



**Análisis de la gestión  
administrativa en el proceso  
de adquisiciones de bienes  
y servicios en un Instituto público**

Pompeyo Gabriel Asca Agama  
Rogelio Espinoza Gálvez  
Alberto Miguel Vizcarra Quiñones  
Gina Mori Rojas  
Hugo Noguera García



# **Análisis de la gestión administrativa en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios en un Instituto público**

**Pompeyo Gabriel Asca Agama**  
**Rogelio Espinoza Gálvez**  
**Alberto Miguel Vizcarra Quiñones**  
**Gina Mori Rojas**  
**Hugo Noguera García**

# **Análisis de la gestión administrativa en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios en un Instituto público**



Título original:  
Análisis de la gestión  
administrativa en el proceso  
de adquisiciones de bienes  
y servicios en un Instituto público

Primera edición: noviembre 2021

©Pompeyo Gabriel Asca Agama  
Rogelio Espinoza Gálvez  
Alberto Miguel Vizcarra Quiñones  
Gina Mori Rojas  
Hugo Noguera García

2021,

Publicado por acuerdo con los autores.

© 2021, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial. Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-410-7



Cita

Asca, P., Espinoza, R., Vizcarra, A., Mori, G.,Noguera, H. (2021) Análisis de la gestión administrativa en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios en un Instituto público, Editorial Grupo Compás, 71 pag

## **Prólogo**

El libro se planteó como problema de investigación: Qué implicancias tuvo la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Se tuvo como objetivo general: Indagar que implicancias tuvo la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Esta investigación fue de un enfoque cualitativo, el diseño fue mediante el estudio de casos, con método inductivo, las técnicas de la investigación fueron las entrevista y el análisis documental, como instrumento las guías de la entrevista estructurada y las leyes de contrataciones y el presupuesto de cada año fiscal que se efectuaron en el Instituto Nacional de Estadística, se realizaron 7 entrevistas, que fueron procesados y de su análisis se obtuvieron los resultados que permitirán a las diferentes autoridades y funcionarios de las diferentes entidades del Estado realizar los correctivos necesarios para que la gestión administrativa y los procesos de adquisiciones se realicen de manera eficiente.

El análisis de los resultados evidenció que hubo una ausencia de coordinación entre las áreas, deficiencias en el diseño de metas y estrategias en las adquisiciones, la falta de motivación al personal, los retrasos en los procesos, se debe realizar un seguimiento y monitoreo a los procesos con una fiscalización posterior, efectuar una retroalimentación capacitando a su personal en forma permanente, actualizar las directivas y manuales de funciones, revisar los requerimientos técnicos para que se realice un estudio de mercado de acuerdo a lo que estipula la normativa de contrataciones.

## **Delimitación de la situación y presentación de resultados**

Para describir la realidad problemática, se indagó como los diferentes gobiernos del mundo realizan sus adquisiciones o contrataciones, estas se efectúan de diferentes formas sobre todo en los procedimientos y el marco jurídico que los respalda. En este contexto se detalla cómo se realizaron las contrataciones en Asia básicamente en Hong Kong, Nepal y Corea del Sur. En Hong Kong, por su ley que no es rígida, el gobierno una vez que se efectúan las compras, hay el peligro que, por parte de los trabajadores reciban productos de baja calidad, vender estos bienes o exigir beneficios para provecho propio, para acabar estos actos ilícitos de corrupción se requiere el apoyo activo e iniciativa de trabajadores y proveedores, tienen que unirse, la cooperación de ambas partes, permitirá que se logre el desempeño eficiente. En Nepal a pesar que el gobierno convoca a los proveedores y firman un "Pacto Contra la Corrupción" se tuvo una serie de adversidades ya sean de organismos internacionales y del propio gobierno, porque la corrupción no permitió que se haga un debido proceso, estos actos se han superado porque el Pacto, se hace de manera voluntaria, gracias al apoyo de las empresas, esta innovación ha logrado reducir los actos de corrupción en

los contratos que se tienen en ese país. En Corea del Sur, el gobierno institucionalizó un Pacto de integridad con las empresas privadas, públicas, para las compras y con esto han garantizado que la corrupción decaiga, se tiene actores vigilantes y son incentivados a denunciar cualquier acto ilícito que se presente. Por último, se concluyó que se deben tener estrategias que hagan posible realizar cambios profundos, como exigir que el personal de las áreas encargadas de las contrataciones, tengan una adecuada especialización y profesionalización para que los procesos sean en tiempos cortos aprovechando las tecnologías, y se realicen estas contrataciones con transparencia, aplicar el uso de nuevas herramientas, así como la innovación de tecnologías informáticas (Berriel, 2011).

En Latinoamérica se tiene la organización denominada Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) está conformado por 32 naciones, el objetivo de la RICG lograr la eficiencia, eficacia, transparencia e innovación en las diferentes etapas de compra y adquisiciones estatales y lograr el fortalecimiento de estas compras entre los miembros que conforman la RICG, anualmente se realizan una conferencia que tiene por finalidad unir los sistemas de compras y ver las bondades y rechazos que se dan con la

innovación y puesta en marcha de políticas para el sistema de compras y obtener mejoras en las adquisiciones estatales cuya finalidad es conseguir que paralelamente las contrataciones públicas tengan cambios y que estén de acuerdo al entorno jurídico, económico y social de cada país americano.

En el Perú, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) es la entidad que tiene a su cargo normar y hacer cumplir las normativas para todas las adquisiciones públicas que se ejecutan en el Estado peruano, su jurisdicción es en todo el Perú, depende del Ministerio de Economía y Finanzas, los organismos públicos, actúan bajo la Ley de Contrataciones del Estado del 9 de enero de 2016, la Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado – (LCE) y su reglamento vigente desde el Decreto Supremo N° 350-2015-EF., que tiene como meta que todas las adquisiciones se realicen en forma oportuna, eficiente, se disminuyan los actos de corrupción y que los trabajadores del sector público en especial del área de logística realicen los procesos de contrataciones en forma oportuna, eficiente y transparente.

Las entidades del Estado deben responsabilizar al órgano que realiza las contrataciones para que ejecuten de

manera eficiente y tengan que responder desde la fase de preparar, ejecutar y supervisar todas las etapas de contratación hasta su término. Asimismo, el OSCE, debe cumplir un rol fundamental a fin de supervisar y hacer que se cumpla la normativa de contrataciones, de acuerdo a la Ley realizar las etapas que pasan por las fases siguientes: de programación y actos preparatorios, de selección y la contractual.

En el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se evidenció que el personal de logística incurre en errores como se detalla a continuación no realizaron muchas veces un estudio de mercado de acorde con la exigencias que se describe en la normativa, así mismo no tuvieron en cuenta el histórico precios para las compras, no analizaron con esmero las especificaciones técnicas para que no se declaren desiertos los procesos, no revisaron la documentación de los postores para evitar que entreguen documentaciones falsas cuando se trate de la evaluación de experiencias del postor, asimismo se debe contar con especialistas idóneos para verificar y dar la aceptación de los bienes o servicios que se adquieran. Este trabajo fue sobre el Análisis de la gestión administrativa en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, en el Instituto

Nacional de Estadística e Informática 2013-2018, va a permitir que la entidad conozca y evite que sus funcionarios infrinjan y cometan irregularidades cuando aplican la ley de contrataciones del estado dictando medidas y directivas porque es conocido que las adquisiciones en sus diversos procesos desde adquisiciones directas, las de menor cuantía, licitaciones, etc., son propensos a fallas por tal motivo se debe ejercer diversas políticas de control y realizar seguimientos con el fin de mejorar los procedimientos que se realizan en la gestión administrativa y corregir los errores que hacen que en los procesos de adquisiciones no tengan la transparencia, solo así se lograra que la entidad adquiera sus bienes de manera oportuna y de calidad a precios menores que será de beneficio para los ciudadanos del territorio y lograr que la ciudadanía tenga otra percepción y ganarse la confianza de manera positiva a cerca de las adquisiciones que efectúan las entidades del sector estatal.

Asimismo, se ha tenido en cuenta los siguientes trabajos previos internacionales, Muñoz (2015) quien concluyó que, la falta de una adecuada planificación presupuestaria tiene efectos negativos en las contrataciones estatales por cambio de personal, variaciones en las normas de

adquisición pública y una inadecuada utilización de las partidas presupuestarias. En consecuencia, para aplicar las fases de contratos se necesita planificar correctamente el Plan Operativo Anual, se debe capacitar al personal que ejecuta esta programación, y con esto poder efectivizar la fiscalización y evaluación a la gestión. Por otro lado, Martínez (2015), precisó que se debe proponer un plan para tener una moderna ley de contratos del ámbito estatal, finalmente se sugieren procedimientos para localizar las irregularidades, rectificarlas y depurar los actos irresponsables. Asimismo, Berriel (2011), sostuvo que es el gobierno que tiene el compromiso de lograr la transparencia entre los que efectúan las compras en sus dependencias y que sepan cómo funciona el sistema de Compranet para hacer más viable las técnicas y el desarrollo que deriva su uso. De la misma manera, Burzaco (2016) concluyó que, hay que generar un interés general donde la administración pública es la base y tiene que usar los diversos instrumentos para poder orientar un rumbo social, definidos en la Estrategia Europa 2020, de igual modo tiene que darse la ubicuidad de los criterios en contrataciones y evitar errores tener en cuenta los principios concernientes a igualdad y libre competencia y evitar en lo

posible que no se tenga una libre competencia. Finalmente, Gutiérrez (2018) indicó que los contratos públicos son importantes para tener un crecimiento sostenible, y para lograr el objetivo se tiene que dar con transparencia las contrataciones públicas es una gran tarea que se tiene realizar y adaptar las normativas y lograr la confianza, utilidad y validez con las adquisiciones realizadas, esto permitirá usar indicadores para comparar las contrataciones públicas para poder analizarlas a lo largo del tiempo y poder tener un impacto de aprobación de las leyes de contrataciones del sector local y establecer modelos para determinar qué factores condicionan que las adquisiciones publicas sean sostenibles.

Con relación a los trabajos previos nacionales, Damián (2018) determinó la debilidad que existen en los sistemas de información, hacer un seguimiento y permitir evaluar a los usuarios, ya que no se lleva de acuerdo a las normas establecidas para gestionar los procesos en los plazos y la falta de articulación de las áreas administrativas ocasiona retraso de las obras que afectan a las necesidades básicas de la Institución. Por otro lado, Bocanegra (2015) concluyó que, el control interno tiene un papel importante en los procesos sobre obras realizadas en el municipio

distrital de José Crespo y Castillo de la Provincia de Leoncio Prado, en tanto, se haga eficiente el control, los riesgos a evaluar y las tareas sobre control gerencial. De igual modo Domínguez y Durand (2015) concluyeron que las fallas están en la fase de programación y actos preparatorios, así mismo en el personal a lo largo de la fase se debe mejorar para lograr la eficiencia. Asimismo, Asca (2014) concluyó que, en la fase de programación y actos preparatorios los resultados aplicados en el INEI, tienen fragilidad de acuerdo a los resultados obtenidos. De igual manera, Espino (2015) destacó que se deben realizar la implementación de cambios tecnológicos es un gran reto que tiene que asumir la gestión pública. Se debe capacitar con los contenidos idóneos a los que participan en las adquisiciones de las entidades del estado y hacer que las compras se obtengan con eficiencia, eficacia y transparentes y de esta manera permitir calidad que será de beneficio para la población. Por otro lado, Muñoz (2016) concluyó que, la mejora continua en las adquisiciones va a tener efectos positivos en el sistema de abastecimiento, así como también las mejoras en la atención como en los procedimientos administrativos, por lo tanto, se recomienda realizar el análisis en los diferentes procesos para ser eficientes y optimizar la

atención de las áreas usuarias y conseguir su satisfacción y conformidad. Finalmente, Quijada (2014) concluyó que, hay deficiencias en la implementación, se debe capacitar a los empleados mejorando sus documentaciones y directivas que resultan obsoletos, no hay motivación al personal, hay discriminación ya que los cargos muchas veces se otorgan por amistad o por ser partidarios, es lamentable que los servidores carezcan de conocimientos en lo referente a su gestión lo que ocasiona todos un caos que no beneficia a la administración pública siendo imperiosa la necesidad de implementar las normativas adecuadas para tener una administración eficiente.

En cuanto al marco teórico referencial, se ha tenido en cuenta las siguientes categorías: Gestión Administrativa, antes de definir esta categoría, primero se definió la administración, porque la administración tiene que ver con la gestión administrativa, entre los autores tenemos:

Según, Chiavenato (2017) sostuvo que la administración es un procedimiento de organizar, hacer planes, dirigir y controlar el trabajo de las personas de la entidad y usar sus medios para lograr las metas institucionales previamente definidas (p. 10). Asimismo, según, Reyes (2007) la administración son reglas para obtener la eficiencia de

cómo organiza una entidad social. Entonces, entendemos por la categoría "gestión administrativa", definido por varios autores, según, Terry y Stephen (1999), dicen que la administración viene a ser un proceso que se hace para planear, organizar, ejecutar y hacer el control, para lograr los fines se usa a seres humanos y otros recursos, sus subcategorías son: planeación, organización, ejecución y control. Por otro lado, Hurtado (2008) explicó que, la gestión administrativa, es una actividad humana que está sujeta al saber de las ciencias administrativas del arte, de las aptitudes propias y del dominio. De igual modo, según, Vilcarromero (2013), gestión administrativa es la capacidad de gestión y de dirigir un acto profesional para lograr los recursos las metas para su ejecución, es decir organizar los sistemas, con la finalidad de establecer la técnica de crecer y usar la gestión del personal, es importante la acción, debido a que expresa la utilidad de influir en una etapa dada. De la misma forma, según, Münch (2014), afirmó que la administración tiene funciones, cuyo saber es vital a fin de aplicar el procedimiento, reglas, técnicas y manejos de gestión, sus subcategorías son: planeación, organización, dirección y control. Igualmente, según, Anzola (2002) gestión administrativa son acciones que se realizan para

administrar el trabajo de un grupo, es decir cómo se alcanzan los planes u objetivos con el apoyo de los seres y las cosas que realizan en sus labores prioritarias como la planeación, organización, dirección y control. Finalmente, según, Soto (2011), la gestión es la ejecución permanente diligencias que nos conducen al logro de objetivos, es el proceso que promueve como participan una o más personas, con el fin de coordinar tareas de trabajo con perspectivas a una visión de bien; es decir la gestión administrativa es un procedimiento administrativo en el que se cumplen las metas de la entidad de forma coordinada. En conclusión, podemos decir que gestión administrativa es la administración como gestión.

En base a Münch (2014), se tuvo en cuenta las siguientes sub categorías: planeación, según, Münch (2014). Planeación, es como se definen los procesos y el rumbo que toma la empresa, además como se efectúan los productos que se tienen y sus métodos para su logro. (p. 37). Por otro lado, según, Goldstein (2011), indicó que planeación es el proceso por el cual la dirección de una empresa prevé el futuro y desarrolla los mecanismos prioritarios para lograrlos. De igual modo, según, Terry (1999), planeación viene a ser como se elige y se explican los hechos, así como el

planteamiento y usar hipótesis con relación al futuro, es representar y plantear las tareas que sean primordiales para obtener los productos deseados. Asimismo, según, Chiavenato (2017), la planeación es una función administrativa que se hace anteladamente para ver qué objetivos se deben alcanzar y qué se hace para alcanzarlos, es un modelo teórico para el futuro. Por otro lado, según, O' Donnell (2013), planeación es una función administrativa donde se selecciona varias opciones, las metas, las políticas, los métodos y los planes de una organización. De igual modo, según, Guzmán (2013), planeación son actividades sistémicas que se apoyan en datos objetivos y reales, se hacen estudios técnicos para prever y que sirva de base sólida a las políticas y programas de la empresa. De la misma forma, según, Ackofft (1988), define como la planeación a una función administrativa, que se hace antes de realizar una acción, es la toma de decidir anticipadamente. De igual manera, según, Hummel (2013), planear hacer un camino de una situación hacia un futuro deseado, que es posible. De manera semejante, según, Ander- Egg (1991), la planeación es un procedimiento de un conjunto de iniciativas para un acto posterior, encaminada al logro de objetivos. Finalmente,

según, De Yerhezkeldror (1991), la planificación y ejecución son procesos que se relacionan, pero deben separarse de manera analítica, como organización, según, Münch, (2014), es como se logra funcionar a una empresa de manera sencilla y hacer que los procesos tengan fluidez para los que trabajan, en esta fase se define las funciones, la organización, los procedimientos, sistemas y categorías para obtener los objetivos de la organización así como los sistemas y procedimientos para realizar el trabajo. Asimismo, para, Robbins y Coulter, (2014), organización es un acto administrativo en la que se dispone y se estructura el trabajo para conseguir los objetivos de la empresa. Por otro lado, según, Andrade (2005), la organización son acciones y efectos de fusionar, disponer y tener operativos los recursos, las circunstancias para la obtención un fin real. De igual modo, según, Guerra (2005), la organización es, un periodo, un acto y una meta. Acción, es la actividad de organizar el trabajo de un grupo, con labores definidas de manera individual, el objeto es como en una empresa se miden bajo un tiempo para que las personas logren el objetivo deseado. Por otro lado, según, Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), es la unión y coordinación de un conjunto de personas, la parte financiera, lo real, los datos y

otros, que son prioritarios para conseguir los logros, y en acciones de inclusión al personal de la institución, entregar los compromisos del puesto, juntar labores en grupos, guiar y repartir recursos y establecer los escenarios para que el personal y las cosas logren el alcance del éxito. Finalmente, la American Marketing Association [AMA] (2007), en la organización se asignan a las personas roles y su labor es planificada para tener los planes y conseguir los logros, como dirección según Münch (2014), viene a ser ejecutar las etapas de un proceso administrativo por medio de la dirección y orientación de los bienes, y el uso de dirección a través del líder. Por otro lado, según Hampton (2010), indicó que dirección es la etapa donde los gerentes logran influenciar entre sus colaboradores para obtener las metas trazadas. De igual modo, Albers (1987), sostuvo que, dirección es la perspectiva total de las funciones realizadas por los ejecutivos con relación a sus subordinados que forman parte de la empresa. Asimismo, según Chiavenato (2000), manifestó que, dirección es dirigir a la entidad considerando los fines y conseguir grandes beneficios de los bienes que se tengan, la meta es lograr un mejor rendimiento de los trabajadores. Finalmente, según Méndez (1991), es la actividad donde se guía en base a la

comunicación y se logra mandar al personal de la entidad para que intervenga en el fin de los planes establecidos por la organización, como control, según Münch (2014), sostuvo que control, es la calificación y medición de lo ejecutado en los planes, para detectar y prever situaciones y establecer las correcciones necesarias. De igual modo, según, Fayol (1990), afirmó que, control es indagar, si todo es conforme de acuerdo al proyecto aprobado, con las directivas dadas y los fundamentos señalados. Se debe enfatizar los errores y debilidades para corregirlas y evitar que sucedan nuevamente. Asimismo, según, Terry (1999), afirmó que el control permite saber si el proceso que se desarrolla se esté llevando bien para validarlas y, si es preciso, tomar acciones correctivas, para que lo ejecutado se haga a lo que se planeó. Por otro lado, según, Buchele (2013), manifestó que el control mide los actuales resultados con respecto a los planes, detectando los errores y realiza las acciones correctivas. De igual manera, según, Koontz y O'Donnell (1985), control es medir lo que se ha logrado en respecto al estándar y se corrige las desviaciones, para conseguir los objetivos de acuerdo con el plan. Igualmente, según, Scanlan (2013), indicó que, el control tiene como meta verificar si los hechos van de acuerdo con los planes

ya definidos. De la misma forma, según, Eckles, Carmihael y Sarchet (1981), sostuvieron que, control es regular las acciones, de acuerdo con el plan para conseguir los las metas. Finalmente, según Luna (2014), control es la fase final de un proceso administrativo, en donde se valoran lo efectuado sus fases de la gestión administrativa. Para los estudiosos del tema, el control es la fase vital en la administración, a pesar que una organización tenga sus planes, un correcto sistema organizacional y una eficiente gestión, el funcionario no va a poder comprobar el estado real de la organización si no tiene los mecanismos que verifiquen e informen si estos actos están en concordancia a los objetivos.

De la misma forma los Bienes, son las cosas que necesita la entidad para el desenvolvimiento de sus funciones y se cumplan los propósitos, de acuerdo a la OSCE (2012), Por otro lado, según Alvarado (2008) indicó que son herramientas que usan las entidades del estado basado en normas y permite que se adquieran estos con la debida eficacia, el principio de economía y tenga eficiencia para cumplir con los planes propuestos. De igual modo, según la Organización de Naciones Unidas (ONU), bienes son todas las cosas de cualquier tipo, sean muebles o inmuebles,

materiales e inmateriales y los comprobantes que certifiquen la propiedad de estos activos, asimismo se define Servicios, a la labor que efectúa una persona natural o jurídica de acuerdo a los problemas de la institución, que están sujetos a los resultados una vez concluyan sus servicios.

Si sabemos que, en la normativa de la ley sobre contratos y adquisiciones del Estado, tiene un conjunto de principios que también están ligados a otros como la ley general del procedimiento administrativo, que tiene los principios que van a regular como se efectúan los procedimientos administrativos y garantizan a las instituciones públicas para que puedan adquirir los bienes, servicios y obras en un tiempo breve a precios bajos y de calidad.

En base a la normativa de la ley, se tuvo en cuenta las siguientes sub categorías: Fase de programación y actos preparatorios, viene desde cómo se definen las necesidades y como se aprueba el PAC, presupuesto institucional, como se realiza el valor referencial, como se determinan los tipos de proceso de selección a convocarse, como se designa al comité especial y como elaborar y aprobar las bases (OSCE, 2011, p.1). Asimismo, la subcategoría fase de selección, se hace en ocho procesos:

como se convoca, como se registra, como se pregunta y como se responde tanto las consultas y observaciones, como se integra las bases, como se presentan las ofertas, como se califica y se evalúa las ofertas y como se otorga la buena pro (OSCE, 2011, p.1). Finalmente, la subcategoría, fase contractual, empieza con la firma del contrato hasta la aprobación de pago por los servicios que se han efectuado es decir contratos por bienes y servicios.

En primer lugar, vamos a usar una serie de proposiciones que se utilizan para exponer los fenómenos y procesos. A través de las Naciones Unidas, las entidades que realizan las contrataciones la ejecutan bajo el principio de la competencia para comprar sus bienes o servicios, de acuerdo al tipo de proceso que realiza, puede ser formal o informal y se puede realizar de manera abierta como limitada, por lo tanto, un organismo puede convocar un concurso público o seleccionar proveedores. Estas contrataciones representan, en promedio el 15% o más del Producto Bruto Interno (PBI) de un país. Este acuerdo relacionado a las adquisiciones estatales de la Organización Mundial del Comercio (OCM) es desde la adquisición que ocurre en el sector estatal sobre bienes, servicios y servicios de construcción por un valor anual de

1,7 billones de dólares United States of América (USA). El propósito de las Naciones Unidas es lograr un crecimiento y desarrollo en los países, se tienen diversas políticas, directivas y documentos sobre adquisiciones y el Acuerdo sobre contrataciones públicas de la Organización Mundial de Comercio. En nuestro país los artículos 76 y 77 de nuestra Constitución Política, da las pautas y normas sobre las contrataciones que se van a realizar a nivel del Perú.

En segundo lugar, se incorpora la definición que se dará en el estudio a ciertos conceptos fundamentales para el mismo. Según Melucci (1985), el movimiento social es un sistema de acciones que van desde una pluralidad de ideas, hacia donde se orientan y la identidad colectiva es un concepto que se comparte e interactiva producto de varios individuos, además se relaciona con las orientaciones colectivas de su acción y también con las oportunidades y limitaciones que tiene lugar. En el caso particular tenemos que la teoría sustantiva es lo que plantea la ley 30225 y su reglamento que es utilizado por todas las entidades públicas, que establece que las organizaciones deben inscribir en el Sistema del SEACE, dentro de las fechas previstas, información del PAC, los actos preparatorios, todos los procesos a convocarse, los contratos y su

ejecución, es decir todos estos hechos deben publicarse, de acuerdo a la ley, su reglamento y las directivas formuladas por el OSCE, la Ley del Procedimiento Administrativo General N° 27444 pone en orden los actos de toda acción administrativa estatal y sus procedimientos administrativos comunes que realizan las organizaciones del estado y la Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, ejecuta un efectivo examen para evitar y comprobar que la gestión de recursos y bienes del Estado se apliquen de manera correcta, eficiente y transparente.

Este trabajo, se desarrolló en el INEI, teniendo en cuenta los conceptos de la categoría adquisiciones y servicios, se analizó y evaluó como los colaboradores del órgano de contrataciones, usaron la ley N° 30225 aprobado con D.S N° 350-2015-EF y su reglamento aprobado con el D.S N° 344-2018-EF que se publicó en el Diario Oficial El Peruano el 31 de diciembre del 2018, para efectuar sus labores en forma transparente y conseguir que se cumplan las metas de su institución, la investigación se hizo entre el periodo del 2013 al 2018, en el INEI.

Es preciso indicar que el Órgano Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), antes CONSUCODE,

actuó de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado que su vigencia fue de febrero del 2009 con el Decreto Legislativo 1017, aprobado con Decreto Supremo N° 184-2008-EF, se deroga la Ley N° 26850 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado que duró más de 10 años, el objetivo de esta ley era establecer normas para que se hagan los procesos en forma oportuna y tengan buenos precios. Actualmente está vigente la Ley N° 30225 y su Reglamento, que, comparado con la anterior ley, la innovación para la adquisición de compras directas es que se ha aumentado el monto por un valor más de los 30,000 nuevos soles en reemplazo del monto de no mayor a las 3 UIT con la que se pretende evitar en todas las entidades el fraccionamiento en las compras del estado.

Las entidades del estado para realizar sus contrataciones lo primero que deben realizar es programar su Plan Anual de Contrataciones (PAC) que son aprobados mediante Resolución por parte del titular del Pliego, luego se tienen que colgar en el portal del SEACE y en el portal de cada institución; los procedimientos de selección se realizan en todas las organismos estatales de acuerdo a la norma vigente y así poder realizar las licitaciones y concursos públicos, adjudicaciones simplificadas, subasta inversa

electrónica, comparación de precios y contratación directa, para las contrataciones de bienes, servicios, consultoría u obras, según corresponda. Además es necesario indicar que con la Directiva N° 007-2017-OSCE/CD, las entidades del Estado pueden efectuar sus compras por Convenio Marco, es decir contratar los bienes y servicios que deseen y que se ofertan a través del Catálogo Electrónico de Convenios Marco, cuya finalidad es contribuir a la eficiencia y transparencia de la adquisición estatal; cabe mencionar que por intermedio de esta Directiva las entidades del Estado realizan sus compra de manera directa los productos que se encuentren en el catálogo las veces que tengan la necesidad sin tener que realizar procesos y no caen en fraccionamiento lo único que deben de realizar es incluir en el PAC de acuerdo al monto que indica la normativa. Asimismo las entidades del Estado tienen supervisión interna de parte del Órgano de Control Interno (OCI) que dependen de la Contraloría General de la Republica y se ubican en cada entidad, ambas entidades ejercen un control cuando lo estimen conveniente y supervisan las actividades de las entidades, en nuestro caso particular, realizan el control sobre cómo se efectúan las compras si se hacen de acuerdo a las

normativas y emiten recomendaciones al Jefe de la Entidad cuando encuentran hallazgos que merecen ser sancionados por que no se actuó de acuerdo a la normativa vigente.

En cuanto a la justificación, la teórica, permitió en el presente estudio el uso de la ley de contrataciones que va a permitir en adelante que la entidad dicte directivas desde la fase de planeamiento hasta la etapa contractual para evitar que los funcionarios infrinjan la ley sobre los contratos del estado; puedan controlar las adquisiciones en sus diferentes modalidades, evitar actos de corrupción entre sus servidores, es necesario ejercer políticas de control y seguimiento para mejorar los controles de procedimiento en la gestión e identificar los motivos que se ocasionan desde el nivel teórico y práctico que van a permitir corregir estas deficiencias que ocasionan que las adquisiciones se hagan poco transparentes y la entidad no pueda adquirir sus bienes de manera oportuna y se compren bienes de calidad y a menor precio para beneficio de la población; es prioritario que se emitan nuevos procedimientos, tanto por el OSCE y en particular cada entidad debe de programar sus directivas propias, y esto dará como resultado que las entidades estatales tengan uniformidad

en sus lineamientos y va a permitir no caer en errores y de esta manera los ciudadanos verán con otra percepción y confiarán en forma positiva a cerca de las adquisiciones de bienes del Estado que se hagan con transparencia. La justificación práctica, busca asegurar que todas las adquisiciones de las cosas que ejecuten las instituciones del sector público tengan la rigidez, exigencias y transparencia tal como se realizan en el sector privado, en tal sentido es necesario evaluar los procedimientos de las entidades con el propósito de implementar estrategias, controles y realizar la retroalimentación al personal encargado de las compras con capacitaciones, emitiendo directivas que complementen la normativa de la Ley de contrataciones y lograr que los funcionarios realicen en sus funciones el buen uso de los recursos que tienen las entidades, se deben corregir los errores que hay en los procesos de adquisiciones, teniendo como finalidad ser una entidad eficiente y eficaces, y servir como modelo a los trabajadores del estado para mejorar su problemática.

En cuanto a la relevancia, esta investigación va a permitir a la entidad que, su gestión administrativa con los problemas encontrados debe emplear de manera efectiva la Ley de Contrataciones para que las adquisiciones se cumplan de

manera transparente, se sabe que las contrataciones del estado son sensibles entonces se deben aunar esfuerzos para evitar que la corrupción siga, es una tarea inminente. Se deben ejecutar y auspiciar culturas de prevención y de control en el aparato estatal sobre todo en la gestión administrativa, que forma parte estas adquisiciones, implementar medidas y educar al personal para lograr un fortalecimiento hacia la ley de contrataciones, de igual modo la OSCE como institución debe cumplir sus funciones a cabalidad, se tiene que hacer alianzas estratégicas entre entidades públicas con el congreso, el órgano de control, los entes privados, entidades internacionales porque el propósito es común e implementar una normativa adecuada para lograr el bienestar social que genere seguridad, justicia y que los gastos se ejecuten con transparencia para el beneficio de la población.

En lo referente a la contribución, esta investigación permitirá realizar mejoras en cuanto al nivel y la calidad que deben tener las adquisiciones de bienes y servicios que adquiere la entidad y la gestión buscara mejorar desde la planeación de sus procesos, aplicar y evaluar el desempeño de sus funcionarios que laboran en el sector de contrataciones conduciéndolos a que tengan una cultura de cambio para

conducir a la institución su logro de metas institucionales, promoviendo eficiencia, transparencia.

Se describen los resultados captados en la aplicación de la entrevista a profundidad, se tuvo siete entrevistas: al ex Director Técnico de Administración-OTA, al ex Director Ejecutivo de Abastecimiento y Servicios-OEAS, al Director Ejecutivo de Imagen Institucional, al Asesor y Especialista en Contrataciones, al Especialista en Contrataciones y Seguros, a la Asistente Administrativo y a un Proveedor del INEI. La información obtenida fue: transcrita que se encuentra diligenciada en el formato 1 (ver anexo 4.), luego se efectuó la categorización con el formato 2 (ver anexo 5.), la fase de codificación se muestra en el formato 3 (ver anexo 6.), por último la matriz de triangulación de la información que está en el formato 4 (ver anexo 7.), en interpretación cualitativa, a continuación se dan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados.

El análisis de los resultados del presente trabajo se presenta en relación a la triangulación (es una técnica en donde se usan 3 o más perspectivas o diferentes observadores, o varias fuentes de datos) de las respuestas de las entrevistas aplicadas a los participantes seleccionados, cuya información sirvió para la construcción de la matriz de

triangulación, cuyos resultados generales interpretados se exponen a continuación:

Los entrevistados dijeron que, este proceso se realizaron con la debida anticipación sin embargo faltó coordinar con las áreas usuarias y se puedan cumplir con las metas y objetivos institucionales, se inicia con el requerimiento para hacer el cuadro de necesidades, luego el Plan Anual de Contrataciones para poder articular con el Plan Estadístico Nacional, Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional, y su aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura teniendo bastante cuidado en establecer los plazos adecuadamente. El INEI produce indicadores sociales, económicos, por este motivo tiene que planificar sus adquisiciones y servicios dentro de la ley de contrataciones, de tal manera que se cumpla las estrategias nacionales e institucionales y crear un sistema que tenga que ver con la programación de las actividades, las diferentes metas y los proyectos que sirva de soporte para la planeación a anual y de mediano plazo.

Los entrevistados dijeron que, en general no se cumplieron los objetivos, hubo omisiones en la planeación de los procesos de adquisición de bienes y servicios, que muchas veces no es real se hacen copias de años anteriores, lo cual

trae como consecuencia que no se planifique con objetivos reales, asimismo se programaron compras de emergencia de acuerdo a los proyectos nuevos que la entidad tiene permitiendo que no haya una coherencia en la planificación, situación que se puede solucionar contratando personal idóneo ya que la planificación en la ejecución de las adquisiciones debe tener relación directa con la oportunidad para el cumplimiento de los objetivos según las metas trazadas por la entidad.

Los entrevistados dijeron que, el diseño de las metas y estrategias debió tener una planeación en las adquisiciones, aquí se notaron fallas y lo planificado fue afectado por las inclusiones producto de los nuevos proyectos que ocasionaba un desorden en estos procesos aunado a la falta de coordinación de las áreas usuarias por lo que se debe capacitar a este personal a fin de que realicen sus programaciones teniendo en cuenta los requerimientos y dotar al área de abastecimiento con personal experimentado, es decir la entidad tiene que vincular sus objetivos para que se cumplan y tengan relación con las metas que se trazan.

Finalmente los entrevistados dijeron que, las implicancias que tuvo la planeación de adquisición de bienes y servicios

fueron la ausencia de coordinación con áreas usuarias que ocasiono que no se cumpla las metas institucionales, hubo fallas en la elaboración de cuadro de necesidades, la ausencia de una planificación al aceptar proyectos nuevos ocasiona que se realicen compras con imprevistos generada por ausencia de coordinación, además hubo fallas en el diseño de metas y estrategias en las adquisiciones. La entidad debe priorizar que se cumpla sus estrategias nacionales e institucionales dotar de un sistema que monitoree todas las actividades programadas que van a permitir que las metas y proyectos tengan un soporte que les ayudará a realizar la planeación anual y de mediano plazo, asimismo debe ser oportuno para que se cumplan los objetivos trazados y tener una real programación acorde con los requerimientos y a su vez tiene que dotar personal con experiencia al área de abastecimiento.

Los entrevistados dijeron que, fue de acuerdo a los procedimientos establecidos por la institución, se formaron diversas comisiones, se hace con un proyecto de presupuesto a partir del mes de junio del año anterior ante el MEF que luego el Congreso lo aprueba en diciembre y a partir de ese momento el INEI programa sus adquisiciones coordinando con las diversas áreas para que se respeten los

plazos tanto al inicio como al final y evitar cometer omisiones porque no se trata de cumplir solo con el objetivo, estas acciones compromete al personal de logística que muchas veces se cometen faltas administrativas por el solo hecho de querer cumplir.

Los entrevistados expresaron que, las funciones, estructuras y distribución de tareas no están bien diseñadas por lo que se debe actualizar y modificar el manual de organización y funciones, en donde se fijen las funciones del personal será responsable de sus acciones asimismo se debe capacitar y realizar inducciones al personal, además se debe corregir debido a que si la organización es transversal la aprobación se hace en forma piramidal, es decir se debe optimizar los procedimientos y las líneas piramidales de su aprobación para obtener una mejora en tiempos y hagás eficientes para permiten fluir los procesos.

Los entrevistados dijeron que, los sistemas y jerarquías estuvieron definidos puesto que se cumplieron con las metas, lo que se tiene que evitar es que no se cuente con Directores en el área de logística porque esto hace crítica ya que los colaboradores no tienen control, por otro lado se tiene que revisar y si no hay es urgente una Directiva en abastecimiento donde se establezcan las responsabilidades

del personal en los procesos que ejecuta de esta manera evitar que a los jefes se les cargue de responsabilidades producto de sus colaboradores, de ser posible realizar un mapeo de procedimientos donde se eliminen los que no son útiles.

Finalmente los entrevistados expresaron que, la implicancias en la organización en el proceso de adquisiciones fueron que no se cumplieron los plazos tanto al inicio como al final que ocasionó que el personal cometa omisiones en los procesos de compras y no se puedan materializar los objetivos, asimismo es necesario que se corrija las funciones, estructuras y las tareas dotándose de un nuevo Manual de Organización de Funciones que data desde el 2004, es obsoleto, han variado muchas reformas y leyes en el ámbito de contrataciones, asimismo evitar de cargos directrices estén acéfalos, deben encargarse a fin de que se tenga las jerarquías y el desarrollo de las tareas de los colaboradores para que cumplan sus tareas y lograr ejecutar los planes de la organización de manera eficiente.

Los entrevistados manifestaron que, a pesar de las deficiencias que hubo en la planeación, la dirección se desarrolló de manera normal, las actividades fueron realizadas de acuerdo a los estándares establecidos y se

aseguraron realizar las contrataciones de bienes de acuerdo a las necesidades de las áreas usuarias. A pesar que no se tuvo personal adecuado para los procesos mayores a 8 UIT, se desarrollaron en forma oportuna y hubo cierta coordinación entre las áreas, cabe mencionar que todas las modificaciones que se realizaron deben ser aprobadas por la Alta Dirección.

Los entrevistados dijeron que, el incremento de actividades no programada ocasionaron deficiencias, deben reformularse el MOF, que está desfasado deben de establecerse responsabilidades funcionales, hubo motivación de la institución y se les incitaba a ser transparentes en sus actos, asimismo hubo comunicación, la toma de decisiones fueron adecuadas que permitió hacer ágil y transparente la atención en contrataciones con las que se hicieron fluidas y efectivas y se resolvieron los problemas que surgían, asimismo se debe sancionar a los funcionarios que cometan infracciones que actúen con desidia perjudicando la gestión y ocasionen que no se cumplan las metas institucionales.

Finalmente los entrevistados expresaron que, es necesario indicar a pesar que la dirección actuó adecuadamente tuvo implicancias por las deficiencias que se tuvieron en la

planeación cuando se acepten por encargos procesos nuevos deben de dotarse a la oficina de adquisiciones con personal que tenga experiencia y pueda realizar estos procesos sin omisiones y que sean oportunos y que debe efectuarse de manera constante la motivación especialmente en el área de abastecimientos para que el personal que trabaje sea integro, honesto y respete las normas para evitar errores cuando elaboran sus actividades porque como no está actualizado el MOF, se han dado casos que solo se sancionan a los funcionarios es decir por un abuso de confianza.

Los entrevistados expresaron que, el proceso de control se lleva en todos los niveles tanto a nivel interno como externo (Contraloría), que en muchos casos permiten identificar deficiencias y se debe aplicar los correctivos, sin embargo, se puede decir que en el nivel externo es decir la Contraloría no solo debe sancionar a los funcionarios por "incumplimiento de funciones" cuando el INEI tiene un MOF desactualizado, para poder efectuar responsabilidades personalizadas.

Los entrevistados dijeron que, las recomendaciones en la mayoría de casos fueron implementadas que son generalmente de tipo genérico es decir temas de forma, en

el fondo no corrige los problemas, sus sanciones carecen de objetividad y son sesgadas una prueba es que muchos procesos iniciados por una inadecuada adecuación resultan archivados. Se debe contar con personal capacitado y experimentado.

Los entrevistados dijeron que, en realidad cumplieron su objetivo formal ya que fueron diseñados y sirvieron para mejorar los procedimientos para realizar las adquisiciones con calidad y oportunidad, se debe aplicar el principio de pluralidad de proveedores, por último, en los procesos se deben establecer responsabilidades firmando todas las etapas la persona que elabora.

Los entrevistados manifestaron que, se cumplen las recomendaciones, pero no corrigen los problemas de fondo, el personal de la OCI deben ser más objetivos y analíticos cuando efectúan sus observaciones a los procesos las correcciones no estuvieron bien diseñadas solo cumplen un rol formal, se debe capacitar permanentemente al personal en temas y normativas de control.

Finalmente los entrevistados expresaron que, es necesario que el proceso del control se realice en todas la entidades del estado ya que permite que los trabajadores realicen sus

labores adecuadamente, sin embargo a pesar que este control en la entidad se hicieron en el nivel interno a través de la Oficina de Control Institucional-OCI y en el nivel externo la Contraloría General de la Republica-CGR, se encontraron hallazgos que fueron implementados por la entidad, pero no son soluciones categóricas esto se debe a que los informes de estas entidades que realizan este control son sesgados y no son objetivos, y tuvo sus implicancias en la entidad, varios funcionarios fueron cesados y se encuentran en procesos penales, ante diversos reclamos el Tribunal Constitucional determinó que la CGR cometió excesos en sus sanciones y por este motivo le ha quitado su poder sancionador, ahora la entidad tiene que efectuar los castigos a sus funcionarios y evitar que estos sean flexibles porque si son culpables debe ser castigados, finalmente se debe indicar que es imprescindible y necesario que este control se efectuó en todas las entidades y evitar los posibles actos de corrupción que pueden incurrir su personal.

Los entrevistados manifestaron que, en general las actividades institucionales fueron programadas y no se tuvo problemas, las nuevas actividades ocasionan que se tiene que modificar y realizar inclusiones en el PAC, es donde se

tiene que realizar coordinaciones con las áreas usuarias para que definan bien sus requerimientos para su cumplimiento en el plazo previsto.

Los entrevistados manifestaron que, para esta etapa las áreas usuarias coordinaran si es posible entre octubre y noviembre las características de los bienes para que se pueda realizar un real estudio de mercado, evitar el copiar el cuadro de necesidades del año anterior modificando con un 10% adicional, evitar precios históricos debe ser el estudio de mercado, se debe invitar a postores sin antecedentes, para todo esto se necesita contratar personal.

Los entrevistados dijeron que, en el INEI ha cumplido con los tipos de proceso y aprobación de bases de acuerdo a la Ley, por la rotación de personal se debe contratar y mejorar los sueldos al personal de contrataciones, la debilidad es que no se realizaron de acuerdo las fechas programadas en el PAC.

Finalmente los entrevistados dijeron que, en general la fase de programación y actos preparatorios se realizan de acuerdo a la Ley de Contrataciones pero tuvo sus implicancias ya que los procesos nuevos ocasionan retrasos por no tener a tiempo los requerimientos y el cuadro de

necesidades y de esta manera tener un buen estudio de posibilidades de mercado, como el área usuaria desconoce del proceso de contrataciones ocasiona que el área de adquisiciones cometa deficiencias y no se atiendan a cabalidad las necesidades de la entidad, asimismo que el órgano de contrataciones cuente con personal que maneje y ejecute la ley de contrataciones para lo cual deben tener capacitación permanentemente.

Los entrevistados manifestaron que, se cumplieron de acuerdo a la normativa, los responsables no deben dejar participar a la empresa que elabora términos de referencia, ver un mecanismo especial lo relacionado al menor precio porque no puede ser un producto de calidad o mejor servicio.

Los entrevistados dijeron que, se hizo dentro de los plazos que fija la norma, se debe tener cuidado en el registro de participantes para evitar que participen postores que han sufrido sanciones, asimismo se debe capacitar a las áreas usuaria sobre la responsabilidad del Comité de selección.

Finalmente los entrevistados manifestaron que, en la fase de selección se debe tener especial cuidado cuando se realicen la elaboración de bases, las evaluaciones y calificaciones a los postores por el Comité Especial que por

sus recargadas labores habituales no priorizan esta labor, el órgano de contrataciones debe darles el apoyo necesario para toda esta etapa y se evitaría las demoras en las adjudicaciones, además deben realizar filtros y retirar a los postores que no cumplen con los requisitos de la norma, asimismo evitar rotación de personal porque se da casos que la entidad los capacita y como no tienen sueldos adecuados, abandonan la entidad.

Los entrevistados manifestaron que, se cumplieron con la parte contractual, las discrepancias se resolvieron mediante diálogos, se aplicaron penalidades cuando el contratista incumplió los plazos de entrega, en esta fase se debe contar con un especialista abogado para solucionar imprevistos.

Los entrevistados dijeron que, hay debilidad, pues las áreas usuarias dan conformidades a destiempo y hace que se retrasen los pagos, dotar de un especialista, en general, se cumplió se otorgaron las conformidades y el pago.

Finalmente, los entrevistados manifestaron que, en esta fase contractual no se realiza un seguimiento pueden generar en algunos casos que las prestaciones no se realizan de acuerdo a los requerimientos, se debe contar con un sistema adecuado para hacer un control en cuanto al

cobro de penalidades cuando el proveedor incumple con los plazos, asimismo en abastecimiento se debe contar con un especialista para que realice un adecuado seguimiento y fiscalización de esta ejecución contractual.

Los participantes en la entrevista manifestaron en forma general que las implicancias que se dieron en la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios estuvieron enmarcados en: Una ausencia de coordinación con las áreas generó que no se cumplan las metas, las fallas en la elaboración de cuadro de necesidades por ausencia de planeación, se tuvo deficiencias en el diseño de metas y estrategias en las adquisiciones, asimismo se debe actualizar las funciones y tareas con un nuevo MOF, evitar que los cargos directrices no tengan encargaturas para establecer las jerarquías y se tengan los planes de la organización con eficiencia, por otro lado a nivel de la dirección deben considerarse la motivación al personal de abastecimiento para que realicen con honestidad sus actividades y sancionar a los que no cumplan, por otro lado el control que se hacen en las entidades tanto en el nivel interno y externo fue vital porque se implementan una serie de recomendaciones para que no se infrinja las normas y se evite la corrupción

del personal, en la fase de programación y actos preparatorios se deben evitar los retrasos en los procesos, realizar la indagación de precios como lo detalla la norma de contrataciones para que no se cometan deficiencias y dotar de personal experimentado en la ley de contrataciones y con capacitación continua, asimismo en la fase de selección se debe apoyar al Comité Especial que por sus labores muchas veces se retrasa las adjudicaciones porque priorizan sus actividades por ultimo en la fase contractual hay deficiente seguimiento y monitoreo que ocasiona que no hay un control al cobro de penalidades lo que hace que haya deficiencia en la ejecución contractual.

Luego de la aplicación de la entrevista a profundidad, aparte de las dos categorías ya consideradas apriorísticamente, se tuvieron las dos últimas de capacitación y selección de personal que son las emergentes.

Para definir la categoría capacitación, según, Silíceo (2004), la capacitación debe tener su planificación en base a las necesidades de la empresa, con el fin de perfeccionar los conocimientos y destrezas del personal. De igual modo

según Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) la capacitación fomenta a superar sus limitaciones a los trabajadores y a mejorar su desempeño en sus labores. Finalmente, para Bohlander, Snell y Sherman (2001) sustentan que, el motivo fundamental para dar capacitación a los trabajadores es para que tengan los conocimientos, destrezas y actitudes para que hagan un buen desempeño en sus labores.

Los entrevistados manifestaron que, debe capacitarse al personal en forma continua sobre contrataciones, responsabilidad civil o penal y normativa de control a fin de que se tenga retroalimentación, reforzamiento y homogenización de las disposiciones, estrategias que le servirán en el desarrollo de sus actividades y cumplir con las metas institucionales.

La capacitación en la entidad es primordial e importante porque en estos últimos tiempos hay continuas variaciones tanto en la ley como en el reglamento de contrataciones, por este motivo el personal debe ser capacitado permanentemente y de esta manera se contara con personal preparado, mejorando su rendimiento y motivado para sus labores.

Según, Pino (2008) sostiene que, en la actualidad para las organizaciones, la selección de personal es simple, difunden

las vacantes en medios que no le ocasionan gastos y en el proceso toman en cuenta puntos como faltas de respeto del aspirante, como la impuntualidad, la falta de respuestas y la impertinencia de algunas preguntas. Por otro lado, según Mondy (2010), es la fase de elegir, a partir de un grupo de aspirantes, a la persona que mejor se adecue a un puesto en particular y a la empresa. Finalmente, Alfaro (2012) sostuvo que la selección de personal es un subproceso primordial del más grande proceso de dotación.

Los entrevistados manifestaron que, la selección de personal es primordial, permite contar con personal especializado, certificado con un buen nivel y con experiencia en contrataciones, para que realice su labor en el área de abastecimiento.

Es importante contar con un personal idóneo que se les de inducción para conozcan la misión y visión de la entidad, de esta manera estar motivados a realizar las tareas que ejecutan y sus decisiones produzcan beneficios a la entidad, asimismo evitar que haya rotación tener un personal con salario adecuado para tener logros en la entidad.

Se Analizó de la Ley de contrataciones y su reglamento, esa ley es aplicada a nivel nacional, es posible que por desconocimiento o por el mal accionar de los funcionarios, se cometen errores como se han detallado en los resultados, en las conclusiones y recomendaciones, que las autoridades deben implementar, a pesar que la ley ha tenido muchos cambios en estos últimos tiempos, la OSCE debe fiscalizar y cumplir su rol, para evitar actos de corrupción como las que han sucedido en compras, en esta etapa de emergencia. La entidad debe supervisar, retroalimentaciones de capacitación en sus trabajadores para que sus actuaciones sean transparentes y se maneje eficientemente el dinero del estado. En cuanto a la ley de presupuesto por año fiscal, se tiene en cuenta porque la normativa de contrataciones exige que todos los procesos de adquisiciones que se hacen, tengan que estar debidamente presupuestadas y figurar en su Plan Anual de Contrataciones que se hace cada año, es una exigencia que la entidad debe cumplir.

Los participantes en la entrevista manifestaron las implicancias de la gestión se dieron en la falta de coordinación entre las áreas, ausencia de planificación, se debe tener personal con experiencia en abastecimiento

para que se realicen las actividades de la institución de manera oportuna y se cumplan los objetivos institucionales. Esto coincide con Muñoz (2015) que en su estudio manifestó que debe haber una planeación correcta, programar capacitación, que se ejecuten las adquisiciones de acuerdo al Plan Operativo y se dé la fiscalización y una evaluación a la gestión. Asimismo, los entrevistados hacen mención que se deben actualizar las directivas y el MOF, para que se establezcan y estén ordenadas las jerarquías y funciones del personal, esto coincide con Quijada (2014), que en su artículo manifestó que hay deficiencias y se debe capacitar para lo cual hay que mejorar documentaciones y directivas obsoletos. Por otro lado, los entrevistados sobre la prevención, validación y corrección coinciden en que se deben realizar e implementar las recomendaciones efectuadas por el órgano de control con lo que se evitaría actos de corrupción, tenemos que según Bocanegra (2015) concluyó que el control tiene un rol primordial en los procesos que se realiza en la entidad para evitar los riesgos y evaluar lo actuado por el personal. En cuanto al cuadro de necesidades, estudio de mercado, aprobación de bases y convocatoria los entrevistados manifestaron que no debe haber retrasos y el estudio de los precios que tengan en

consideración las normas de contrataciones, contar con personal idóneo, asimismo en la consulta de observaciones, presentación de propuestas el Comité Especial requiere de apoyo para que las adjudicaciones se hagan en los plazos previstos y en lo referente a los contratos se debe efectuar el monitoreo así como revisar y aplicar las penalidades cuando corresponda lo que perjudica a la entidad. En ese sentido Damián (2018) en su investigación determinó lo débil que los sistemas de información para efectuar un seguimiento y no se hace de acuerdo las normas dispuestas para estos procesos en los tiempos indicados, lo que hace que el proceso se retrase y afecte a la entidad.

Para que una entidad logre eficiencia en su gestión debe de cumplirse en forma cabal la planeación, organización, dirección y el control estas deben estar interrelacionadas entre sí, deben de eliminar todas directivas o manuales obsoletas, personal adecuado para desarrollar las metas trazadas por la entidad en su oportunidad y eficacia en beneficio de la población. Asimismo, Vilcarromero (2013) y Münch (2014), sostuvieron que la gestión administrativa viene a ser como ser técnica de gestión, como se organizan y se apliquen diversas reglas, métodos y manejos de gestión para lograr metas en su ejecución. La Unión Europea, en la

Estrategia Europa 2020, se concluye que la gestión pública es el pilar que debe usar diversos métodos y tener presencia en los principios, directivas para que no tengan errores y tengan en cuenta los principios concernientes a igualdad y libre competencia y evitar en lo posible que no se tenga una libre competencia.

Las implicancias de la planificación se dieron en la ausencia de coordinación fue una de las causas para el no cumplimiento de metas institucionales, así como las deficiencias en el diseño de metas y estrategias en las adquisiciones. Se deben de cumplir las estrategias nacionales e institucionales y realizar la planeación anual y de mediano plazo en forma oportuna y cumplir con las metas trazadas de acuerdo con los requerimientos y necesidades del organismo y realizar una real programación acorde con los requerimientos y a su vez tiene que dotar personal con experiencia al área de abastecimiento. En ese sentido Burzaco (2016), en su estudio concluyó que se debe ser estricto con las adquisiciones a contratar porque son de propósitos y fines para un interés común y que tienen un rumbo social.

Es vital que los objetivos, metas estrategias y evaluación se hagan con anticipación, y en vista que ya se han

presentado una serie de problemas en lo referente a los procesos de contrataciones de bienes y servicios nuevos o encargos la entidad debe evaluar si los realiza que están ocasionando deficiencias y permiten que no se puedan cumplir con lo ya planeado anticipadamente. En ese sentido, Espino (2015), concluyó que ante posibles cambios se deben prever estos imprevistos e implementar nuevas tecnologías para que las entidades del estado realicen sus compras con eficiencia, eficacia y transparentes y permitir calidad en los productos. Asimismo, tenemos que Chiavenato (2017), dijo que planear es un acto administrativo que se hacen con la debida prioridad en las que se analiza cómo y que se hacen para lograr los objetivos de la organización. Es decir, en la planeación se establecen metas donde se analizan lo previsto con lo actual para realizar medidas y efectuar los correctivos necesarios para la organización.

La organización se dieron en las omisiones, se tiene un Manual de Organización y Funciones (MOF) obsoleto que data del 2004, que por los años transcurridos, han variado muchas leyes por esto muchas funciones de los trabajadores no estén bien definidas y que no deben de dejar de efectuar las encargaturas para que haya la

coordinación y se establezcan los rangos para que el personal pueda realizar sus actividades y cumplan con la ejecución de los planes que tiene la entidad. En ese aspecto, Gutiérrez (2018), concluyó que las contrataciones son importantes y se tiene que hacer con la debida transparencia y se tienen que adaptar normativas para que estas normas sean útiles, tengan validez y sean de confianza para que se realicen las contrataciones y poder a lo largo del tiempo ser comparadas y generar modelos para determinar el uso de indicadores para que las adquisiciones del aparato estatal sean sostenibles.

En consecuencia, la entidad debe revisar, corregir y modificar su actual MOF, para las funciones del personal de abastecimiento, sean coherentes a sus actividades y evitar de cargos directrices estén acéfalos, deben encargarse a fin de que se tenga las jerarquías y el desarrollo de las tareas de los colaboradores para que cumplan sus tareas y de esta manera ejecutar los planes de la organización de manera eficiente. Münch, (2014), nos indicó que los procesos deben ser fluidos y establecerse la funciones para lograr los objetivos, por otro lado, American Marketing Association (A.M.A.), en la organización al personal se le

fijan roles y su tarea se organiza y se tienen los logros deseados.

Los entrevistados manifestaron que las implicancias de la dirección, si bien la dirección fue apropiada hubo deficiencias en ese sentido debe haber motivación en el órgano de contrataciones para que el personal ejecute sus trabajos de manera íntegra con honestidad, se respete las directivas y que se evite la duplicidad de funciones no se tiene un MOF actualizado. En ese aspecto, Quijada (2014), nos dijo que hay deficiencias, errores que pueden ocasionar sobrecostos y las directivas son obsoletos y no se motiva al personal, muchas veces los cargos directivos se dan por amistad y no se tienen en cuenta los conocimientos por ende no favorece a la gestión.

En la entidad la toma de decisiones, la motivación, comunicación y supervisión a pesar de las complicaciones que se tuvieron, los gerentes deben garantizar ser los líderes y encaminar a la organización y seguir con los objetivos trazados con anticipación, para esto deben de combatir cualquier imprevisto ejecutando toma de decisiones pertinentes a la entidad. Como lo manifestó Hampton (2010), dirección es la fase en el cual los jefes deben de

influir entre los trabajadores para conseguir lo que se planeó y lograr los objetivos que fueron diseñados.

Los participantes en la entrevista manifestaron que las implicancias que, mediante el control se fiscalizan los procesos y permite que los trabajadores ejecuten sus labores de acuerdo a las normas, a pesar que hubo fiscalización tanto interna e externa hubieron hallazgos que fueron implementados por la entidad e incluso hay varios procesos que se encuentran en el poder judicial durante el periodo 2013 al 2018 ocasionando cese en sus funcionarios de ese periodo, cabe mencionar que por lo general los informes de hallazgos son sesgados y no objetivos es por eso que el Tribunal Constitucional desde el 2019 determinó que la Contraloría ya no tiene el poder sancionador y en la actualidad la entidad es la que debe sancionar a los funcionarios o trabajadores que comenten actos indebidos y estas penas no deben ser flexibles y ser castigados de acuerdo a la magnitud. Esto es coincidente con la investigación efectuada por Bocanegra (2019) quién recomendó que el control interno deba efectuarse en la entidad y esto evita que el personal infrinja en actos reñidos en los procesos que se convocan.

En consecuencia, las entidades actualmente deben de realizar este control por que en la actualidad deben sancionar y deben de efectuar los castigos a sus funcionarios, es imprescindible que este control se ejecute con toda rigurosidad en todas las entidades y evitar los posibles actos de corrupción que puede incurrir su personal. Así lo manifiesta Münch (2014), quién manifestó que el control evalúa lo ejecutado, detecta fallas para que se hagan los correctivos, por otro lado, Fayol (1990), nos dijo que investigar si todo lo actuado ha sido conforme al plan que fue aprobado, enfatizando las fallas para que ya no se vuelvan a cometer.

Los entrevistados manifestaron que las implicancias que, a pesar que se realizaron de acuerdo a la norma tuvo falencias debido a que la entidad modifica el PAC por aceptar proyectos nuevos, asimismo el cuadro de necesidades y el estudio de mercado, por lo general las áreas usuarias desconocen de contrataciones que genera que el órgano encargado de contrataciones no realice los procesos en los tiempos deseados por lo tanto las necesidades que se requieren se cumplen en plazos desfasados, asimismo se debe dotar con personal experimentado en materia de contrataciones. Del mismo

modo esto coincide con Domínguez, T y Durand N. (2015) que concluyó que las fallas están en la fase de programación y actos preparatorios, así mismo en el personal a lo largo de la fase que se debe mejorar para lograr la eficiencia, de similar opinión se tiene a Asca (2014) quién concluyó hay fragilidad en esta fase de programación y acto preparatorios en la adquisición de bienes.

En consecuencia la entidad en esta fase donde se definen las necesidades, se aprueba el Plan Anual, se realiza el estudio de mercado, los tipos de procesos, se nombra al Comité y se elaboran y aprueban las bases, se deben evitar los retrasos que provienen por no tener a tiempo los requerimientos, las área usuaria no coordinan adecuadamente que ocasiona el retraso no se atienden a cabalidad las necesidades de la entidad, asimismo en logística se debe contar con personal que maneje y ejecute la ley de contrataciones es decir se debe contratar o capacitar permanentemente. Así lo establece la OSCE que en la normativa de la ley de Contrataciones se precisan y se monitorean, a pesar que la actual norma no establece plazos mínimos que las entidades deben tener en cuenta, la OSCE se encarga de realizar la supervisión de cuánto

tardan las entidades desde el requerimiento que llega al órgano de contrataciones hasta que dicho proceso se convoque mediante el SEACE.

Las fases de la gestión deben estar interrelacionadas, cumplir con los plazos, jerarquías, revisar sus directivas o manuales, monitoreo a sus procesos, efectuar y contar con personal adecuado, para lograr las metas trazadas por la entidad con oportunidad y eficiencia.

Los proyectos nuevos generaron deficiencias en sus metas y estrategias, por lo que las adquisiciones tuvieron imprevistos, por el desorden y la falta de coordinación con las áreas usuarias, se debe tener una programación real en relación a los requerimientos.

La entidad no tiene actualizado las funciones del MOF, es anacrónico, han variado muchas leyes sobre todo las de contrataciones, debe establecerse las jerarquías, la distribución de tareas e implementarse, para que las metas de la entidad se ejecuten de manera eficiente.

En la entidad no hubo motivación al personal de contrataciones, faltó comunicación entre las áreas, no hubo supervisión, cometieron omisiones y en algunos casos entregaron bienes o servicios que no eran de acuerdo a las condiciones requeridas en perjuicio de la entidad.

Hubo hallazgos producto del control tanto interno como externo, que se corrigieron, hubo sanciones al personal, por el MOF, se ha sancionado a los funcionarios, se encuentran ya judicializados, es vital tener un control en las entidades estatales, deben ser objetivos.

Los retrasos originaron improvisaciones, se hicieron cotizaciones a proveedores que no garantizan calidad y precios, cotizaciones con valor referencial sesgado, es vital que especialistas revisen los términos de referencia que garantice buen estudio de precios.

Hubo falencias por parte del personal, en la revisión de la documentación de postores, al aceptar a los que estaban impedidos, así como también a otros que sus ofertas no cumplían con lo estipulado en las bases, infringiendo la normativa de contrataciones.

Como no se hizo un seguimiento, faltó un control para cobrar penalidades, verificar cartas fianzas, faltó la fiscalización posterior porque hubo casos que las acreditaciones de su experiencia por parte del postor no eran auténticas.

## Referencias

Albers, H (1987). *Principios de organización y Dirección.*

México: Editorial Limusa

Ackoff, R (1988) *Un concepto de planeación de empresa* (1

ed.): Editorial Limusa

Ander- Egg, E (1991) *Introducción a la Planificación* (13

Edición)

Andrade, S (2005) *Diccionario de Economía* (3ra Edición):

Editorial Andrade

Anzola, S (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*

(Segunda Edición). México: Editorial McGraw Hill

American Marketing Association (A.M.A.), *obtenido de la*

*página web de la American Marketing Association:*

<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>,

del Dictionary of Marketing Terms, el 28 de agosto 2007.

Alfaro, M. (2012). *Administración de persona*. Tlalnepantla, C.P., México: Red tercer milenio S.C

Alvarado, K. (2008). *Compras Estatales*

Recuperado de:

<http://www.libreroonline.com/peru/libros/46412/alvarado-leon-karina-merle/compras-estatales.html>

Asca, P. (2016). *Evaluación del Proceso de Adquisiciones de Bienes en la Sede Central del Instituto Nacional de Estadística e Informática Jesús María-2015*. Universidad Cesar Vallejo

Berriel, P. (2011). *Las adquisiciones de bienes y servicios del sector público de México en el periodo 2000-2010*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.

Bonilla, E y Rodríguez, P (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. La Investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Ediciones Uniandes. Edit. Norma.

Bocanegra, R. (2015). *Ley de Contrataciones y sus efectos en el distrito de José Crespo y Castillo-Leoncio Prado-2014* (Tesis-Doctorado). Universidad de Huánuco

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* México: Editorial Thomson

Buchele, R (2013):

<http://fundamentosdelaadministracion.weebly.com/definicioacuten-de-control-de-diferentes-autores.html>

Burzaco (2016), en la revista, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, en su investigación sobre: *Contrataciones públicas socialmente responsables*

Castillo, E y Vásquez, M (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. Cali, Colombia: Colombia Médica.

Cunha, I (1989). *Contribuição para a formulação de um quadro conceitual em análise documentaria*. En: *Análisis documentaria: Consideração teórica a experimentações*. Sao Paulo, FEBAB, p. 15-30

Contraloría General de la Republica recuperado de

[https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgnew/as\\_contraloria/as\\_portal](https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgnew/as_contraloria/as_portal)

Chaverra, B, Gaviria, F y Gonzales, V (2019). *El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación*. Retos: nuevas perspectivas de educación física, deporte y recreación, (35), 422-427. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=133777859&lang>

Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración* (Tercera Edición). Editorial McGraw – Hill

Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal* (pág. unidad 6). Bolilla No. 6.

Chiavenato, I (2009) *Administración de recursos humanos* (Novena Edición). México: Editorial McGraw – Hill.

Chiavenato, I (2017) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Sétima Edición). México: McGraw-Hill Interamericana

Cuenya, L y Ruetti, E. (2010). *Controversias epistemológicas y metodológicas* entre el. *Revista Colombiana de Psicología*

Damián, A. (2018). *Evaluación del Plan Anual en la Ejecución de Obras de Infraestructura en la Dirección general del MINDEF 2016-2017* (Tesis-Doctorado). Universidad César Vallejo

Domínguez, T y Durand N. (2015). *Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público* (Tesis-Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Espino, Llique (2015) en el artículo titulado: *Estado de la Cuestión y Retos a Futuro de la Contratación Pública en el Perú*, revista *Derecho & Sociedad* PUCP

Eckles, R, Carmichael, R y Sarchet, B (1981). *Supervisory Management*. Editorial: John Wiley & Sons Inc.

Fayol, H (1990):

<https://www.coursehero.com/file/21443594/correccion-total-1/>

Guerra, M y Peña, S (2010) *Manual de Publicaciones APA de la American Psychological Association (3ra edición de la sexta en inglés)*. México: Editorial El Manual Moderno

Guerra, A (2005): <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante (4ta Edición)*: Mc Graw-Hill Interamericana

Goldstein (2011). *Concepto de planeación*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mexicana

Gutiérrez (2018), en la revista, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, en su artículo sobre: *La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición*

Guzmán (2013):

<http://administrarconcalidad.blogspot.com/2013/11/planificacion.html>

Hampton, D (2010). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill

Heidegger (2007). *Hermenéutica y tropología en carta sobre el humanismo*. Revista de filosofía versión On-line ISSN 0718-4360 Rev. filos. v.62 Santiago 2006 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602006000100004> M (Gallego, 2007, p. 114)

Hellriegel, D., Jackson, E. S. y Slocum, Jr. J.W. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson.

Hurtado, D (2008) *Principios de Administración*. (1ra Edición).  
Medellín, Colombia: ITM

Hummel, Ch (2013):

[http://administrarconcalidad.blogspot.com/2013/11/pl  
anificacion.html](http://administrarconcalidad.blogspot.com/2013/11/pl<br/>anificacion.html)

Hernández-Sampieri R, Mendoza C (2018). *Metodología de  
la investigación*. México: Ed. McGraw-Hill Education

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010)  
*Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México  
D.F., México: McGraw-Hill.

[https://administracionempresarialcali.jimdofree.com/proces  
o-administrativo-control/](https://administracionempresarialcali.jimdofree.com/proces<br/>o-administrativo-control/)

Koontz, H y O'Doonell C (1985). *Administración*. México:  
Editorial Mc Graw and Hill

Leininger, M (1994) *Quality of Life from a Transcultural Nursing  
Perspective*

<https://doi.org/10.1177/089431849400700109>

Luna, A (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria, S.A. de C.V

Martínez, J. (2015). *Transparencia versus corrupción en la contratación pública. Medidas de transparencia en todas las fases de la contratación pública como antídoto contra la corrupción*. (Tesis Doctoral). Universidad León, España.

Melucci, A. (1985). *La Teorías de los movimientos sociales*

Méndez, A. (1991). *Introducción a la administración básica*. Editor Universidad de Guadalajara

Mondy, R. (2010) *Administración de recursos humanos* (10mo ed.). México: Pearson Educación.

Muñoz, R (2015). *La Planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la Contratación Pública*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil (Ecuador)

Muñoz (2016). *Mejora continua de procesos de compra en el sistema de abastecimiento de la Red Asistencial de*

ESSALUD – Junín, (Tesis doctoral) en Administración en  
la Universidad Nacional del Centro Huancayo

Münch, L (2014) *Administración Gestión organizacional,  
enfoques y proceso administrativo* (2da. Edición).  
México: Pearson

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013) *Metodología de  
la Investigación*

Ñaupas H, Valdivia M, Palacios J, Romero H *Metodología de  
la investigación*, (3ra Edición). Perú: Ediciones de la U.

ONU, *Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas*, 2011

OSCE. *Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento*,  
Perú

Pérez, A (2005). *Educar para humanizar*. Narcea, Madrid y  
Estudios, Caracas.

Pino, I. (2008). *Selección de personal más eficaz y justa*.  
Recuperado el 20 de febrero de 2013, de

agorasocial.com:

[http://www.agorasocial.com/arts/seleccion\\_justa.htm](http://www.agorasocial.com/arts/seleccion_justa.htm)

Pinto, M. (2001). *El resumen documental: paradigmas, modelos y métodos*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Quijada (2014), en el artículo: *La problemática real de las compras públicas*, realizado en los gobiernos locales de Lima Metropolitana, La Victoria y San Isidro.

Reyes, A (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

RICG: <http://ricg.org/es/que-es-la-ricg/>

Robbins, S y Coulter, M (2014). *Administración* (12 Edición). México: Pearson

Rodríguez, A y Pérez, A (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*, Rev. esc.adm.neg. No. 82 DOI:

<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rodríguez, R. (2004). *Estrategias funcionales y su coordinación con las estrategias corporativas y de negocios*. 2004. Publicación de la Cátedra de Sistemas y Procedimientos Administrativos UNR

Scanlan, B (2013):

<https://sites.google.com/site/exposiciondecontrol/caracteristicas>

Sílíceo, A (2004) *Capacitación y Desarrollo Personal*. (Cuarta Edición). México: Editorial Limusa S.A.

Soto, J (2009). *Planificación Estratégica del CMRCQVI 2010-2011*, Quito, UASB, 2009.

Terry, G y Stephen, F (1999). *Principios de Administración*. México D.F, México: Compañía Editorial Continental

Ugalde, N y Balbastre, F (2013). *Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. Recuperado de:

[https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article  
/view/12730/11978](https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978)

Vilcarrromero (2013). *Administración de la producción*

Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca

Garcilaso para eumed.net Este libro puede obtenerse

gratis solamente desde <http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2013a/1321/index.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm)

## ***Descubre tu próxima lectura***

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,  
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>  
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

**Pompeyo Gabriel Asca Agama**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú

pascad@ucvvirtual.edu.pe, ORCID: 0000-0001-8819-3318

[https://scholar.google.es/citations?view\\_op=list\\_works&hl=es&user=u-O9QnAAAAAJ](https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=u-O9QnAAAAAJ)

**Rogelio Espinoza Gálvez**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú

respinoza22@ucvvirtual.edu.pe, ORCID: 0000-0003-3669-7885

<https://scholar.google.es/citations?hl=es&authuser=1&user=uwewhrEAAA AJ>

**Alberto Miguel Vizcarra Quiñones**

Maestro en Administración de Negocios MBA, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Título de Contador Público de la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

avizcarra@decisionescompany.com, ORCID: 0000-0001-8463-3443

[https://scholar.google.es/citations?view\\_op=list\\_works&hl=es&user=ZYe7XvoAAAAAJ](https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=ZYe7XvoAAAAAJ)

**Gina Mori Rojas**

Maestra en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Licenciada en Administración de Turismo, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

gmirojas@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8293-6459

[https://scholar.google.es/citations?view\\_op=list\\_works&hl=es&user=QJlrm20AAAAAJ](https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=QJlrm20AAAAAJ)

**Hugo Noguera García**

Maestro en Administración, Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú

Master en MBA Internacional, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España

Licenciado en Turismo y Hotelería, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

hugo-noguera@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2541-4720

<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=g7w-XrMAAAA AJ>



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-410-7



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO  
«Paz, Solidaridad y  
Diálogo Intercultural»,  
Universitat Abat Oliba CEU



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com