Las instrucciones para formular expresión de interés.
- ✓ En caso se opte por elaborar una solicitud de cotización en el caso de la comparación de precios debe contener como mínimo lo dispuesto en el literal b) del numeral 27.1 del artículo 27 del Reglamento. Cuando no se elabore una solicitud de cotización y la información se obtenga de manera telefónica, presencial o mediante portales electrónicos la Entidad debe elaborar un informe que contenga los detalles de dicha indagación.
  - ✓ Fijar juntamente con los miembros del Comité de Selección los calendarios a llevar a cabo el desarrollo del procedimiento de selección debiendo considerar los plazos mínimos establecidos por la Ley a fin de evitar dilataciones.
  - ✓ Revisar los plazos de ejecución previstos para el servicio o bien a contratar, verificando que estos no se contrapongan al calendario del proceso de selección; en caso de presentarse esta situación se debe comunicar al área de programación y al área usuaria, para las modificaciones de ser el caso de los Términos de Referencia o las Especificaciones Técnicas.

### **Durante la etapa de selección:**

- ✓ Los procesos deben ser convocados en el día, salvo que existiera alguna complicación que no se pueda superar en ese mismo día.
- ✓ Una vez convocado el procedimiento de selección, se debe cursar invitación a los proveedores que cotizaron en el estudio de mercado (como mínimo) y con copia a la Sub Gerencia de Adquisiciones para conocimiento y seguimiento de la ejecución del mismo, así también se remite copia del calendario del procedimiento de selección y las modificaciones que se produjeran en el mismo al personal encargado de la recepción de los documentos en la ventanilla 14 – Módulo de Atención al Proveedor para conocimiento y atención (el encargado recibe la documentación que los proveedores presentan en las fechas previstas para el registro de participantes, formulación de consultas y observaciones, presentación de sus ofertas, elevación de observaciones y recursos de apelación) que luego se nos serán derivadas para su implementación.
- ✓ Al estar el procedimiento de selección en marcha, cada acuerdo o discrepancia que surjan en las decisiones de los miembros del Comité de Selección se debe de consignar documentalmente en el expediente de contratación a través de la elaboración de las respectivas actas.
- ✓ Posteriormente en la etapa de presentación de ofertas estas se llevan a cabo según sea el tipo y modalidad, llevándose a cabo ya sea en acto público o en acto privado.
- ✓ Una vez que se cuenta con las ofertas recepcionadas, los miembros de los comités de selección proceden a revisar y dar inicio a la calificación y evaluación de las mismas en las fechas indicadas en el calendario, en

concordancia lo señalado en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Reglamento de la Ley N° 30225, 2015, Art. 28, 29, 30).

- ✓ De la evaluación realizada se obtendrá los siguientes resultados finales:
  - Una vez que ha quedado consentida la buena pro o quedó administrativamente firme la misma, se coordina con los postores adjudicados la fecha prevista para la suscripción oportuna de los contratos, así como los documentos que deben hacer llegar a las oficinas de la Sub Gerencia de Adquisiciones para tal fin.
  - Paralelamente se gestiona la solicitud de pedido coordinando con el área usuaria la misma quien debe prever la certificación presupuestal del procedimiento, ya sea el caso que la prestación del servicio o adquisición del bien se haga dentro del ejercicio presupuestal y más aún si el plazo de dicha prestación será de un año o su ejecución pase el ejercicio presupuestal, se debe prever con el presupuesto para el pago del servicio correspondiente en el próximo ejercicio presupuestal. Una vez que se cuenta con la solicitud de pedido se emite el contrato marco y la orden de compra en el sistema SAP, la misma que deberá ser girada el mismo día de suscrito el contrato.
  - De no ser remitida la solicitud de pedido, para el giro de la orden de compra / servicio, en los plazos establecidos; deberá comunicarse a la Sub Gerencia de Adquisición a efectos de realizar las coordinaciones que sean necesarias.
  - Los contratos deberán ser pasados en archivos (\*.doc) generados por MS Word; con dos (02) días de anticipación a la suscripción de contrato a los profesionales encargados de la revisión de los contratos,

junto con los expedientes debidamente ordenados, asimismo deberán coordinar con dichos especialistas para la citación al contratista para la firma del contrato.

- En caso de presentarse inconvenientes de carácter técnico en la plataforma del SEACE, durante el registro de los actos del proceso de selección, el analista encargado deberá comunicar el mismo día de ocurrido en hecho al correo: [consultas@osce.gob.pe](mailto:consultas@osce.gob.pe); con copia a la Sub Gerencia de Adquisición.
- Una vez suscrito el contrato tanto por los funcionarios como por el proveedor adjudicado que brindará el servicio o entregará el bien en el tiempo previsto en las bases del procedimiento de selección, se procede a registrar el mismo en el Sistema Electrónico de Contrataciones del estado – SEACE.
- Culminado el procedimiento de selección el Comité de Selección deberá entregar el expediente al Órgano Encargado de las Contrataciones del Estado. (OEC), para continuar con el trámite correspondiente a la ejecución del contrato.

**Respecto a los procesos declarados desiertos:**

- ✓ Una vez que un proceso ha quedado desierto no ofertado, el Comité de Selección realiza el informe correspondiente, canalizándolo inmediatamente al área que corresponde, indicando en el mismo informe la fecha que el procedimiento quedó desierto, indicando la fecha que éste será consentido a efectos de tener en cuenta para la siguiente convocatoria.

## **4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional**

### **4.2.1. Metodologías**

La metodología aplicada en el desarrollo de las actividades profesionales, el analista de compras hace uso de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, los principios que rigen las contrataciones, aplicación de las directivas emitidas por el OSCE, verificación de pronunciamientos relevantes de cada caso.

### **4.2.2. Técnicas**

Como servidor que intervengo en las fases de selección de la contratación me encuentro debidamente certificado, de acuerdo a lo establecido por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), mediante Directiva N° 013-2017-OSCE/CD “Certificación por Niveles de los Profesionales y Técnicos que laboren en los Órganos Encargados de las Contrataciones de las Entidades Públicas”, aprobada por Resolución N° 03-2017-OSCE/CD.

Tengo amplio conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, para lo cual obtuve capacitación en materia de contrataciones.

La Directiva N° 013-2017-OSCE/CD señala lo siguiente:

- ✓ Los servidores del OEC que, en razón de sus funciones intervienen directamente en alguna de las fases de la contratación, deben ser profesionales o técnicos certificados de acuerdo a los niveles y perfiles establecidos por el OSCE en la presente Directiva, siendo responsabilidad del Jefe de Administración, o quien haga sus veces, verificar el

cumplimiento de esta obligación. Las fases de la contratación contemplan las siguientes actividades:

- a. Fase de planificación y actos preparatorios. Incluye apoyo técnico al área usuaria para la elaboración de sus requerimientos, elaboración de cuadro consolidado de necesidades, elaboración del Plan Anual de Contrataciones, así como su modificación, el estudio de mercado, gestión del expediente de contratación, conformación del comité de selección y documentación del procedimiento.
  - b. Fase de selección. Incluye los procedimientos de selección y métodos de contratación, mecanismos de solución de controversias durante el procedimiento de selección y perfeccionamiento del contrato.
  - c. Fase de ejecución contractual. Incluye la gestión administrativa del contrato y los mecanismos de solución de controversias derivadas de la ejecución contractual.
- ✓ La certificación por niveles busca clasificar a los profesionales y técnicos en función a su experiencia y conocimientos a fin de identificar sus necesidades específicas de capacitación que permita profesionalizar la contratación pública. En esa medida, la obtención de un nivel determinado no conlleva limitación alguna para intervenir directamente en alguna de las fases de la contratación, sin perjuicio de la obligación de encontrarse certificado.

La certificación de profesionales y técnicos se sujeta a los siguientes niveles:

Tabla 2.  
Niveles y Perfiles de profesionales y técnicos

Niveles	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado
<b>Perfil</b>	Egresado de educación superior técnica o universitaria	Egresado de educación superior técnica o universitaria	Título profesional técnico o Bachiller universitario
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de examen con un mínimo de 3 respuestas correctas sobre 5 preguntas, por cada competencia establecida por el OSCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de examen, con mínimo de 7 respuestas correctas sobre 10 preguntas, por cada competencia establecida por el OSCE.</li> <li>• 3 años de experiencia en general</li> <li>• 1 años de experiencia en contrataciones públicas logística privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de examen, con mínimo de 9 respuestas correctas sobre 12 preguntas, por cada competencia establecida por el OSCE.</li> <li>• 4 años de experiencia en general</li> <li>• 2 años de experiencia en contrataciones públicas</li> </ul>

Fuente: Directiva N° 013-2017-OSCE/CD:

- ✓ El proceso de certificación contempla diversas etapas tales como la obtención de usuario y clave de acceso, el llenado de datos generales, la postulación a un nivel en calidad de declaración jurada, el pago, el examen de certificación, el registro y acreditación de documentos sustentatorios, entre otras. Estas etapas se desarrollan en los plazos y conforme a las instrucciones detalladas en los documentos de orientación publicados en el Portal Institucional del OSCE.
- ✓ El examen se realiza de manera presencial en las sedes y de acuerdo al cronograma que el OSCE determine, el cual será publicado en la sección correspondiente a Certificación en el Portal Institucional del OSCE.
- ✓ La aplicación del examen de certificación estará a cargo de la Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado con el apoyo

de las Oficinas Desconcentradas del OSCE. El examen se basará en los contenidos que publique el OSCE en su portal institucional.

- ✓ El postulante que obtenga un resultado desaprobatorio en la evaluación, deberá iniciar nuevamente el proceso de certificación, pudiendo hacerlo a partir del día calendario siguiente de la recepción de sus resultados, respetando los plazos establecidos para cada una de las etapas del proceso y debiendo realizar el pago correspondiente para la rendición del examen.
- ✓ La Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado verificará la presentación completa de los documentos, así como su concordancia con la información consignada en la ficha de datos y el cumplimiento de los requisitos de acuerdo a cada nivel. De encontrarse alguna observación, el profesional o técnico tendrá un plazo de cinco (05) días hábiles para su subsanación contados a partir del día siguiente de notificada la observación vía correo electrónico. De no subsanarse las observaciones o no completarse toda la información requerida, se dará por concluido el proceso, debiendo el postulante iniciarlo nuevamente, en caso lo requiera.
- ✓ Subsanadas las observaciones o de no encontrarse alguna, el postulante será certificado en el nivel al cual postula, remitiéndose el certificado respectivo a su correo electrónico. El certificado se emitirá de manera digital.
- ✓ El OSCE administra la base de datos de “Profesionales y Técnicos Certificados por OSCE”, la cual podrá ser consultada a través del Portal Institucional.

### 4.2.3. Instrumentos

Los procedimientos de selección están directamente vinculados con la metodología e instructivos señalados para su desarrollo en la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, así como en las directivas que emite el Organismo Superior de las Contrataciones del Estado (OSCE), para lo cual todos los documentos obran en el expediente de contratación.

Los instrumentos utilizados en la aplicación de las labores como analista de compras son:

- La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento
- Opiniones emitidas por el OSCE
- Pronunciamientos emitidos por el OSCE
- Resoluciones emitidas por el Tribunal de Contrataciones.
- Directivas vigentes:
  - Directiva N° 001-2017-OSCE/CD: Bases estándar para los Procedimientos de Selección.
  - Directiva N° 006-2017-OSCE/CD: Participación de proveedores en consorcio en las Contrataciones del Estado.
  - Directiva N° 008-2017-OSCE/CD: Disposiciones aplicables al registro de información en el sistema electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE.
  - Directiva N° 016-2017-OSCE/CD: Procedimiento para la inscripción, renovación de inscripción, aumento de capacidad máxima de contratación, ampliación de especialidad y categorías e inscripción de

subcontratos de ejecutores y consultores de obra en el Registro Nacional de Proveedores (RNP)

- Directiva N° 023-2017-OSCE/CD: Disposiciones sobre la formulación y absolución de consultas y observaciones.
- Plataforma SEACE para los temas operativos:
  - Registro de convocatorias de los procedimientos de selección.
  - Registro de absolución de consultas y observaciones a las bases.
  - Registro de Integración de bases.
  - Registro de evaluación, calificación y buena pro
  - Registro del contrato suscrito.
- Correo: consultas@osce.gob.pe; para realizar las consultas al OSCE en temas de Contrataciones del Estado.
- Ley de Procedimiento Administrativo, Ley 27444., se usa en forma supletoria a la Ley de Contrataciones del Estado.

#### **4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades**

Para el desarrollo de mis actividades, tengo a cargo equipos tecnológicos como computadora, con acceso a internet, impresora, laptop, teléfono asignado con clave para el uso de llamadas telefónicas y numero de Anexo, para las coordinaciones internas y externas, muebles y enseres de oficina, útiles de escritorio y la norma de contrataciones, la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.

### **4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales**

#### **4.3.1. Cronograma de actividades realizadas**

La intervención del analista de compras, es en la fase de selección del

proceso de contratación, y en la organización de un cronograma de las actividades a realizar, desde la convocatoria de los procedimientos a través del SEACE, soportando al comité de selección en todas las etapas de selección, como elaborar los pliegos de absolución de consultas, observaciones, actas, cuadros comparativos y registrarlos en el SEACE apoyo en los actos públicos de presentación de ofertas, evaluación y calificación de las ofertas, así como el registro de los procedimientos adjudicados, y culminando con el consentimiento de los mismos. Adicionalmente se pueden presentar causales de desierto de los procedimientos, así como recursos de apelación, para lo cual realizo el apoyo debido al comité de selección en cualquiera de los casos, informando a mis superiores de las actuaciones respectivas para no tener problemas de desabastecimiento.

La tabla 3 muestra un Diagrama de Gantt de las actividades que realiza, un analista de compras



#### **4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales**

Recordemos que las fases de las contrataciones son:

- Fase de Planificación y Actos Preparatorios
- Fase de Selección
- Fase de Ejecución Contractual

En consecuencia, en la fase de selección, la secuencia de las actividades realizadas son las siguientes:

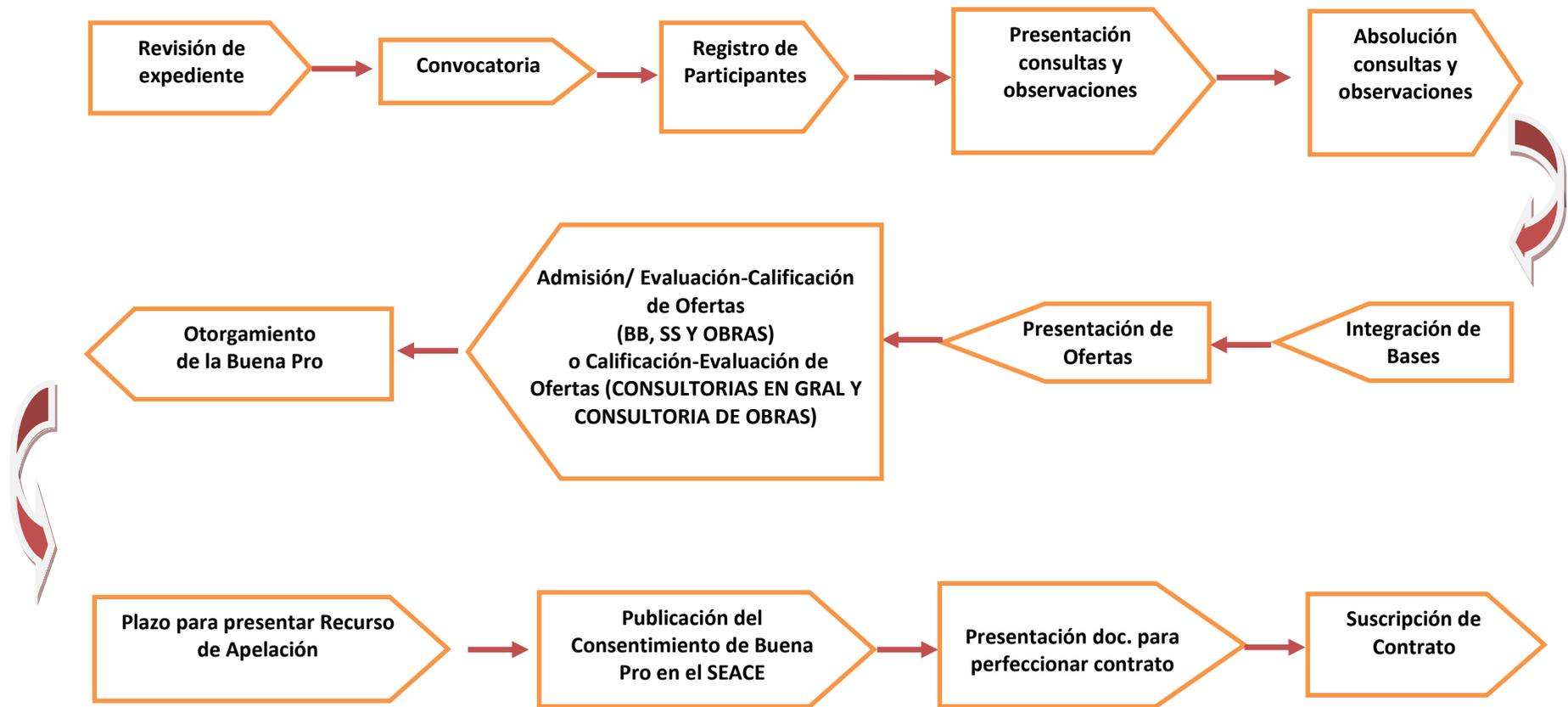
- Convocatoria de procedimientos de selección
- Presentación de consultas y observaciones, absolución de las mismas
- Integración de las Bases
- Presentación de ofertas de los proveedores
- Evaluación de las ofertas
- Otorgamiento de Buena Pro
- Consentimiento de la Buena Pro
- Devolución de expediente de contratación al OEC
- Suscripción del contrato

Las actividades realizadas, del analista de compras, son las siguientes:

- Revisión de expediente
- Convocatoria
- Registro de participantes
- Presentación de consultas y observaciones

- Absolución de consultas y observaciones
- Integración de bases
- Presentación de ofertas
- Admisión, evaluación y calificación de ofertas
- Otorgamiento de la Buena Pro
- Consentimiento de la Buena Pro (Plazo para presentar recurso de apelación)
- Publicación del consentimiento de la Buena pro en el SEACE
- Presentación de documentos para perfeccionar el contrato
- Suscripción del contrato
- Participar como miembro de comité de selección

La figura 2 ilustra un flujograma de las actividades que realiza el analista de compras.



**Figura 2.** Flujograma de actividades - 2018.  
Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo V**

### **Resultados**

#### **5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas**

La experiencia del analista de compras, ha logrado varios resultados en la gestión de las contrataciones, algunas eficientes y otras con muchos inconvenientes en su proceso.

La mayoría de los casos que presentan deficiencias es por no cumplir el Plan Anual de Contrataciones (PAC), y afectando los requerimientos solicitados por las áreas usuarias.

Los resultados esperados son de obtener contrataciones oportunas y eficientes, para la atención de los requerimientos de las áreas usuarias de la entidad, sin ningún tipo de inconveniente ni deficiencias en el trámite del proceso de contratación.

Es decir que, se buscará un mejor adiestramiento de la realización de los términos de referencia y especificaciones técnicas de los requerimientos, eficacia en

las contrataciones del estado, mejor planeamiento de las contrataciones, contrataciones transparentes, mayor participación de las áreas involucradas, mayor participación de los potenciales postores.

Lo que se busca principalmente es tener un proceso integrado en el que se involucren todos los actores de una contratación desde el área usuaria, funcionarios, analistas, gerencias y todos los que de alguna manera intervengan en la contratación.

A manera de evaluar los resultados, paso a diseñar los indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de los mismos con la finalidad de contar con contrataciones públicas eficientes.

Respecto a las convocatorias de los procedimientos de selección:

Tabla 4.  
*Procedimientos de selección - Convocatorias.*

<b>Rubro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Cantidad de convocatorias	Convocatorias por mes	Porcentaje de convocatorias realizadas por mes entre la cantidad programada
Plazos	Plazos entre convocatorias y recepción de ofertas	Promedio de días entre la fecha de la convocatoria y la fecha de recepción de ofertas, por tipo de procedimiento

Fuente:

Respecto a las adjudicaciones de los procedimientos de selección:

Tabla 5.  
*Procedimientos de selección – Adjudicaciones.*

<b>Rubro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Cantidad de adjudicaciones	Procedimientos adjudicados por mes	Cantidad de procedimientos adjudicados por cada mes
	Procedimientos adjudicados por tipo de compra	Cantidad de procedimientos adjudicados por tipo de compra
Convocatorias sin adjudicar	Estado de las convocatorias por mes	Cantidad de convocatorias según su estado por cada mes

Fuente:

Como se denota en el siguiente ejemplo: La evaluación de los resultados en base a la ejecución del Plan Anual de Contrataciones.



(DS. 350-2015-EF), esta Sub Gerencia inicio la evaluación de sus actividades y tareas para documentarlas (instructivos, flujo gramas, formatos, entre otros).

- Se ha puesto en producción un programa informático de gestión en el que se tiene un registro de los expedientes de contratación que ingresan a esta Sub Gerencia, aplicación que se encuentra en implementación. Asimismo, el aplicativo incluye a la fecha el seguimiento contractual que permitirá determinar el porcentaje de órdenes de compras giradas y cantidad de órdenes de compras facturadas y pagadas.
- Se ha instruido al personal en la importancia que tiene registrar la información de los procedimientos de selección en línea. La implementación de este aplicativo nos permitirá contar con información actualizada del estado de los procedimientos de selección, supervisión y control de la ejecución contractual, así como mejorar la distribución de la carga laboral entre el personal que labora en la Sub Gerencia, así como optimizar y mejorar los resultados.

A manera de evaluar los resultados, paso a diseñar los indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de nuestro Plan Anual de Contrataciones

Respecto al cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones:

Tabla 6.  
*Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones.*

<b>Rubro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Cumplimiento del PAC	Convocatorias de los procedimientos	Porcentaje de convocatorias realizadas por mes entre la cantidad programada por mes

Fuente:

- “EsSalud” tienen un Plan Anual de Contrataciones (PAC) inicial de 223 procedimientos de selección programados según el siguiente detalle: (Anexo 2)

Tabla 7.  
Plan Anual de Contrataciones y Tipos de Procedimientos en el PAC

MES	TIPO DE PROCESMIENTOS							TOTAL
	LP	CP	AS	CON MARCO	DIR	COMPRES	SIE	
Febrero		4	15	1	1			21
Marzo	1	6	50				1	58
Abril		5	29		1			35
Mayo			25		1		1	27
Junio		4	21	1	4			30
Julio	3	4	6		1			14
Agosto	1		9		4			14
Septiembre		1	3					4
Octubre		2	9		1			12
Noviembre		1	6		1			8
Diciembre								
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>173</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>223</b>

Fuente: Reporte del SEACE 3.0

- La normativa de contrataciones del Estado, establece que los requerimientos puedan ser evaluados y de acuerdo al presupuesto asignado estas se puedan incluir o excluir del Plan Anual de Contrataciones (PAC)

De la revisión de los términos de referencia y especificaciones técnicas de los requerimientos, se realizaron diversas modificaciones al PAC, y a la fecha se encuentra en la versión número 35, cuyo detalle es el siguiente (Anexo 3):

Tabla 8.  
Modificaciones al Plan Anual de Contrataciones

MES	TIPO DE PROCESMIENTOS							TOTAL
	LP	CP	AS	CON MARCO	DIR	COMPRES	SIE	
Febrero		3	8	1				12
1Marzo	1	2	8				1	12
Abril		4	6		1			11
Mayo			7		2		1	10
Junio		4	1	1	1			4
Julio	2		5		3		1	15
Agosto	3		2					9
Septiembre			9					11
Octubre	2		5					10
Noviembre			4					4
Diciembre					1			1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia

- De los cuales es conveniente señalar que durante el ejercicio presupuestal se han convocado 68 procedimientos de selección que corresponden a la Gerencia Central de Logística (GCL), de acuerdo al siguiente detalle: (Anexo 4)

Tabla 9.  
Procedimientos correspondientes a la Gerencia Central de Logística.

MES	TIPO DE PROCESMIENTOS							TOTAL
	LP	CP	AS	CON MARCO	DIR	COMPRE	SIE	
Febrero		3	2	1				6
1Marzo		2	2				1	5
Abril		3	5		1			9
Mayo			7		2		1	10
Junio			1	1	1			3
Julio		4	4		3		1	12
Agosto	3	3	2		1			9
Septiembre		2	8					10
Octubre		2	2					4
Noviembre								0
Diciembre								0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>68</b>

Fuente: Reporte del SEACE 3.0

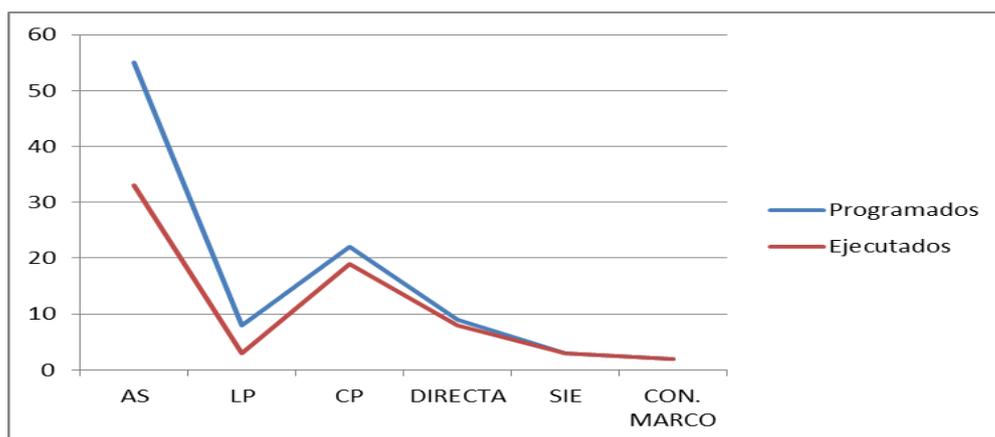
Actualmente el avance del PAC es el siguiente: (Anexo 5)

Tabla 10.  
Avance actual del Plan Anual de Contrataciones

Procedimiento	Programados	Ejecutados	Avance PAC %
AS	55	33	60.00%
LP	8	3	37.50%
CP	22	19	86.36%
DIRECTA	9	8	88.89%
SIE	3	3	100.00%
CON MARCO	2	2	100.00%

Fuente: Elaboración propia

- Por lo que el logro alcanzado en la ejecución del PAC, en el presente ejercicio presupuestal se ve reflejado en el siguiente gráfico N° 1-Ejecucion del PAC



**Figura 5.** Ejecución del Plan Anual de Contrataciones

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las actividades asignadas se han identificado además los siguientes logros:

- Avance al 68.68% de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de la Sede Central.
- Mejora en la gestión de versiones del Plan Anual de Contrataciones 2018 (versión 35 al 18/08/2018).

### **5.3. Dificultades Encontradas**

- Deficiente planificación y de programación de las necesidades por parte de las áreas usuarias, lo cual genera una serie de problemas en la indagación de mercado y la elaboración del resumen ejecutivo, lo que genera que el Plan Anual de Contrataciones (PAC) no sea ejecutado en la fecha estimada.
- Deficiencias en la formulación de Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia, por parte de las áreas usuarias, así como la dificultad o resistencia para implementar las correcciones planteadas por los analistas de la Sub Gerencia de Programación. Hecho que genera una alta probabilidad de observaciones por parte de los proveedores o riesgos de nulidades de los procedimientos de selección.

- Demora en la emisión de la certificación presupuestal y/o previsión presupuestal por parte de la Gerencia Central de Gestión Financiera y el no seguimiento a la emisión del mismo por parte del área usuaria, llevan a que los procesos de selección no puedan ser incluidos finalmente en el Plan Anual de Contrataciones y/o puedan ser convocados a pesar de contar con la Indagación de Mercado culminada.
- El mobiliario y la infraestructura con el que cuenta la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística en, se encuentra en mal estado o no es el adecuado para el tipo de trabajo que se realiza, ocasionando que los expedientes de contratación se encuentren sin la debida protección del caso teniendo el riesgo de pérdida y/o extravío, así como del acceso a información en algunos de los casos confidencial.
- Demora en la solución de problemas informáticos, así como en la conexión a internet, generando interrupciones en el acceso a la página web del SEACE ([www2.seace.gob.pe](http://www2.seace.gob.pe)), la misma que genera retrasos y/o errores en el registro de información (archivos dañados por el corte de conexión).
- No se han establecido plazos para la atención de documentos por parte de la Gerencia Central de Asesoría Jurídica (GCAJ), tales como la emisión de resolución de recomposición de comités de selección, emisión de resolución de autorización de la contratación con un monto mayor al valor estimado, emisión de resolución de nulidades de procedimientos de selección, entre otros.
- Procesos desiertos por falta de una buena elaboración de los requerimientos y planificación oportuna, que conllevan a tener bases deficientes por lo que no se puede adjudicar procedimientos que proveedores incumplen en los requisitos de evaluación y calificación.

- Se elaboró el Anexo N° 6, como ejemplo.
- Retrasos en la adjudicación de los procedimientos de selección, por falta de apoyo de las áreas técnicas a los comités de selección en las absoluciones de consultas, observaciones, entre otros; lo que hace que se dilaten más los tiempos

Se elaboró el Anexo N° 7, como ejemplo

## **5.4. Planteamiento de Mejoras**

### **5.4.1. Metodologías Propuestas**

- Con respecto al personal que labora en el área de adquisiciones, se sugiere programar cursos de capacitación en la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, para lo cual se sugiere que estas se realicen dos veces al año, el mismo que tendría carácter evaluatorio, a efectos de fortalecer los conocimientos y aptitudes del personal que labora en el área, más aún si son soporte para los comités de selección, o se encuentran inmersos en las etapas de los procedimientos de selección, incluyendo al personal que realiza compras menores o iguales a 8UIT los cuales deben de contar con la certificación correspondiente ante el OSCE.
- Establecer plazos de atención de requerimientos con la Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Asesoría Jurídica y las Áreas Usuarias, para el caso del levantamiento de observaciones en los requerimientos.
- Proponer a la alta dirección el mejoramiento del mobiliario e instalaciones de la Gerencia Central de Logística, implementando espacios para el resguardo de los expedientes de contratación que se encuentran en trámite, así como espacios para la sesión de los comités de selección.

- Coordinar con la Gerencia Central de Tecnologías de la Información, los mecanismos para mejorar la conexión a internet y el ancho de banda, para disminuir los retrasos de las actividades de registro de información en el SEACE u otros sistemas informáticos que se utilicen.
- Mejorar la elaboración de los términos de referencia y las especificaciones técnicas realizadas por el área usuaria, con capacitación inhouse con el apoyo del área de logística.
- Mejorar las coordinaciones entre los actores involucrados del proceso de contratación.

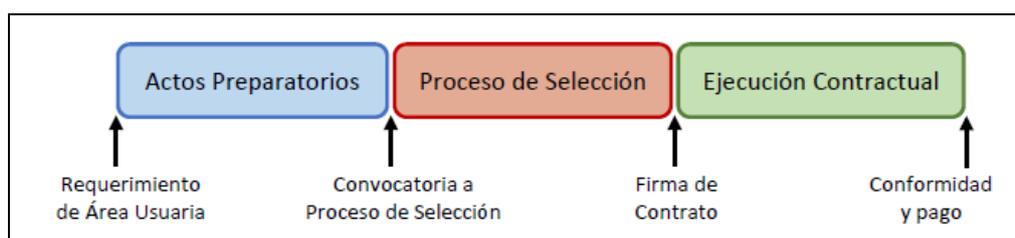
#### **5.4.2. Descripción de la Implementación**

- Acuerdo de partes con el compromiso entre los funcionarios involucrados (gerentes centrales y sub gerentes de las áreas involucradas) a fin de que se priorice los plazos de respuesta a las solicitudes del comité de selección o del OEC y de esa manera optimizar el tiempo y recursos.
- Que las áreas usuarias propongan personal con conocimiento, para integrar los comités de selección de las contrataciones, toda vez existen casos en los que el personal propuesto por el área usuaria no maneja el tema, no sabe del requerimiento, puede ser improvisado, lo cual hace que en el trámite del proceso de contratación sea deficiente que conllevaría a posteriores apelaciones, denuncias, entre otros casos.
- Constante capacitación al personal que apoya a los comités de selección, y también a los miembros de dichos comités, esto hará que puedan tener mejores herramientas, conocimientos de la norma de contrataciones para optimizar tiempos y esfuerzo en las contrataciones a su cargo.

- Cabe indicar que una de las deficiencias encontradas es el retraso de la atención de los requerimientos, motivo que las propias áreas usuarias desconocen cómo elaborar un término de referencia o una especificación técnica adecuada para atender oportunamente sus contrataciones. En vista de ello, se sugiere como plan de mejora:
  - Guía para la elaboración de especificaciones técnicas y términos de referencia de los requerimientos de las áreas usuarias; con la finalidad de contribuir a que el área usuaria defina correctamente sus requerimientos, de forma clara y organizada, lo cual permitirá obtener una eficiente contratación en tiempo y costo adecuado.
  - Se elaboró la Guía, la misma que se encuentra en el Anexo N° 8

## 5.5. Análisis

Se analizó las tres fases de la contratación, Fase de Planificación y Actos Preparatorios, Fase de Selección y la Fase de Ejecución Contractual, para lo cual expondré brevemente las actividades de cada uno:



**Figura 6.** Fases de la Contratación.

Fuente:

En esta figura se quiere explicar cuales son los pasos a seguir y los tiempos que se toman en cuenta para lograr realizar una contratación, desde el requerimiento del área usuaria, pasando por los actos preparatorios, los plazos del procedimiento de

selección, firma del contrato y la ejecución contractual, hasta la conformidad y pago del mismo.

Y del análisis de las actividades que se realizan en cada fase, se tiene que existe una problemática que se inicia evidentemente en la deficiencia de la elaboración de los requerimientos por el área usuaria que conlleva a una mala planificación de los mismos, trayendo consigo no ejecutar el Plan Anual de Contrataciones oportunamente.

Para ello, una de las mejores opciones de mejora es la de reforzamiento de los actores involucrados en el proceso de contratación a través de capacitación continua en materia de contrataciones contratación

Tabla 11.  
*Programación y Actos Preparatorios.*

<b>Programación de Actos preparatorios</b>	<b>Fase de Selección</b>	<b>Fase de Ejecución Contractual</b>
El área usuaria desconoce cómo programar y elaborar su requerimiento	Demora en la convocatoria de los procedimientos de selección	Deficiente monitoreo y seguimiento de los contratos
Deficiente programación y elaboración de requerimiento	El comité de selección prioriza sus actividades cotidianas de sus unidades orgánicas	La prestación realizada no cumple con las expectativas del área usuaria
Retraso y deficiencia en el inicio del proceso de contratación	El comité de selección solicita constante apoyo a otras áreas para absolver consultas en las etapas del proceso de contratación	Nulidad de contratos por deficientes en la contratación
Área usuaria desconoce de las fases de proceso de contratación	Las unidades orgánicas no priorizan las solicitudes de apoyo al comité de selección	Solicitudes de ampliación de plazo por no establecer bien las condiciones en los TDR/EETT
Demora en la elaboración de estudio de mercado, inclusión en el PAC y aprobación de expediente	Retraso en el abastecimiento de los requerimientos	Penalidad pro retrasos injustificados
Miembros de comités con falta de conocimiento de la norma de contrataciones	Procesos desiertos por deficiente programación	Deficiente relación con los proveedores

Fuente: Elaboración propia

## 5.6. Aporte del Bachiller en la Institución

La contribución de la profesional en administración en la institución es cumplir las actividades con los conocimientos de las normas de contrataciones quien está garantizado por la especialización y validado con la certificación por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), reconocida como analista de compras en la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística.

Para el cumplimiento de las actividades y la evaluación de los factores internos del área existe la MATRIZ EFI, dando a conocer indicadores de las fortalezas y debilidades.

Tabla 12.  
Matriz EFI- Sub Gerencia de Adquisiciones-GA-GCL.

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas Internas</b>			
1. Una de las instituciones más importantes del Sector Salud del País	0.05	4	0.20
2. Presupuesto sostenible	0.05	3	0.15
3. Programación Anual de las Contrataciones Públicas	0.05	3	0.15
4. Coordinación activa con los potenciales proveedores	0.10	3	0.30
5. Fuerza de negociación para alianzas de compras corporativas de bienes estratégicos	0.05	4	0.20
<b>Sub Total Fortalezas</b>			<b>1.00</b>
<b>Debilidades Internas</b>			
1. Deficiente conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado	0.10	1	0.10
2. Falta capacitación del personal de Logística	0.10	1	0.10
3. Falta de compromiso de las áreas usuarias	0.10	1	0.10
4. Deficiente planificación y de programación de las necesidades por parte de las áreas usuarias	0.10	1	0.10
5. Deficiencias en la formulación de Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia	0.10	1	0.10
6. Demora en la emisión de la certificación presupuestal y/o previsión presupuestal por parte de la Gerencia Central de Gestión Financiera	0.05	2	0.10
7. Mal estado de la infraestructura de la Sub Gerencia de Adquisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de la Gerencia Central de Logística	0.05	2	0.10
8. Procesos desiertos por falta de una buena elaboración de los requerimientos y planificación oportuna	0.05	2	0.10

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
9. Retrasos en la adjudicación de los procedimientos de selección, por falta de apoyo de las áreas técnicas a los comités de selección en las absoluciones de consultas, observaciones, entre otros	0.05	2	0.10
<b>Sub Total Debilidades</b>			<b>0.90</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>--</b>	<b>1.90</b>

Haciendo el análisis respectivo de la matriz desarrollada, en donde se resalta que existen debilidades internas y tomando en consideración las actividades que se realizan a las funciones designadas a el analista de compras, se ha revelado que existen diferentes situaciones y deficiencias que se deben mejorar para lograr los objetivos específicos señalados en el presente informe; por ello los aportes de acuerdo a las experiencia, contribuirán a garantizar la oportunidad en el proceso de compras, los mismos que se detallan:

- Actualmente en la Gerencia de Abastecimiento, no se cuenta con reuniones en donde se pueda involucrar al personal que realiza las contrataciones y conocer sus inquietudes. Por lo que, para conocer la problemática en cada fase del proceso de contratación, es necesario realizar reuniones constantes (mesa de trabajo) entre analistas para tratar un tema en específico que este sucintándose en algún proceso (casuística).
- Por otro lado, se encuentran deficiencias en tiempos de atención de los requerimientos, en consecuencia en las fases del proceso de contratación; debido al desconocimiento y falta de capacidad de los actores involucrados en la contratación, por ello es necesario revisar continuamente las guías del paso a paso de cómo debe llevarse a cabo un procedimiento desde la convocatoria hasta la firma de contacto (que se debe revisar, que documentos deben estar en el expediente, que plazos deben tener, que artículos aplicar en cada etapa, que controversias comunes se tiene en la etapa de selección, entre otros).

- Uno de los aspectos relevantes en los que se debe enfocar el Estado para mejorar la eficiencia del proceso de contratación, teniendo en cuenta que la problemática de los procesos de contratación, surge desde la fase de programación y actos preparatorios; es el de contribuir para una mayor capacitación en los temas referidos a las contrataciones, ya sea inhouse o a través de capacitaciones en el OSCE; de esta manera mejorar la oportunidad de atención de las contrataciones de bienes, servicios y obra.
- Asimismo, buscar continuamente sensibilizar a los actores involucrados en el proceso de contratación, tales como las áreas usuarias, servidores del OEC, unidades orgánicas, para que no se tenga retrasos en el trámite de contratación y puedan apoyar dentro de sus propias funciones y competencias.
- Actualmente, cada analista es administrador de la información del estado de los expedientes a su cargo, y desconociendo la información de otros expedientes a cargo de los demás colaboradores, con lo que al estar ausente el Sub Gerente de Adquisiciones, quien tiene la información total del estado de los procedimientos; no se podría tener información a tiempo porque se debe estar preguntando a cada analista sobre el estado actual de los expedientes a su cargo. Asimismo, existe demoras en entregar los expedientes para la suscripción de los contratos, teniendo en cuenta que existe un plazo de ley y también demoras en convocar los procedimientos desiertos, lo cual acarrea un retraso en el cumplimiento de los objetivos previstos a nivel institucional.
- Por ello, para verificar el estado y seguimiento de los procedimientos, es necesario crear una plataforma en intranet de la entidad donde cada analista tiene una clave y debe acceder a fin de ingresar la información de cada uno de sus expedientes a su cargo.

- En esta plataforma cada analista ingresaría los datos de los expedientes como son: el número y tipo de procedimiento de selección, calendario, estado, monto adjudicado, postor adjudicado, entre otros datos, posteriormente cada analista informaría por correo electrónico al sub gerente de adquisiciones el estado de los procedimientos para que se haga un resumen de estado de los mismos.
- Esta plataforma tendría toda la información importante y actualizada que pueda ser compartida con todos los involucrados (jefes y analistas) donde se pueda encontrar la información registrada en la Plataforma SEACE y una búsqueda amigable por filtros, por tipos de procedimientos y su estado.
- De esa forma se puede superar lo siguiente:
  - Al tener la información actualizada diariamente, se puede verificar en qué etapa se encuentra cada procedimiento y su estado actual.
  - Llevar un control más preciso del estado de los procedimientos de selección y saber que analista lo tiene y poder coordinar o solicitarle realice a la brevedad los pasos siguientes de ejecución del trámite según sea el caso, tal como segunda convocatoria en caso de desiertos, convocatorias a tiempo, adjudicaciones a tiempo y suscripción de contratos en plazos de ley.

Finalmente, señalar que en las entidades públicas existen deficiencias en las contrataciones, por eso es necesario realizar una reforma de la misma para la mejora continua, buscando la mejor oportunidad de compra en el tiempo adecuado, más aun cuando dichas contrataciones vulneran la salud de los ciudadanos como es el caso EsSalud, cuyas contrataciones son para atender las necesidades de los ciudadanos y derecho habientes; por ello estoy segura que por mi amplia experiencia como analista de compras, las mejoras planteadas contribuirán a obtener los mejores resultados.

## Conclusiones

- 1 - La gestión de los recursos logísticos tiene una función primordial en el cumplimiento de las metas del Seguro Social de Salud- “EsSalud”, pues con el abastecimiento de bienes, servicios y obras a las diferentes dependencias, se asegura el cumplimiento de las actividades asignadas, así como brindar los servicios a la ciudadanía con las mejoras condiciones de calidad, eficiencia y oportunidad.
- 2 - Las entidades del Estado adquieren bienes, contratan servicios y obras para poder cumplir con sus objetivos institucionales el cual se ciñen a los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- 3 - Las causas que producen un mal funcionamiento de la administración pública pueden originarse en las que dependen del propio profesional, por déficit de actitud o competencia profesional, falta de habilidades y conocimientos; las cuales se solucionan con capacitación y entrenamiento a todos los actores involucrados en el proceso de contratación; y la actitud con dialogo, entendimiento y paciencia.
- 4 - En el presente trabajo se han analizado las actividades que se realizan en cada las tres fases de las contrataciones, siendo que en la fase de programación y actos preparatorios es la que tiene más deficiencias, donde se inicia todo el ciclo de la contratación desde el requerimiento del área usuaria; y esto es debido fundamentalmente a la falta de capacitación, conocimiento e interacción de los involucrados, siendo muy importante la participación continua del área usuaria, el mismo que influye directamente en la eficiencia del proceso de contratación.
- 5 - Existen otras causas que se originan en la misma organización a nivel interno tales como: procedimientos, distribución de funciones, responsabilidades, adecuación de

los mismos; las cuales se solucionan con organización, implantar cambios asequibles a nivel de las entidades; por ello en el marco de las contrataciones públicas se pueden presentar adversidades de compra, como la oportunidad de la misma, las condiciones de compra, la capacidad de gestión de los funcionarios, los recursos limitados, gasto eficiente del presupuesto asignado, mejora de los procedimientos administrativos, implementación de políticas en el marco de la modernización de la Gestión Pública, corrupción en el estado.

- 6 - Dado que en el proceso de contratación se interactúa continuamente con el sector privado, es importante mantener buenas relaciones con los proveedores porque de ellos dependemos para elaborar un requerimiento adecuado que se encuentre de acuerdo a las exigencias del mercado, así como determinar un adecuado valor referencial, y mejores coordinaciones en la etapa de ejecución contractual
- 7 - Una propuesta adicional de mejora es la de realizar un procedimiento que ayudará a evaluar los sistemas de administración en el marco de las contrataciones públicas, con la finalidad de adoptar acciones preventivas y correctivas que ayuden a la mejora continua de la gestión pública, siendo que el Órgano de Control Institucional contribuye con sus controles simultáneos en el ejercicio del control posterior a lograr los objetivos institucionales.

## **Recomendaciones**

- 1 - Habiéndose evidenciado que existe deficiencias en la fase de programación y actos preparatorios, las mejoras propuestas harán que en el desarrollo de todas las fases de contratación se obtenga como resultado una contratación oportuna y eficiente en tiempos y costos.
- 2 - Realizar reuniones constantes (mesa de trabajo) entre analistas para tratar un tema en específico que este sucediéndose en algún proceso (casuística).
- 3 - Lo más relevante es enfocarnos en brindar mayor capacitación a los actores involucrados en las contrataciones del estado, mejorando las capacidades y conocimientos de los mismos en el proceso de contratación y que este se pueda realizar a nivel inhouse o a través del OSCE.
- 4 - Revisar continuamente las guías del paso a paso de cómo debe llevarse a cabo un procedimiento desde la convocatoria hasta la firma de contacto (que se debe revisar, que documentos deben estar en el expediente, que plazos deben tener, que artículos aplicar en cada etapa, que controversias comunes se tiene en la etapa de selección, entre otros).
- 5 - Realizar lineamientos con los objetivos de mejora de los procesos administrativos, e involucrar a las unidades orgánicas, las subgerencias de logística, las gerencias, y la alta dirección, para cumplir con los objetivos institucionales.
- 6 - Asimismo, buscar continuamente sensibilizar a los actores involucrados en el proceso de contratación, tales como las áreas usuarias, servidores del OEC, unidades orgánicas, para que no se tenga retrasos en el trámite de contratación y puedan apoyar dentro de sus propias funciones y competencias

- 7 - Crear una plataforma en intranet de la entidad, donde se encuentre alineada con la información de la plataforma del SEACE, y su uso sea amigable para poder verificar el estado de todos los procedimientos de selección en línea.

## Referencia Bibliográfica

**ALVA MATTEUCCI, (2009)**, El “Concepto” de Administración Pública en la Legislación Peruana, Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2009/04/>).

**ALVAREZ, ILLANES JUAN FRANCISCO. (2011)** Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo. Breña: Pacifico Editorial S.A.C.

**ALVAREZ, PEDROZA ALEJANDRO - ALVAREZ ILLANES JUAN FRANCISCO. (2012)** Presupuesto Público Comentado 2012, Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo. Breña: Pacifico Editores S.A.C.

**ANDER-EGG, E. (1982)**. Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Editorial Humanitas.

**ARAGON, CASTILLO JORGE I (2012)**. Contrataciones del Estado. Lima: Editorial FFECAAT.

**ASTI VERA, ARMANDO (1993)**. Metodología de la Investigación. Tercera edición, Editorial Kapeluz. Buenos Aires, Argentina.

**BARZELAY Y LA BUROCRACIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA** <http://www.revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/download/58517/51748>

**CABALLERO, A. (2000)** Metodología de la investigación científica. Editorial Udegraf S.A. Lima.

**CABELLO GRANADO, J. L. (2009)**. Comité para la Mejora de la Eficiencia en la Gestión Logística Hospitalaria. Madrid: Universidad Carlos III.

**CASTILLO, CHÁVEZ JOSÉ. (2014)** Sistema de Abastecimiento. Lima: Grández Gráficos.

**DAVID, FRED, R. (2003)** Conceptos de Administración Estratégica

**DIRECTIVAS EMITIDAS POR EL OSCE** Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos-normativos-directivas-y-bases-estandar>

**FREDERICKSON, LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/360823223/Frederickson-La-Nueva-Administracion-Publica>

**HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P. (2010)** Metodología de la Investigación; Quinta Ed. México; Mc. Graw Hill.

**KOONTZ, HAROLD; WEHRICH, HEINZ; CANNICE, MARK. (2008)** “Administración: una perspectiva global y empresarial”. 13° Edición. México: McGraw-Hill Interamericana- na.

**LA DIRECTIVA N° 013-2017-OSCE/CD**, Recuperado de : [http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legislacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/DIRECTIVAS\\_2017/Directiva\\_013-2017-OSCE-CD\\_Certificacion\\_de\\_profesionales\\_OEC\\_.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legislacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/DIRECTIVAS_2017/Directiva_013-2017-OSCE-CD_Certificacion_de_profesionales_OEC_.pdf)

**LAUDON, K. (2004)** Sistemas de Información Gerencial: México; Editorial Pearson; 2004.

**LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO**, Ley N° 30225, modificada por el Decreto Legislativo N° 1341 publicado en el Diario el Peruano el 11 de Julio del año 2014.

**LEY DE CREACIÓN DE ESSALUD**, Recuperado de: <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/LEY27056ESSALUD.pdf>

**OSCE**, Organismo supervisor de Contrataciones del Estado - [www.osce.com/Instrumentos-de-gestión](http://www.osce.com/Instrumentos-de-gestión) -.

**PELAYO, M. (2012)**. Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral. Disponible en: <http://www.eumet.net>

**REGLAMENTO DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO**, aprobado mediante Decreto Supremo N° 350-2015-EF publicado en el Diario el Peruano el 10 de diciembre del año 2015, modificado mediante Decreto Supremo N° 056-2017-EF

**REORGANIZACIÓN DE ESSALUD** [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/ROF\\_Institucional\\_Sistematizado\\_20022018.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/ROF_Institucional_Sistematizado_20022018.pdf)

**SEACE**, Sistema Electrónico de las Adquisiciones y Contrataciones del Estado. [www2.seace.gob.pe/Plan Anual de Contrataciones](http://www2.seace.gob.pe/Plan%20Anual%20de%20Contrataciones).

**VALDERRAMA, S. (2014)**. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. (2ª Ed.). Lima: San Marcos S.A.

## **Anexos**

## Anexo N° 1: MOF



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"  
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

MEMORÁNDUM N° 84 -SGA-GA-GCL-ESSALUD-2016

DE : SANDRA DOUGLAS YONEYAMA  
Subgerente de Adquisiciones

A : NISKAR RIVERA MINAYA  
Personal de la Subgerencia de Adquisiciones

ASUNTO : Asignación de funciones

FECHA : 01 DEC 2016

Tengo a bien dirigirme a ustedes para hacer de su conocimiento la asignación de las funciones que deberá cumplir en la Sub Gerencia de Adquisiciones:

- 1) Revisión del contenido mínimo del expediente de contratación, el mismo que debe contar como mínimo con:
  - a) El requerimiento; que incluya los Términos de Referencia para Servicios o Especificaciones Técnicas para Bienes, así como los requisitos de calificación.
  - b) El documento que aprueba el proceso de estandarización, cuando corresponda;
  - c) El informe técnico de evaluación de software, conforme a la normativa de la materia, cuando corresponda;
  - d) Las indagaciones de mercado realizadas, y su actualización cuando corresponda; la misma que debe cumplir con las exigencias de la normativa.
  - e) El Resumen ejecutivo; el mismo que debe cumplir con los formatos establecidos por el OSCE.
  - f) El valor estimado o valor referencial, según corresponda;
  - g) La certificación de crédito presupuestario y/o la previsión presupuestal;
  - h) La opción de realizar la contratación por paquete, lote y tramo, cuando corresponda;
  - i) La determinación del procedimiento de selección, el sistema de contratación y, cuando corresponda, la modalidad de contratación con el sustento correspondiente;
  - j) La fórmula de reajuste, de ser el caso;
  - k) Otra documentación necesaria conforme a la normativa que regula el objeto de la contratación.
  - l) Resolución de Aprobación del Expediente
  - m) Resolución de Designación del Comité de Selección
  - n) Carta de entrega del expediente al Comité de Selección
- 2) Convocar al Comité de Selección para instalación y elaboración de bases de ser el caso.
- 3) Elaborar las Bases del procedimiento, de acuerdo a las bases Estandarizadas del OSCE de ser el caso.
- 4) Proyectar resolución de aprobación de bases y carta de GA a GCL, de ser el caso.
- 5) Revisión de la aprobación del expediente en el módulo de actos preparatorios del SEACE.
  - a. Verificar que los datos ingresados correspondan al proceso de selección.
  - b. Revisar el Resumen Ejecutivo
- 6) Registrar en el conductor del procedimiento en el módulo de actos preparatorios.
- 7) Registrar el calendario en el módulo de actos preparatorios.
- 8) Registrar las bases y la aprobación de bases en el módulo de actos preparatorios.



Av. Domingo Cueto N° 120  
Jesús María - Lima  
T. 265 6000 / 265 7000



NIT : 079-2016-3091

*Niskar Rivera Minaya*  
01/12/16  
17:00 PM.



- 9) Publicar la convocatoria en el SEACE
- 10) Registrar la información del procedimiento de selección en el Programa Informático de Abastecimiento
- 11) Remitir aviso de convocatoria a proveedores que participaron de la indagación del mercado y otros, de preferencia.
- 12) Para el caso de Concursos Públicos o Licitaciones Públicas, separar sala para acto público de presentación de ofertas.
- 13) Para el caso de Concursos Públicos o Licitaciones Públicas, confirmar presencia de notario para el acto público de presentación de ofertas.
- 14) Recepcionar, de parte de la secretaria de la sub Gerencia, las consultas y observaciones presentadas, verificando que hayan sido presentadas en el plazo y por los participantes que se encuentren registrados en el SEACE.
- 15) Informar al comité de selección y coordinar sesión del mismo para absolución. De considerarlo en el Comité, debe preparar la carta para solicitar apoyo al área usuaria para la absolución. Cabe indicar que la absolución a toda consulta u observación sobre el requerimiento técnico mínimo establecido en los TdR o EETT, así como en los requisitos de calificación, deben contar con la opinión del área usuaria o técnica especializada. Se debe responder con el anexo de la correspondiente directiva establecida por el OSCE, no hacerlo en dicho formato podría generar la nulidad del procedimiento de selección.
- 16) Recepcionar, de parte de la secretaria de la subgerencia, la solicitud de elevación de consultas y observaciones, de haberse presentado. Revisar que se haya presentado en el plazo. Informar al comité de selección, convocarlos a sesión para remitir información al OSCE. Publicar la elevación en el SEACE.
- 17) Apoyar al comité en la Integración de las Bases del procedimiento, considerando el pliego de absolución de consultas y observaciones y el pronunciamiento del OSCE.
- 18) Apoyar al comité de selección en el desarrollo del acto público de presentación de ofertas. Para Adjudicaciones Simplificadas recepcionar los sobres con las ofertas.
- 19) Apoyar al Comité de Selección con la evaluación, realizando los cuadros y actas correspondientes.
- 20) Publicar el resultado de la evaluación en el SEACE.
- 21) Publicar el consentimiento de la buena pro, en el plazo correspondiente.
- 22) Apoyar al comité con el informe de la declaratoria de desierto, de corresponder.
- 23) Devolver el expediente de contratación, foliado, a la Subgerencia de Adquisiciones.
- 24) Mantener actualizado el Programa Informático de Abastecimiento de todo los actuados de los procedimientos de selección.
- 25) Atender las cartas de solicitud de copias de los procedimientos de selección en curso,
- 26) Atender los requerimientos de apelación del procedimiento de selección asignado.
- 27) Atención de documentación respecto a los procedimientos de selección asignado.

Por otro lado a fin de evitar que se configuren algunas de las causales de nulidad, considerar lo siguiente:

- 1) Revisar que el expediente de contratación se encuentre completo de acuerdo al Numeral N° 1 del presente documento.
- 2) Verificar que los plazos de las prestaciones sea acorde con los plazos establecidos para cada procedimiento de selección.
- 3) Que la Certificación y previsión presupuestal sea acorde con el plazo de ejecución del contrato según sea el caso para la prestación principal y prestaciones accesorias.
- 4) Verificar que se registren de forma adecuada, completa y dentro del plazo todos los actos del procedimiento de selección en el SEACE.
- 5) En caso de presentarse algún inconveniente con el SEACE al momento de registrar algunos de los actos del procedimiento de selección, deberá remitirse oportunamente un correo electrónico a la plataforma del SEACE con copia a esta Subgerencia, a efectos de





PERU

Ministerio  
de Trabajo  
y Promoción del Empleo

Seguro Social de Salud  
ESSALUD

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"  
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

subsanan el inconveniente (documento que deberá constar en el expediente de contratación), de ser necesario deberá cursarse un documento formal al OSCE a efectos de solucionar el inconveniente presentado en la respectiva plataforma del SEACE.

- 6) Comunicar oportunamente a los Miembros del Comité la realización de las sesiones de acuerdo a las etapas del procedimiento de selección.
- 7) De advertir alguna observación en el expediente de contratación deberá ser comunicado oportunamente a la Subgerencia de Adquisiciones para tomar las acciones correspondientes, a efectos de guardar las formalidades del caso.

Asimismo, a efectos de minimizar los riesgos de desiertos en los procedimientos de selección tener en cuenta lo siguiente:

- 1) Invitar vía correo electrónico a los proveedores que participaron en el estudio de mercado.
- 2) Apoyar al Comité de Selección en determinar y detallar en el acta de desierto, las causas que motivaron la declaratoria de desierto, verificando que en el expediente conste los documentos que acreditan las actuaciones realizadas para tal efecto.

Al respecto, se le exhorta a dar cumplimiento estricto a lo manifestado en los numerales precedentes, bajo responsabilidad.

Sin otro en particular.

Atentamente;

Lic. Sandra K. Douglas Yoneyama  
Sub-Gerente de Adquisiciones  
Gerencia de Abastecimiento - GCL



SDY

NIT:

Av. Domingo Cueto N° 120  
Jesús María - Lima  
T. 265 6000 / 265 7000

 **EsSalud**  
Seguridad Social para todos

**Anexo N° 2: Plan Anual de Contrataciones (PAC) inicial de “EsSalud”-Sede Central**

MES	TIPO DE PROCEDIMIENTO							TOTAL
	LP	CP	AS	CON. MARCO	DIR	COMPRE	SIE	
Febrero		4	15	1	1			21
Marzo	1	6	50				1	58
Abril		5	29		1			35
Mayo			25		1		1	27
Junio		4	21	1	4			30
Julio	3	4	6		1			14
Agosto	1		9		4			14
Setiembre		1	3					4
Octubre		2	9		1			12
Noviembre		1	6		1			8
Diciembre								0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>173</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>223</b>

Fuente: Reporte del SEACE 3.0

**Anexo N° 3: Pac Modificado**

MES	TIPO DE PROCEDIMIENTO							TOTAL
	LP	CP	AS	CON. MARCO	DIR	COMPRE	SIE	
Febrero		3	8	1				12
Marzo	1	2	8				1	12
Abril		4	6		1			11
Mayo			7		2		1	10
Junio		1	1	1	1			4
Julio	2	4	5		3		1	15
Agosto	3	3	2		1			9
Setiembre		2	9					11
Octubre	2	3	5					10
Noviembre			4					4
Diciembre					1			1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo N° 4: Procedimientos Convocados**

MES	TIPO DE PROCEDIMIENTO							TOTAL
	LP	CP	AS	CON. MARCO	DIR	COMPRE	SIE	
Febrero		3	2	1				6
Marzo		2	2				1	5
Abril		3	5		1			9
Mayo			7		2		1	10
Junio			1	1	1			3
Julio		4	4		3		1	12
Agosto	3	3	2		1			9
Setiembre		2	8					10
Octubre		2	2					4
Noviembre								0
Diciembre								0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>68</b>

Fuente: Reporte del SEACE 3.0

**Anexo N° 5: Avance del PAC**

<b>Procedimiento</b>	<b>Programados</b>	<b>Ejecutados</b>	<b>Avance PAC %</b>
AS	55	33	60.00%
LP	8	3	37.50%
CP	22	19	86.36%
DIRECTA	9	8	88.89%
SIE	3	3	100.00%
CON. MARCO	2	2	100.00%

### Anexo N° 6: Dificultades Encontradas

Ejemplo: CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE SOLUCION DE TRANSMISION DE DATOS E INTERNET (CP-SM-1-2018-ESSALUD/GCL-1)

Fase	Área	Acción	Días	MES
Planificación	Área usuaria	Elaboración de requerimiento		Febrero
	Gerencia de Programación	Revisión de TDR y aprobación de inclusión en el PAC	123 días hábiles	Agosto a febrero
Actos Preparatorios	Gerencia de Programación	Elaboración de estudio de mercado Aprobación de expediente Elaboración de bases	179 días hábiles	Agosto 2017 a abril 2018
Selección	Gerencia de Abastecimiento	Convocatoria de proceso	1 día	abril
		Registro de proveedores	24 días	Abril - mayo
		Formulación de Consultas y Observaciones.	11 días	Abril – mayo
		Absolución de Consultas y Observaciones.	5 días	mayo
		Integración de Bases	1 día	Mayo
		Presentación de ofertas	7 días	Mayo
		Evaluación y calificación de ofertas	2 días	Mayo
		Buena Pro	1 día	mayo
		Consentimiento	--	--
Ejecución		Elaboración de contrato	--	--
		Firma de contrato	--	--
		Ejecución del contrato	--	--

Fechas	Área 1	Área 2	Descripción
24.08.2017	Gerencia Central de Logística	OCTIC	Persistencia de la necesidad tras nulidad retrotrayendo hasta la etapa de convocatoria
25.08.17	OCTIC	Gerencia Central de Logística	Indica continuidad del servicio
28.09.17	OCTIC	Gerencia Central de Logística	Remite los términos de referencia
04.10.2018	OCTIC	Gerencia Central de Logística	Remite del expediente de contratación 03 archivadores a fin de seguir con el trámite.
30.10.2017	GCL SGPYA	GCTIC	Remite Las consultas y observaciones generadas por los proveedores en el estudio de mercado a fin de que como área usuaria y técnica evalúe y en caso de proseguir con la prosecución de la presente contratación, remitir informe adjuntado los nuevos términos de referencia actualizados, en un plazo que no exceda a los 3 días
08.11.2017	GCTIC	Gerencia Central de Logística	Remite carta indicando que el gerente de comunicaciones de la gerencia de producción renuncio solicitan ampliación de plazo para la entrega de los tdr actualizados.
21.11.2017	Gerencia Central de Logística	GCTIC	Reitera remitir al más breve plazo los términos de referencia de la contratación del servicio de transmisión de voz y datos debidamente actualizados
19.12.2017	Gerencia Central	GCTIC	Reitera remitir en un plazo no mayor a tres

Fechas	Área 1	Área 2	Descripción
	de Logística		los términos de referencia de la contratación del servicio de transmisión de datos e internet, debidamente actualizados, a efectos de dar inicio con los actos preparatorios y la posterior convocatoria del procedimiento de selección
21.12.2017	GCTIC	Gerencia Central de Logística	La gerencia central de Tecnologías de la información y comunicaciones remite los términos de referencia actualizados
26.12.2017	GCL - SGA	PROVEEDORES	Solicita cotizar a efectos de calcular el valor referencial del servicio de contratación del servicio de transmisión de datos e internet
11.01.2018	Gerencia Central de Logística	GCTIC	Remite las consultas y observaciones formuladas por los proveedores Viettel Perú SAC, Telefónica del Perú SAA, América Móvil del Perú SAC y Entel Perú y en calidad de área usuaria y técnica, evaluar y en caso de considerar las consultas y observaciones, remitir en el plazo de 3 días hábiles de recepcionado el documento, se remita los tdr actualizados.
12.01.2018	GCTIC	Gerencia Central de Logística	remite los tdr actualizados
01.02.2018	GCL - SGA	PROVEEDORES	Solicita cotizar a efectos de calcular el valor referencial del servicio de contratación del servicio de transmisión de datos e internet
09.02.2018	Gerencia General		Mediante Resolución N° 165-GG-ESSALUD-2018 aprueba el Plan Anual de Contrataciones correspondiente al ejercicio presupuestal 2018.
13.02.2018	Gerencia Central de Logística	GCTIC	Remite Las consultas y observaciones formuladas por los postores TELEFONICA DEL PERU SAA Y AMERICA MOVIL PERU SAC que participan en el estudio de mercado a fin de que como área usuaria y técnica evalúe y en caso de proseguir con la prosecución de la presente contratación, remitir informe adjuntado los nuevos términos de referencia actualizados, en un plazo que no exceda a los 3 días
14.02.2018	GCTIC	Gerencia Central de Logística	remite los términos de Referencia Actualizados
15.02.2018	GCL - SGA	PROVEEDORES	Solicita cotizar a efectos de calcular el valor referencial del servicio de contratación del servicio de transmisión de datos e internet otorgando plazo máximo hasta el 20.02.2018
28.02.2018	SGPyA	Gctic	Remite la elaboración de estado de mercado para la contratación de SOLUCION DE TRANSMISION DE DATOS E INTERNET
28.02.2018	SGPyA	Gerencia central de Planeamiento y Presupuesto	Solicita gestionar la certificación presupuestal para el año 2018 y la previsión presupuestal 2019 -2020 y 2021 por el monto de 56'220,000.00
06.03.2018	Gerencia central de Planeamiento y Presupuesto	GCTIC	Otorgan la Certificación y previsión presupuestal
07.03.2018	Gerencia de Adquisiciones	Gerencia Central de Logística	Solicita la aprobación del expediente del Concurso Publico N° 1-2018-

<b>Fechas</b>	<b>Área 1</b>	<b>Área 2</b>	<b>Descripción</b>
			ESSALUD/GCL para la contratación del servicio de transmisión de datos e internet
08.03.2018	Gerencia Central de Logística	Gerencia Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Solicita remitir propuesta de miembros para comité de selección
12.03.2018	Gerencia Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Gerencia Central de Logística	Remite propuesta de miembros de comité de selección.,
27.03.2018	Gerencia Central de Logística	Gerencia General	Remite proyecto de Resolución de la aprobación del expediente del Concurso Publico N° 1-2018-ESSALUD/GCL para la contratación del servicio de transmisión de datos e internet
28.03.2018	Gerencia General		Mediante Resolución N° 338-GG-ESSALUD-2018 aprueba el expediente del Concurso Publico N° 1-2018-ESSALUD/GCL para la contratación del servicio de transmisión de datos e internet
04.04.2018	Gerencia Central de Logística	Oficina de Asesoría Jurídica	Solicita designación de comité de selección
17.04.2018	Gerencia General		Mediante Resolución N° 365-GG-ESSALUD-2018 designan integrantes del comité de selección del Concurso Publico N° 1-2018-ESSALUD/GCL para la contratación del servicio de transmisión de datos e internet
23.04.2018	Gerencia Central de Logística		Mediante Resolución N° 58-GCL-ESSALUD- Aprueban las bases del Concurso Publico N° 1-2018-ESSALUD/GCL para la contratación del servicio de transmisión de datos e internet

### Anexo N° 7: Dificultades Encontradas

Ejemplo: CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE SOLUCION DE TRANSMISION DE DATOS E INTERNET (CP-SM-1-2018-ESSALUD/GCL-1)

Etapa	Calendario Inicial		Calendario Ejecutado	
	Fechas	días	Fechas	días
Convocatoria	24.04.2018	1 día	24.04.2018	1 día
Registro de participantes	Del 25.04.2018 hasta el 28.05.2018	23 días	Del 25.04.2018 hasta el 09.08.2018	23 días
Formulación de consultas y observaciones a las bases	Del: 25.04.2018 Al: 09.05.2018	11 días	Del: 25.04.2018 Al: 09.05.2018	11 días
Absolución de consultas y observaciones a las bases	16.05.2018	5 días	30.05.2018	16 días
Integración de bases	17.05.2018	1 día	31.07.2018	43 días
Presentación de ofertas	28.05.2018	7 días	09.08.2018	7 días
Evaluación de ofertas	29.05.2018	1 día	10.08.2018	7 días
Calificación de ofertas	30.05.2018	1 día	13.08.2018	
Otorgamiento de la buena pro	31.05.2018	1 día	21.08.2018	

Nota importante, actualmente con fecha 19 de Octubre del presente, el Tribunal de Contrataciones del Estado del OSCE, mediante la Resolución N° 1986-2018-TCE-S2, ha declarado la nulidad del Concurso Público N° 1-2018-ESSALUD/GCL-1 (1899P00011) para la contratación del servicio de “Solución de Transmisión de Datos e Internet”, estableciendo que el procedimiento de selección deberá retrotraerse a la etapa de convocatoria, previa elaboración de las Bases y reformulación de los términos de referencia,

## Anexo N° 8: Guía para la elaboración de especificaciones técnicas y términos de referencia de los requerimientos de las áreas usuarias



### GUÍA PARA LA ELABORACION DE ESPECIFICACIONES TECNICAS Y TERMINOS DE REFERENCIA DE LOS REQUERIMIENTOS DE LAS AREAS USUARIAS

#### OBJETIVO:

Contribuir a que el área usuaria defina correctamente sus requerimientos, de forma clara y organizada, lo cual permitirá obtener una eficiente contratación en tiempo y costo adecuado.

#### BASE LEGAL:

- Ley Anual de Presupuesto del año en curso
- Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado
- D. S. N° 350-2015-EF – Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado con sus respectivas modificatorias.

#### DESCRIPCION:

En la presente guía se identificarán los pasos a seguir para realizar un adecuado requerimiento:

<u>ACCIONES</u>	<u>INDICACIONES</u>
Denominación de la contratación	Breve descripción del requerimiento
Finalidad Publica	Describir el interés público que se persigue con la contratación.
Antecedentes	Breve descripción que considere el usuario
Objetivos de la contratación	Indicar con claridad los objetivos claros y precisos (general y específicos)
Alcances y descripción del bien/servicio	Describir el alcance a alcanzar y las actividades de su desarrollo
Actividades	Describir con precisión las acciones o tareas que logren los objetivos de la contratación
Procedimiento	De acuerdo a la naturaleza del bien o servicio, la entidad puede proponer un procedimiento a emplear por el proveedor
Recursos a ser provistos por el proveedor	De ser el caso, señalar un listado e bienes, servicios que el proveedor deberá brindar, tales como equipos, infraestructura, mobiliario, materiales, insumos, etc

Recursos a ser provistos por la entidad	De ser el caso, listar los recursos y facilidades otorgadas por la entidad, por ejemplo: instalación, oficina, vehículo, almacenaje, etc
Reglamentos y normas técnicas	De ser el caso, deberá indicar claramente bajo que normas de calidad se debe adquirir el bien o servicio.
Seguros	De ser el caso, brindar información del tipo de seguro a cargo del proveedor, abertura y plazo.
Requerimientos del personal del proveedor	Indicar las actividades que realizara el personal propuesto por el proveedor, perfil, formación, capacitación, experiencia.
Lugar y Plazo de la prestación	Señalar la dirección exacta donde se realizara la contratación o entrega de bienes, y el plazo en días calendario indicando específicamente el inicio.
Entregables	De ser el caso, deberá indicarse cuantos entregables se realizaran y la forma de pago de cada uno
Confidencialidad	El proveedor debe cumplir con las políticas de la entidad
Medidas de control en la ejecución contractual	Indicar que áreas coordinaran con el proveedor y quien brindará la conformidad del bien o servicio
Forma de pago	De acuerdo a la ley de contrataciones, es después de la conformidad del bien o servicio, hasta 15 días después del mismo
Penalidades aplicables	Se realizará de acuerdo a lo indicado en la normativa de contrataciones

**ALCANCE GENERAL:**

Las modificaciones a los términos de referencia o especificaciones técnicas se realizarán en coordinación con el personal de logística, para una mejor orientación y poder contar con una contratación eficiente y oportuna.

**Nota: Esta Guía se entregará a las áreas usuarias para su implementación, la misma que les servirá para solicitar oportunamente sus requerimientos.**