



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO**



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN
LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA Y
ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CAJAMARCA**

Presentada por:

CPCC. ROJA MARINA MAYTA RODAS

Asesor:

M. Cs. MV. FERNANDO ALBERTO OBLITAS GUAYÁN

Cajamarca, Perú

2014

**COPYRIGHT © 2014 by
ROJA MARINA MAYTA RODAS
Todos los derechos reservados**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO**



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN
LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA Y
ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CAJAMARCA**

Presentada por:

CPCC. ROJA MARINA MAYTA RODAS

Comité Científico:

**M.Cs. Ramón Tuesta Pestanas
Miembro Titular**

**M.Cs. Héctor Gamarra Ortiz
Miembro Titular**

**M.Cs. Sixto Cárdenas Cabellos
Miembro Titular**

**M.Cs. Fernando Oblitas Guayán
Asesor**

M.Cs. Carlos Holguín Nacarino (Miembro accesitario)

Cajamarca, Perú

2014

A:

Mis queridos padres, y
A mis adoradas hijas **DHEYSY Y KARLA**,
Por estar siempre a mi lado
en todo momento de mi vida,
por las horas que les resté y
por el amor que me dan.

PRESENTACION

SEÑORES DOCENTES, MIEMBROS DEL JURADO DICTAMINADOR.

En cumplimiento con lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a disposición de vuestro depurado criterio, la tesis: **IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA Y ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”** con el propósito de optar el grado académico de Maestro en Ciencias, Mención Administración y Gerencia Pública.

Por lo mencionado, señores Miembros del Jurado Dictaminador, no me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y agradecer anticipadamente por las correcciones, observaciones, críticas y aportes que tengan a bien realizar con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo de tesis presentado.

Cajamarca, Julio del 2014

La Autora

TABLA DE CONTENIDOS

Ítem	Página.
LISTA DE ILUSTRACIONES	
TABLAS.....	viii
FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO... ..	x
LISTA DE ABREVIACIONES.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION Y EL MARCO TEORICO.	
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Sistematización del Problema.....	4
1.4. Justificación del Estudio.....	4
1.5. Alcances y Limitaciones.....	5
2. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
3.1. Objetivo General.....	6
3.2. Objetivos Específicos.....	6
4. MARCO TEORICO	
4.1. Antecedentes Teóricos de la Investigación.....	6
4.2. Bases Teóricas.....	7
4.3. Las Compras Públicas – Versos Compras Privadas.....	19
4.4. Definición de Términos Básicos.....	22
4.5. Base Legal.....	22
CAPITULO II. DISEÑO DE CONTRATACION DE LA HIPOTESIS	
1. Localización.....	25
2. Material.....	25

3. Metodología de la Investigación	
3.1. Población y Muestra	25
3.2. Unidad de Análisis.....	25
3.3. Diseño Metodológico.....	26
3.4. Métodos.....	26
4. Tipo y Nivel de la Investigación.....	26
5. Instrumentos de Recolección de Datos.....	26
6. Operacionalización de Variables.....	27
7. Definición Operacional de Variables.....	30
8. Técnicas.....	31

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. De Procesos de Selección a Nivel Nacional de las Entidades Públicas.....	32
3.2. De la Universidad Nacional de Cajamarca.....	40
3.3. De los Factores que Influyen en los Procesos de Licitación Pública en la UNC.....	47
3.4. De las Estrategias Propuestas.....	55

. CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.....	62
2. RECOMENDACIONES.....	63

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

ANEXOS

ANEXO 01. Encuesta para directores de la unidad técnica de abastecimientos en la UNC.....	67
ANEXO 02. Encuesta enfocada a los proveedores la UNC.....	71
ANEXO 03. Encuesta para comités especiales.....	73
ANEXO04. Presupuesto del Año Fiscal 2013, UNC.....	74
ANEXO 05. Matriz Metodológica de la Investigación.....	75

LISTA DE ILUSTRACIONES

TABLAS	Página
01. Topes para cada Proceso de Selección para la Contratación de Bienes 13 servicios y Obras, Régimen General	
02. Variables Indicadores Índices Unidades de Análisis Instrumentos y 30 Fuentes de los Procesos de Selección en Licitaciones Públicas de la Universidad Nacional de Cajamarca	
03. Número y Monto Adjudicado (en millones de soles) y Porcentaje por 32 Modalidad de Procesos de Selección en Entidades Públicas en el Perú 2013.	
04. Monto Adjudicado y Porcentaje por Naturaleza del Objeto en las 34 Entidades Públicas del Perú 2013.	
05. Número de Procesos de Selección, Ítems y Valor Adjudicado por 36 Departamentos (en millones de soles) en Entidades Públicas del Perú 2013.	
06. Número y Porcentaje de Inscripciones Vigentes en el Registro 38 Nacional de Proveedores por Naturaleza del Objeto en las Entidades Públicas del Perú 2013.	
07. Presupuesto Institucional de Apertura y el Presupuesto Institucional 40 Modificado por Fuente de Financiamiento en la UNC 2013.	
08. Número de Procesos, Porcentajes y Montos asignados por Fuente de 42 Financiamiento, Modalidades de Selección en la UNC 2013.	
09. Número y Porcentaje de Procesos, Monto Adjudicado (en nuevos 45 soles) por cada Modalidad de Selección en la UNC 2013.	

FIGURAS	Página
01. Actores Involucrados en los Procesos de Selección Por Licitaciones Públicas.	22
02. Etapas de los Procedimientos Administrativos	28
03. Procesos de Selección por Monto Adjudicado en Entidades Públicas en el Perú 2013.	33
04. Porcentaje de Procesos de Selección por Modalidad en Entidades Públicas en el Perú 2013.	34
05. Porcentaje del Monto Adjudicado por Modalidad del Objeto en las Entidades Públicas del Perú 2013.	35
06. Número de Procesos de Selección por Departamento (millones de soles) Entidades Públicas del Perú 2013.	37
07. Porcentaje de Inscripciones Vigentes en el Registro Nacional de Proveedores por Naturaleza del Objeto en las Entidades Públicas del Perú 2013.	39
08. Montos de PIA y PIM por Fuente de Financiamiento de la UNC 2013.	41
09. Montos Totales Asignados (nuevos soles) por cada Modalidad en los Procesos de Selección en la UNC 2013.	43
10. Monto y número Total de Procesos por cada Modalidad y Fuente de Financiamiento en la UNC 2013.	44
11. Monto y Porcentaje de los Procesos Adjudicados por Modalidad de Selección en la UNC 2013.	46

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a todas las personas que hicieron posible, la realización, presentación y publicación de este trabajo de investigación, especialmente a las autoridades de la UNC y a todos los que colaboraron decididamente para la culminación de esta tesis.

LISTA DE ABREVIACIONES

ADP:	Adjudicación Directa Publica
ADS:	Adjudicación Directa Selectiva
AMC:	Adjudicación de Menor Cuantía
CAS:	Contratos Administrativos de Servicios
CONSUCODE:	Consejo Superior de Contrataciones del Estado
CP:	Concurso público
D. Leg.:	Decreto Legislativo
DT:	Donaciones y Transferencias
FONAFE:	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado
LP:	Licitación Publica
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEC:	Órgano Encargado de las Compras
OGA:	Oficina General de Administración
OSCE:	Organismo Supervisor de las Contrataciones Estatales
PAC:	Plan Anual de Contrataciones
PIA:	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM:	Presupuesto Institucional Modificado
POI:	Plan Operativo Institucional
RD:	Recursos Determinados
RDR:	Recursos Directamente Recaudados
RNP:	Registro Nacional de Proveedores
RO:	Recursos Ordinarios
SEACE:	Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado
SERVIR:	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SIAF:	Sistema Integrado de Administración Financiera
TDR:	Términos de Referencia
UIT:	Unidad Impositiva Tributaria
UTAB:	Unidad Técnica de Abastecimientos
RO:	Recursos Ordinarios
RDR:	Recursos Directamente recaudados RD:
	Recursos Determinados.

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la Universidad Nacional de Cajamarca, tomando en cuenta a personas y dependencias involucradas en los procesos de selección de licitaciones públicas con el fin de identificar los factores que retrasan o impiden la culminación con éxito de los procesos de selección por licitación pública. Esta identificación se realizó a través de encuestas a los directores técnicos. Los factores identificados que influyen en los procesos de licitación pública en la UNC son diecisiete y son: demanda de insumos deficiente, plan anual de adquisiciones con deficiencias, controles inexistentes al PAC, mercado de proveedores no identificados, apoyo ausente de las áreas usuarias, falta de definición previa de las especificaciones técnicas y de los términos de referencia de los bienes y/o servicios a contratar, escasa coordinación con otros sistemas administrativos, experiencia reducida de los directores técnicos en la UTAB UNC, experiencia reducida en procesos de licitación pública, identificación deficiente de los procesos de selección, falta de priorización de los bienes y servicios, reducida ejecución de licitaciones públicas, reducida capacidad operativa de la UTAB, escasa capacitación del personal interviniente, contenidos de bases administrativas con omisiones, conocimiento limitado del marco normativo vigente, y ausencia de incentivos al personal interviniente en estos procesos.

Para mejorar los procesos de selección por licitación pública en la UNC se proponen la implementación de trece estrategias: dimensionar la demanda de las áreas usuarias, identificación del mercado de proveedores, adecuar el marco normativo a la capacidad operativa de la UTAB, diseñar los instrumentos y procedimientos para la organización de las compras, establecer mecanismos de coordinación con las áreas usuarias y con las áreas administrativas de la UNC, programar capacitación permanente de las áreas usuarias, establecer sistemas de incentivos para la participación en los procesos, elaborar un programa de estímulos a resultados exitosos y diferenciados, considerar habilidades gerenciales para el cargo de director de la UTAB, elaborar programa de capacitación de los participantes en los procesos en el conocimiento del marco normativo de las compras públicas, sistematizar y analizar de la información de cada proceso, utilizar la información como fuente de retroalimentación, y, programar controles previos y concurrentes controles posteriores para cada proceso.

Palabras claves: Licitación pública, compras estatales, plan anual de adquisiciones.

ABSTRACT

This study was conducted at the National University of Cajamarca, taking into account individuals and agencies involved in the selection process of public tenders in order to identify factors that delay or prevent the successful completion of the tender selection processes public. This identification was made by surveys. The identified factors that influence bidding processes at UNC are seventeen and are: deficient demand for inputs, annual procurement plan deficient, no controls to CAP market suppliers unidentified absent support user areas, lack prior definition of technical specifications and terms of reference of the goods and / or services to be procured, poor coordination with other administrative systems, limited experience of coaches in UTAB UNC, reduced public bidding processes, identifying expertise poor selection processes, lack of prioritization of goods and services, reduced implementation of public procurement, reduced operational capacity of the UTAB, poor training of the staff involved, contents of administrative omissions bases with limited knowledge of the existing regulatory framework and absence of incentives to staff involved in these processes.

To improve the selection process for competitive bidding at UNC thirteen implementation strategies are proposed: gauge the demand for user areas, identification of supplier market, adapt the regulatory framework to the operational capacity of the UTAB, design tools and procedures for the purchasing organization, coordination mechanisms with user areas and administrative areas of the UNC, ongoing training program user areas, establish systems of incentives for participation in the process, develop an incentive program to successful and differentiated results, consider managerial skills for the position of director of the UTAB, develop training program participants in the processes in knowledge of the regulatory framework for public procurement, systematize and analyze information from each process, use the information as a source of feedback, and concurrent programming prior checks and subsequent checks for each process.

Keywords: Competitive Bidding, government procurement, annual procurement plan

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la economía de nuestro país no se refleja de manera directa en las oportunidades de desarrollo que el Estado brinda para la sociedad, principalmente para las personas en situación de pobreza.

Las políticas económicas se priorizaron al formar parte de los requisitos que la globalización de los mercados requeriría del país, para que pueda volver a ser sujeto de créditos y así, acceder a recursos para la prestación de bienes y servicios. La priorización estuvo acompañada de tecnicidad operativa, es decir, un conjunto de procesos que permiten “hacer realidad” lo priorizado o valorado en resultados concretos, por medio de herramientas vinculadas al profesionalismo y gerencia en el uso de los recursos.

Con la globalización de los mercados, el Perú, establece políticas económicas, así, surge la priorización del Estado en la tecnicidad, por medio de reformas vinculadas a la gestión operativa, es decir, el conjunto de procesos del sector público encargados de administrar los recursos públicos.

Actualmente, las reformas que han tenido mayor éxito son aquellas relacionadas a la gestión financiera, donde se puede evidenciar una simplificación sustancial en los procedimientos e integración de los procesos involucrados en plataformas informáticas, (principalmente el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

De acuerdo a una serie de estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en nuestro país, la principal “asignatura pendiente” por parte del Estado en la reforma del sector público peruano son las compras públicas, ya que, (i) todas las entidades requieren comprar una serie de insumos (bienes, servicios u obras) para el cumplimiento de sus metas y (ii) es uno de los procesos con mayor vulnerabilidad a la corrupción.

En el Perú, las compras de las entidades del estado y dentro de ellas, las que se realizan por licitación pública, presentan deficiencias: (i) El sistema de compras se orienta al cumplimiento de la norma, no así al aprovechamiento de las etapas de los procesos de selección, tales como, la planificación, la capacitación, el control, etc., de

modo tal, que se adquirieran bienes, servicios y obras en condiciones favorables de calidad, cantidad, tiempo y precio (Castillo, 2005); (ii)

Los procesos de selección relacionados a las compras públicas no han sido mejorados por ausencia de voluntad política. Según Retamozo (2007) solo se ha dado normas de carácter temporal (Decretos de Urgencia) o estables (D. Leg.) que no han solucionado la raíz del problema, sino parte del síntoma. Así, en la actualidad se tiene, que para comprar un insumo, con características similares, dos entidades estatales, realizan procedimientos distintos; (iii) Ausencia de políticas hacia el proveedor. Según la OCDE (2010) los procesos de selección no se orientan en estudios de mercados e incentivos que conlleven a la participación de los proveedores. Esto trae una reducida competencia, una demora en la ejecución de los procesos y poco uso de las nuevas modalidades de contrataciones, tales como compras corporativas, subasta inversa y convenio marco.

El presente trabajo de investigación “Identificación de los factores que influyen en los procesos de selección por licitación pública y alternativas para mejorarlas en la Universidad Nacional de Cajamarca” tiene como objetivos, primero, identificar los factores que influyen en los procesos de selección por licitación pública y segundo, conociendo a estos factores, proponer alternativas tendientes a mejorar estos procesos.

El trabajo consta de cuatro capítulos: En el capítulo I se presenta el problema de la investigación y el planteamiento metodológico que se ha seguido en la presente investigación, en el capítulo II se detalla el proceso seguido en cada una de las etapas del trabajo realizado, en el capítulo III se presentan los resultados obtenidos, es decir los factores identificados y las estrategias para mejorar los procesos de licitación pública, en el capítulo IV las conclusiones y recomendaciones a las que se arriban en respuesta a las preguntas que se formularon en las hipótesis específicas de la presente investigación.

CAPITULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACION Y EL MARCO TEORICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Nuestro país ha tomado una sana y sostenida senda de crecimiento económico que le está permitiendo hacer frente, con reconocido éxito, a la grave crisis financiera internacional. Por esta misma razón, se está logrando mejores condiciones de bienestar para todos nuestros compatriotas.

El mantenimiento de esta senda, es decir, de la adecuada y correcta política económica, necesita de un sistema muy eficiente de las contrataciones públicas, que facilite y promueva las inversiones que se requieren en todos los campos de la actividad económica para que los bienes, las obras y los servicios demandados por la comunidad puedan ser utilizados por ella oportuna y satisfactoriamente.

En estas condiciones, la sociedad peruana exige, con plena razón, que el sistema de contrataciones públicas sea transparente y libre de corrupción.

Por ello, la modernización de las contrataciones públicas, en la dirección adecuada, requería de una orientación que sirviera de guía para una reforma profunda de todo el sistema. A eso obedece la entrada en vigencia del Decreto Legislativo N° 1017 que crea el **Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE)**, marcando el punto de partida de esta transformación que tiene como objetivo consolidar un sistema de contrataciones eficiente, incorruptible y promotor del desarrollo.

Este cambio demanda un nuevo enfoque que impone alinearse con la tendencia mundial de las contrataciones públicas, lo que supone reorientar la manera de operar el sistema, apoyándose en la experiencia de la estrategia de mercados que, en otras palabras, significa dejar atrás la gestión centrada en procedimientos, en el estricto cumplimiento de exigencias legalistas, para concentrarse en la obtención de resultados.

En las entidades estatales como la Universidad Nacional de Cajamarca, se requiere adquirir bienes, comprar servicios, y ejecutar obras para el logro de sus objetivos, controlando los precios que permita satisfacer las necesidades con las exigencias de calidad y oportunidad en sus mejoras, ver condiciones de pago y entrega de bienes. La normatividad legal vigente, tiene

diferentes etapas de procedimientos administrativos, para la adquisición de bienes, servicios u obras que esta requiere.

En la Universidad Nacional de Cajamarca, existen diversos factores, que impiden lograr avances significativos en la aplicación tales como, un alto porcentaje de resistencia al cambio, a la utilización de la tecnología y a la actualización en diferentes modalidades de procesos de adquisición, falta de coordinación de personal entre áreas, falta de capacitación al personal, falta de personal técnico adecuado y dedicado exclusivamente a las compras públicas.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que influyen en los procedimientos que se realizan en los procesos de selección por licitación pública en la Universidad Nacional de Cajamarca y qué propuestas estratégicas se plantean para mejorarlas?

Sistematización del Problema

- ¿Qué factores negativos influyen y se identifican en las diferentes etapas en los Procesos de Selección por Licitación Pública en la Universidad Nacional de Cajamarca?
- ¿Cuáles son las posibles estrategias, para mejorar las etapas de los procedimientos administrativos en el futuro, en los procesos de selección por licitación pública en la Universidad Nacional de Cajamarca?

1.3. Justificación del Estudio.

La tesis de Maestría es un trabajo de investigación original de naturaleza filosófica, científica o tecnológica que elabora, presenta y sustenta la candidata para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias. La tesis está orientada preferentemente a contribuir al conocimiento, así como al desarrollo regional y nacional.

Con la presente investigación se pretende identificar los factores negativos que influyen en las diferentes etapas de los procedimientos administrativos.

El presente trabajo de investigación se justifica en el análisis que se realizará a los procesos de selección por licitación pública y las etapas de los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, los que proporcionaron

elementos válidos que nos permitieron identificar los factores negativos que retrasan o impiden la realización de procesos de licitación pública y proponer algunas alternativas de mejora.

A través de la ejecución del presente trabajo de investigación:

- Se determinó los puntos donde se está fallando en los procesos de selección por licitación pública de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Los resultados permitieron proponer alternativas de mejora en los procesos de selección por licitación pública de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Servirá de aporte para futuras investigaciones, en la Universidad Nacional de Cajamarca, referidas al tema de procesos de selección por licitación pública, y sus etapas de procedimientos administrativos.

1.4. Alcances y Limitaciones

La presente investigación contempla solamente el análisis de los procesos de selección por licitación pública, y sus etapas de procedimientos administrativos realizado en la Universidad Nacional de Cajamarca, a través de la calidad de información y la disponibilidad del tiempo.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta las siguientes limitaciones con la única finalidad que el sustento científico tenga mayor rigurosidad:

Acceso a los registros y archivos restringidos

Carencia de trabajos específicos.

Encuestas en número solo para funcionarios expertos en procesos de selección, quienes tenían poca disponibilidad de tiempo para contestar la encuesta.

2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El recurso humano no capacitado, tiempo de experiencia del personal, idoneidad de los miembros del comité especial, demora en el estudio de mercado para la determinación del valor referencial a través de cotizaciones, especificaciones técnicas con omisiones o deficientes, contenido de bases del proceso con omisiones, desconocimiento de la normatividad legal vigente y plan anual de adquisiciones, falta de capacitación operativa, son factores que influyen en los procedimientos

administrativos de las diferentes etapas de los procesos de selección por licitación pública en la Universidad Nacional de Cajamarca.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo General

Identificar los factores que influyen en las diferentes etapas de un proceso de selección por licitación pública en la Universidad Nacional de Cajamarca, para establecer estrategias de mejoras.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen a los procesos de selección por licitación pública en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Proponer posibles estrategias para mejorar los procesos de selección por licitación pública en la Universidad Nacional de Cajamarca.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Antecedentes Teóricos de la Investigación

El Decreto Legislativo N° 1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado, y crea el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE, fue publicado en el año 2008.

De acuerdo a la décimo segunda disposición complementaria final de la Ley de Contrataciones del Estado, ésta entraría en vigencia, a los treinta (30) días calendario contados a partir de la publicación de su reglamento y del Reglamento de Organización y Funciones del OSCE.

El Decreto Supremo N° 184-2008-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, y señala que entraría en vigencia cuando se cumpla lo dispuesto por la décimo segunda Disposición complementaria final de la Ley de Contrataciones del Estado fue publicado el 2009.

En el Diario Oficial El Peruano, se publica el Decreto Supremo N° 006-2009-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del OSCE, y en la segunda disposición final complementaria dispone que su publicación se realice en el Portal del

Estado Peruano (www.peru.gob.pe) y en el portal del CONSUCODE, en tanto se implemente el portal del OSCE (2009) (www.osce.gob.pe).

La publicación del D.S. N° 006-2009-EF, significaba que la vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, así como el funcionamiento del OSCE sería desde el 01 de febrero de 2009.

Mediante Decreto de Urgencia No. 014-2009, publicado el 31 de enero de 2009 en el Diario Oficial El Peruano, se estableció que la vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento, así como el inicio de funciones del OSCE sería a partir del 01 de febrero de 2009.

Asimismo, la publicación del Reglamento de Organización y Funciones del OSCE en la página web del portal del Estado Peruano, así como en el portal del OSCE, se realiza el mismo 31 de enero de 2009.

4.2. Bases Teóricas.

IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA

Los procedimientos administrativos en los procesos de selección por licitación pública son importantes porque conllevan al éxito de las compras por esta modalidad, sin embargo, hay una serie de factores que influyen en estos actos administrativos, y será a partir de la presente investigación, que identificándolos nos permitirá plantear estrategias para mejorar las limitaciones, en cada una de las etapas del proceso.

Además, nos permitirá agilizar los procesos de selección por licitación pública en sus diferentes etapas de procedimientos administrativos las cuales servirán para plantear nuevas ideas y/o alternativas a los procesos de selección por licitación pública en beneficio de la Universidad Nacional de Cajamarca, en sus diferentes pasos **de procedimientos administrativos como son:**

- La recepción del Expediente Técnico
- Designación de Comité Especial a través de Resolución Rectoral.
- Verificación de Presupuesto en el PAC,
- Aprobación de Expediente,
- Elaboración de Bases,
- Aprobación de Bases,
- Convocatoria del Proceso de Selección,

- Otorgamiento de la Buena Pro,
- Suscripción del contrato, cláusulas y pagos, ➤ Entrega del bien adquirido.

El conocimiento de los factores que influyen en cada una de las etapas de los procesos de selección por licitación pública, permitirán plantear nuevas alternativas de solución, para los diferentes actos administrativos, conllevando ello a una gestión eficiente del proceso, referente al tipo de selección, el cual redundara en el fortalecimiento administrativo de nuestra Institución.

El objetivo del Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado es establecer las normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las entidades del sector público, de manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, a través del cumplimiento de los principios señalados en el artículo 4o de la presente ley.

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.

El objeto del presente Decreto Legislativo es establecer las normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las Entidades del Sector Público, de manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, a través del cumplimiento de los principios señalados en el artículo 4 de la presente norma.

Los procesos de contratación regulados por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento se rigen por los principios, sin perjuicio de la aplicación de otros principios generales de derecho público, estos principios servirán también de criterio interpretativo e integrador para la aplicación de la presente Ley y su Reglamento como parámetros para la actuación de los funcionarios y órganos responsables de las contrataciones.

PROCESOS DE SELECCIÓN

Son los procedimientos administrativos que realizan las Entidades Públicas Contratantes con el fin de elegir a la persona natural o jurídica que se encarga de abastecerlas de bienes, prestarles servicios o ejecutar obras que resulten necesarias para la ejecución de sus actividades y/o proyectos.

BASES DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Es un documento que contiene un conjunto de reglas formuladas por la entidad convocante, donde se ve el objeto del proceso, las condiciones a seguir en la preparación y ejecución del contrato, y los derechos y obligaciones de los participantes, postores y del futuro contratista, estas bases son elaboradas por el Comité Especial.

Es importante que las bases administrativas de un proceso de selección por licitación pública sean claras y precisas para garantizar:

La transparencia del proceso de selección

El acceso al proceso, y la libre competencia entre proveedores.

La adecuada presentación de propuestas.

La satisfacción oportuna de la necesidad de la entidad y el cumplimiento de sus metas.

También nos permite evitar:

Errores en las propuestas de los postores que determina su descalificación.

Desiertos y nulidades.

La imputación de responsabilidad al comité especial.

LICITACIÓN PÚBLICA

La Licitación Pública se convoca para la contratación de obras y para la adquisición de bienes y suministros dentro de los márgenes que establece la Ley Anual de Presupuesto (Art.15°).y dado a conocer en la Tabla 1.

ETAPAS EN UN PROCESO DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA:

- Convocatoria,
- Registro de participantes,
- Consultas y Observaciones a las Bases,
- Integración de Bases,
- Presentación de Propuestas,
- Calificación y Evaluación de Propuestas,
- Otorgamiento y Consentimiento de la Buena Pro,
- Firma del contrato o perfeccionamiento de la orden de compra o de la orden de servicio.

REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN LAS LICITACIONES PÚBLICAS

La licitación pública es un proceso de selección convocado por las entidades de la administración pública para la contratación de bienes y obras.

La Ley de Presupuesto del Sector Público establece anualmente los montos a partir de los cuales las entidades deben convocar a licitación pública para realizar sus contrataciones.

Para participar como proveedor en cualquier proceso de selección, es requisito indispensable estar inscrito en el registro nacional de proveedores pagar derecho de inscripción como participante en los siguientes casos: Licitaciones Públicas, Concursos Públicos, Adjudicaciones Directas Públicas, Adjudicaciones Directas Selectivas y Adjudicaciones de Menor Cuantía para la ejecución y consultoría de obras.

Una vez que se conoce el contenido de las bases (características y/o condiciones del bien o servicio que el Estado quiere comprar o contratar) se debe preparar las propuestas.

Existen dos tipos de propuesta: la propuesta técnica y económica.

a. **PROPUESTA TÉCNICA.**

- Copia simple del certificado de inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores.
- Declaración Jurada del Proveedor.
- Documentación que acredite el cumplimiento de los requerimientos técnicos mínimos (por ejemplo: experiencia mínima, contar con algún tipo de software, etcétera.
- Documentación de presentación facultativa.
- Declaración Jurada de ser micro o pequeña empresa. De ser el caso, Promesa de Consorcio.
- De ser necesario documentación relativa a los factores de evaluación.

b. **PROPUESTA ECONÓMICA.**

Es lo que se pretende cobrar el proveedor por el bien que se vende o servicio que se ofrece.

Puede participar como proveedor:

- Cualquier persona natural o jurídica legalmente constituida e inscrita en Registros Públicos, que tenga experiencia comprobada en compra de bienes y servicios similares.
- No estar comprendido en ninguna de las prohibiciones previstas en la ley.
- Haber adquirido las bases de la licitación.
- El postor puede participar en la licitación pública por sí mismo o a través de su representante legal, debidamente facultado.

No pueden presentarse como proveedor a una licitación pública dos o más postores que tengan el mismo representante.

IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS POR LICITACION PÚBLICA

El estudio de las compras por licitación pública es importante y trascendental en la gestión operativa del sector público, pese a la magnitud de dinero, personas y tiempo que se invierten, el sistema de compras por licitación pública atraviesa actualmente por una serie de problemas.

De acuerdo a la información proporcionada por el SEACE, aproximadamente solo el 50% de las compras que se programan en el año, se logran realizar en cada entidad.

Por otro lado, la capacidad operativa existente en el sector público para realizar las compras por licitación pública en las entidades no funciona en la misma medida a lo largo del año. De esta manera, más del 50% de las compras se realizan en el último trimestre y, por lo tanto, se realizan los procesos con menos tiempo para dimensionar el mercado, o con mayor posibilidad de error, y si no se logran ejecutar los procesos, se realizarán a inicios del siguiente año, dificultando de esta manera los procesos que se programarán para el año siguiente.

CARACTERÍSTICAS DE PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA.

A continuación, se presentan una serie de características del sistema que diferencian a las compras por licitación públicas y evidencian su importancia en las reformas de gestión operativa.

PRINCIPIOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA.

Las compras por licitación pública en el sector público se realizan toman en cuenta los principios o criterios de eficiencia, eficacia y efectividad., el marco legal existente enfoca los procesos y mecanismos de seguimiento y control en mayor medida en la

eficiencia que exista en el proceso. Los principios de eficacia y efectividad, si bien se han tomado en cuenta en el marco legal vigente, no se monitorea en la misma medida.

Ello genera que las entidades se enfoquen en la transparencia del proceso e igualdad de oportunidades, y no en la satisfacción de los insumos que adquieren por parte del área usuaria, o si el insumo que se compro es el mejor en términos de precio y calidad con respecto a las posibilidades que el mercado ofrece.

PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

La elección del tipo de proceso de selección que se utilizará en cada licitación pública, depende del monto de la contratación y la naturaleza del objeto a adquirir:

Existen cuatro procedimientos clásicos para la contratación pública:

- **Licitación pública:** se convoca para la contratación de bienes, suministros y obras.
- **Concurso público:** se convoca para la contratación de servicios de toda naturaleza.
- **Adjudicaciones directas (públicas y selectivas):** se aplican para bienes, u obras.
- **Adjudicaciones de Menor Cuantía:** se aplica a las contrataciones que realice una entidad, su monto debe ser inferior a la décima parte del límite mínimo establecido por la Ley de Presupuesto del Sector Público para los casos de licitación y concurso público.

En Tabla 1 se presentan los topes de montos para determinar la modalidad de proceso.

TABLA 01

TOPES (*) PARA CADA PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS - REGIMEN GENERAL

Año Fiscal 2013 en Nuevos Soles

PROCESOS DE SELECCIÓN		BIENES	SERVICIOS	OBRAS
LICITACIÓN PÚBLICA		>= 400,000	-	>= 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO		-	>= 400,000	-
ADJUDICACIÓN DIRECTA	PÚBLICA	< 400,000 > 200,000	< 400,000 > 200,000	< 1'800,000 > 900,000
	SELECTIVA	<= 200,000 >= 40,000	<= 200,000 >= 40,000	<= a 900,000 >= a 180,000
MENOR CUANTÍA		< 40,000 > 11,100 (**)	< 40,000 > 11,100 (**)	< 180,000 > 11,100 (**)

(*) Artículo 13º de la Ley N° 29951, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013 y Art. N° 19 del D.S. N° 184-2008-EF Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado

(**) Decreto Supremo N° 264-2012-EF-EF, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 20.12.2012 y artículo 3º, numeral 3.3 i) de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante D.L. N° 1017

Adicional a las modalidades clásicas de selección, el OSCE ha venido implementando en los últimos años nuevas modalidades y mecanismos de contratación como son: Subasta Inversa Virtual y Presencial, Convenio Marco de Precios y Compras Corporativas.

EJECUCIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN

La ejecución de procesos de selección, contempla la realización de los procesos de contrataciones, desde la convocatoria hasta la firma de contrato, de tal manera que se atiende los requerimientos de compras de la institución a fin de cumplir con los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente, acatando las normas y procedimientos vigentes en el sistema de contrataciones públicas.

Cabe mencionar que el valor referencial no debe tener una antigüedad mayor a 6 meses tratándose de ejecución y consultoría de obras, ni mayor a 3 meses en el caso de bienes y servicios.

El comité especial conduce el proceso de selección, desde la elaboración de bases hasta el consentimiento de la Buena Pro. La OEC brinda asesoría a cada uno de los Comités, tramitando los documentos necesarios para el proceso, registro de datos en el SEACE y brindando infraestructura e instalaciones para el cumplimiento de sus actividades.

SEGUIMIENTO CONTRACTUAL:

Esta fase contempla todas las actividades relacionadas al cumplimiento de los contratos suscritos, asegurando la satisfacción de las áreas usuarias con el bien, obra o servicio brindado, hasta la liquidación y el trámite del pago final. Una vez consentida la Buena Pro, el OEC formaliza el contrato derivado del proceso de selección y tramita la conformidad del contrato con el área usuaria para pasar posteriormente al trámite de pago a cargo de la tesorería.

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

A continuación, se presentarán los principales instrumentos involucrados en la gestión de contrataciones:

- **Plan Anual de Contrataciones (en adelante PAC):** documento en el que se registran obligatoriamente: el objeto de la contratación, descripción de los bienes, servicios u obras a contratar, valor estimado de la contratación, tipo de proceso de selección, fuente de financiamiento, tipo de moneda y la fecha prevista de la convocatoria. Debe elaborarse en la fase de programación y formulación del PIA y alinearse a las actividades programadas. Debe ser aprobado por el Titular de la Entidad dentro de los 15 días hábiles siguientes a

la aprobación del Presupuesto Inicial de Apertura y publicado en el SEACE en un plazo máximo de 5 días hábiles de aprobado.

- **Cuadro de Necesidades:** instrumento utilizado por las áreas usuarias para presentar, de manera ordenada, los requerimientos logísticos para el año. Los mismos deben incluir la calidad, cantidad y fecha en que son requeridos los bienes o servicios. Una vez validadas las necesidades con las proyecciones.
- **El Expediente de Contratación:** documento que contiene todas las actuaciones del proceso de contratación, desde el requerimiento del área usuaria, las características técnicas de lo que se va a contratar, el estudio de posibilidades que ofrece el mercado, el valor referencial, la disponibilidad presupuestal, el tipo de proceso de selección, la modalidad de selección, sistema de contratación hasta la culminación del contrato, debiendo incluir las ofertas no ganadoras. El referido expediente quedará bajo custodia del órgano encargado de las contrataciones.
- **El contrato de la Administración Pública:** permite el cumplimiento de finalidades públicas e involucra la administración de fondos públicos. Los intereses involucrados en cada contratación pública, no se circunscriben a los del proveedor y de la entidad contratante, sino que, están presentes los intereses de por lo menos ocho actores, todos con igual importancia. Al respecto, se profundizará más adelante. Baste por ahora con señalar, que cualquier propuesta de perfeccionamiento normativo debe ser evaluada en función del impacto que tendrá en el conjunto de los intereses involucrados.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En los últimos años se han logrado importantes avances en la transparencia y acceso a la información de la gestión de contrataciones públicas, mediante el establecimiento de programas de compras estatales a través de medios electrónicos, como es el caso del SEACE y el RNP.

El SEACE es un sistema integral compuesto por políticas, procedimientos, normas y software basado en el uso del Internet, con el propósito de brindar transparencia, optimizar, modernizar y generar ahorros en las contrataciones públicas. Esta plataforma

permite la coexistencia de procedimientos manuales y electrónicos, para la participación de proveedores, que están siendo implementados gradualmente a fin de que las entidades públicas contratantes, puedan realizar electrónicamente los procesos de contratación.

PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

El Plan Anual de Contrataciones será aprobado por el Titular de la Entidad, o un funcionario competente dentro de los 15 días hábiles siguientes a la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), y publicado en el SEACE en un plazo no mayor de 05 días hábiles de aprobado el presupuesto.

COMITÉ ESPECIAL

Es el órgano colegiado que se encarga de seleccionar al proveedor que brindara los bienes, servicios u obras requeridos por el área usuaria.

El comité especial es designado por el titular de la Entidad.

Se integra **por tres miembros**: Tres miembros Titulares y tres miembros suplentes.

1. Proveniente del órgano encargado de las Contrataciones.
2. Proveniente del área Usuaria.
3. Necesariamente alguno de sus integrantes debe tener conocimiento técnico del objeto de la contratación.

CONTENIDO DEL RESUMEN EJECUTIVO

1. Objetivos: Finalidad
2. Descripción del requerimiento: bien, servicio u obra.
3. Área usuaria: identificar quien es, cuando se recibió el requerimiento y para cuando necesita el pedido.
4. Las fuentes empleadas a fin de determinar el valor referencial.
5. Análisis y estudio de las posibilidades que ofrece el mercado.
6. Análisis de las posibilidades que ofrece el mercado: los criterios del Procedimiento y o metodología utilizada, el valor referencial y su antigüedad.
7. Información adicional que resulte relevante.

DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE UN EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN.

Sobre la base del PAC, el área usuaria debe requerir los bienes, servicios u obras. El área usuaria es la responsable de definir con precisión las características, condiciones, cantidad y calidad de bienes, servicios u obras que requiera, así como definir la finalidad pública de dicha contratación.

CONTENIDO DE UN EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN

Contiene toda la documentación del proceso (desde el requerimiento del área usuaria hasta la culminación del contrato).

En caso de que el proceso de selección sea declarado desierto, la nueva convocatoria debe contar con nueva aprobación de expediente de contratación, solo si se ha modificado en algún extremo.

El OSCE con la autorización del área usuaria y como resultado del estudio de las posibilidades que ofrece el mercado, podrá ajustar las características de lo que se va a contratar.

PROGRAMACIÓN DE UN EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN.

En la programación se encuentran todos los actos preparatorios a un Proceso de Selección como son:

- Expediente de Contratación,
- Requerimiento,
- Estudio de posibilidades de mercado,
- Valor referencial,
- Certificación presupuestal,
- Tipo de Proceso de selección,
- Sistema de Contratación,
- Modalidad de convocatoria,
- Resumen ejecutivo,
- Instrumento que aprueba el expediente de contratación,
- Comité Especial,
- Elaboración de Bases.

DETERMINACIÓN DEL VALOR REFERENCIAL

- Utiliza mínimo dos fuentes, salvo que sea imposible conseguirla, lo que debe sustentarse.
- Debe reflejar el valor del mercado actual señalar el tipo de cambio.
- En el caso de ítems, el valor referencial del proceso se determinará en función a la sumatoria de los valores referenciales de cada ítem y en las bases se deben especificar ambos valores.
- Siempre será informado a través del SEACE.

ANTIGÜEDAD DEL VALOR REFERENCIAL EN:

- **BIENES Y SERVICIOS:** 03 meses desde la aprobación del Expediente de Contratación.
- **CONSULTORIA DE OBRAS:** 06 meses contados desde la fecha de aprobación del expediente.
- **OBRAS:** 06 meses contados desde la fecha de determinación del presupuesto de obra consignada en el expediente técnico.

LÍMITES DEL VALOR REFERENCIAL

- **BIENES Y SERVICIOS:** No puede superar el valor referencial, no hay límites mínimos en las propuestas.
- **CONSULTORIA DE OBRAS:** No puede superar el valor referencial, hay límite mínimo, nadie puede ofrecer por debajo del 90 % del valor referencial.
- **OBRAS:** Las propuestas no pueden superar el 110% del valor referencial, las propuestas no pueden estar debajo del 90% del valor referencial.

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

Las entidades determinan sus requerimientos de bienes, servicios y obras en función de sus metas presupuestarias y los programan de acuerdo a sus prioridades.

Las entidades públicas utilizan el catalogo único de bienes, servicios y obras que administra el OSCE (Organismo Supervisor de Contrataciones Estatales).

Una vez aprobado el presupuesto institucional el OSCE, revisa, evalúa, y actualiza el proyecto del PAC (Plan Anual de Contrataciones), sujetándolo a los montos de los créditos presupuestarios establecidos en el presupuesto institucional.

EJECUCIÓN CONTRACTUAL

Ejecución del Contrato, las cuales pueden contener:

Garantías, adicionales, reducciones, adelantos, penalidades, prorrogas, nulidad, resolución, complementarios, intervención económica, conformidad, liquidación, reajuste de precios, ampliación de plazo.

GESTIÓN EMPRESARIAL (privada)- VERSUS GESTIÓN PÚBLICA

Según Madrid (2011) se plantean las siguientes características particulares:

a) Criterios de Asignación de Recursos en el Sector Público y Privado.

Los criterios de asignación de recursos son diferenciados en la actividad privada, es la rentabilidad esperada, mientras que en la actividad pública la asignación presupuestal busca generar mayor rentabilidad social, como consecuencia el valor financiero prima en el sector privado, y en el sector público prima el valor generado en la sociedad o población que atiende.

b) Reglas o Normatividad para el Uso de Recursos:

El sector privado utiliza sus recursos de acuerdo al giro de negocio, mercado y tendencias que utiliza la competencia. El sector público en cambio al usar recursos que provienen de todas las entidades, requiere transparencia y se sujetan a la normatividad legal vigente y están sujetos a la rendición de cuentas.

4.3.Las Compras Públicas versus Compras Privadas

Las compras públicas han tomado una serie de herramientas del sector privado indudablemente adecuándola a la normatividad.

- a) Las empresas privadas compran por medio de políticas de compras, ya sea de manera formal (documentos o sistemas informáticos), o informal (prácticas

realizadas por costumbre), mientras que en el sector público, las compras se las realiza por proceso de selección, y por lo tanto están influenciadas por reglas, contratos, fiscalizaciones, capacitaciones y tecnologías.

- b) En las empresas del sector privado la política de compra, forma parte de las políticas de abastecimientos, permitiendo la gestión integral de procesos, por medio de sistemas y flujogramas, desde la obtención de insumos hasta la entrega final del área usuaria; mientras que las compras en el sector público, se rigen por la Normatividad, referida a las Contrataciones y Adquisiciones, y los demás procesos relacionados al abastecimiento (almacenamiento distribución y control), tienen su propia Normatividad, desarrollada por la Superintendencia Nacional de Bienes Nacionales.

SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN EL PERÚ

Según TREJO (1961) el sistema de abastecimiento en el Perú ha evolucionado vertiginosamente en los últimos 36 años. Este se crea por Decreto Ley 22056, Ley general del Sistema de Abastecimiento, dado el 01 de enero de 1978; a través del cual, el órgano rector del sistema fuera la Dirección Nacional de Abastecimiento.

En ese tiempo no se tenía conocimiento de cuanto gastaba el estado peruano, en bienes, servicios u obras, no se sabía quiénes eran los proveedores, incluso los postores tenían que pagar una cuenta a efectos de vender al Estado, los procedimientos de adquisiciones eran complicados.

El 30 de julio de 1997, se promulga la Ley 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, y el 26 de setiembre de 1998, se publica en el Decreto Supremo 039-98 PCM, mediante el cual se aprueba el Reglamento de Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado; cuyo objetivo fue flexibilizar el sistema, para que las entidades públicas personalicen las compras, y contrataciones a sus necesidades. Con esta normatividad se creó el Consejo Superior de Contrataciones del Estado (CONSUCODE), responsable de supervisar el Sistema de Abastecimiento, bajo un sistema ordenado y coherente, precisando los principios rectores y obliga a las entidades planificar sus compras, a través del comité especial y de los procesos de selección, licitación pública, concurso público, adjudicación directa pública, selectiva y adjudicación de menor cuantía.

Para la solución de conflictos se establece dos instancias:

En la Entidad y en el Tribunal de Contrataciones.

El 01 de julio del 2004, la Ley 26850 es modificada mediante la Ley 28267, que crea el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones Estatales- SEACE, así como nuevas modalidades de contratación, como la de Subasta Inversa Virtual y Presencial, Convenio Marco de Precios y Compras Comparativas. Además, se crea el Registro Nacional de Proveedores (RNP).

El 27 de octubre, mediante Decreto Supremo 082-2005-PCM, se adscribió el CONSUCODE al Ministerio de Economía y Finanzas.

En el 2006, a través de normas se modifica las reglas, relacionadas a las contrataciones por medio de excepciones, para grandes compradores en el Estado. Petro-Perú y al Fondo nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE.

El 03 de junio del 2008 se promulga el Decreto Legislativo 1017, mediante el cual se aprueba la Ley de Contrataciones del Estado; fue de conformidad al Art.1° del Decreto de Urgencia 014-2009, publicado el 31 de enero del 2009, y entra en vigencia a partir del 01 de febrero del 2009. El 21 de diciembre del 2008, se publica también el Decreto supremo 184-2008-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, que crea el OSCE, que reemplaza a CONSUCODE.

El 01 de junio del 2012, se publica la Ley 29873, Ley que modifica el Decreto Legislativo 1017, que aprueba a la Ley de Contrataciones del estado.

El Decreto Supremo 138-2012-EF, publicado el 07 de agosto del 2012, amplía al OSCE, emitir no solo directivas, lineamientos, manuales, instructivos, formatos y comunicados.

El 07 de junio del 2013, el Decreto Supremo 116-2013-EF, modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

El 22 de abril del 2014, se publica el Decreto supremo 080-2014-EF, que modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo 184-2008-EF, que modifica los requisitos que deben tener los documentos que forman parte de las propuestas, así como los plazos y procedimientos para el perfeccionamiento del contrato.

Todo lo indicado, permite afirmar que esta propuesta de reforma, se enfoca en la potenciación de las funciones del SEACE y la mejora de los procesos de gestión relacionados a las compras públicas.

En el sistema de abastecimiento en el Perú, participan una serie de actores, tanto externos como internos de la entidad pública, tal como se puede apreciar y resumir en la Figura 1

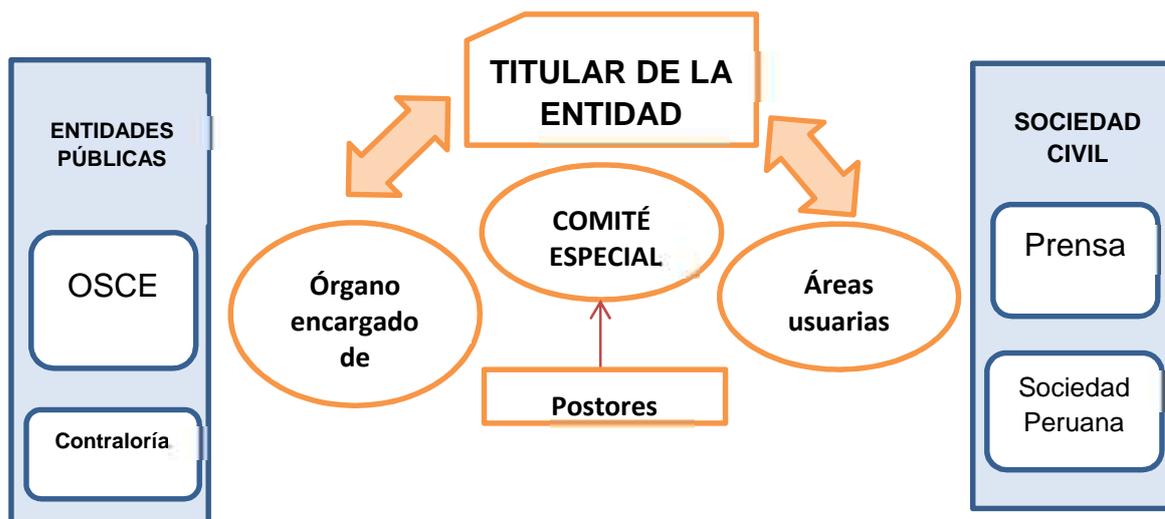


FIGURA 01
Actores Involucrados en los Procesos de Selección por Licitaciones Públicas

Fuente: D. Leg 1017, adaptadas

4.4. Definición de Términos Básicos.

Expediente de Contratación

Conjunto de documentos que reflejan todas las actuaciones referidas a una contratación, desde la decisión de contratar hasta la culminación del contrato.

Variable. Son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua.

4.5. Base Legal

Situación de Urgencia en un Proceso de Selección por Licitación Pública. Se considera situación de urgencia cuando la ausencia extraordinaria e imprevisible de determinado bien o

servicio compromete en forma directa e inminente la continuidad de los servicios esenciales o de las operaciones productivas que la Entidad tiene a su cargo. Dicha situación faculta a la Entidad a la adquisición o contratación de los bienes, servicios u obras sólo por el tiempo o cantidad, según sea el caso, necesario para llevar a cabo el proceso de selección que corresponda (Según Artículo 21° de la Ley de Contrataciones Estatales).

Situación de Emergencia en un Proceso de Selección por Licitación Pública.

Se entiende como situación de emergencia aquella en la cual la Entidad tenga que actuar de manera inmediata a causa de acontecimientos catastróficos, de situaciones que supongan grave peligro o de necesidades que afecten la defensa nacional. En este caso la Entidad se exonera de la tramitación del expediente administrativo y podrá ordenar la ejecución de lo estrictamente necesario para remediar el evento producido y satisfacer la necesidad sobrevenida, sin sujetarse a los requisitos formales de esta Ley. De este acuerdo se dará cuenta inmediata al Consejo de Ministros para la aprobación del Decreto Supremo correspondiente y al Ministerio de Economía y Finanzas, quien girará los recursos de acuerdo a lo que establecen las normas presupuestales. El resto de la actividad necesaria para completar el objetivo propuesto por la Entidad ya no tendrá el carácter de emergencia y se adquirirá o contratará de acuerdo a lo establecido en la presente Ley. (Según Artículo 22° de la Ley de Contrataciones Estatales N° 1017).

Responsabilidad en un Proceso de Selección

Todos los miembros del Comité Especial son solidariamente responsables por que la selección realizada se encuentre arreglada a ley y responden administrativa y/o judicialmente, en su caso, de cualquier irregularidad cometida en la misma que les sea imputable. Son de aplicación a los miembros del Comité Especial lo establecido en el Artículo 47° de la presente Ley.

En caso se determine responsabilidad en los expertos independientes que participen en el Comité, sean estas personas naturales o jurídicas, el hecho se comunicará al OSCE para que se les incluya en el Registro de Inhabilitados para Contratar con el Estado.

Valor Referencial

Es el monto de contraprestación, determinado sobre un estudio de las posibilidades de los precios y condiciones que ofrece el mercado.

Se analiza los niveles de comercialización, a partir de las especificaciones técnicas, términos de referencia y costos estimados en el PAC.

El OSCE debe determinar el valor referencial, para tal efecto está facultado, para solicitar el apoyo que requiera del área usuaria, la que estará obligado a brindarla bajo responsabilidad.

A fin de establecer el valor referencial se tomará en cuenta:

Presupuestos y cotizaciones actualizados de personas naturales o jurídicas dedicadas al objeto de la convocatoria, incluyendo fabricantes cuando corresponda, a través de portales, páginas web, catálogos, entre otros, debiendo emplearse como mínimo dos fuentes, precios en el SEACE, precios en internet, valor histórico, estructura de costos.

CAPITULO II

MATERIALES Y METODOS

1. LOCALIZACIÓN.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Universidad Nacional de Cajamarca, durante los meses de diciembre 2013 a mayo 2014.

2. MATERIAL.

- Libreta de apuntes
- Encuestas para recolectar información
- Lapiceros
- Computadora
- Documentos de gestión: PAC, Expedientes de procesos de selección
- Resoluciones

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.3.1. Población y Muestra.

La población la conforman todos los directores técnicos de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, que hayan dirigido a esta oficina bajo las normas enmarcadas de la Ley de Contrataciones del Estado N° 1017 y su Reglamento.

La muestra para el presente trabajo se ha considerado a 5 directores que representan el 83 % de la población. Los directores de abastecimientos, para constituir la muestra, fueron seleccionados de acuerdo al criterio de intencionalidad adecuación y vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 1017 y su Reglamento.

Además, se ha realizado entrevistas a 3 proveedores y a 3 miembros de comités especiales, estas entrevistas no forman parte de la muestra.

3. 2.Unidad de Análisis.

Cada director de la oficina de abastecimientos seleccionado.

3.3. Diseño Metodológico.

El diseño metodológico responde a una investigación por objetivos, conforme el siguiente esquema:

$$OG \left\{ \begin{array}{l} oe_1 \quad cp_1 \\ oe_2 \quad cp_2 \end{array} \right\}$$

Dónde: $O = o$, $G = g$,
 $e = e$, $f = f$,
 $c = c$, $p = p$

3.4.3.4. Métodos.

Se utiliza los métodos: Análisis, síntesis, deductivo, inductivo, y descriptivo.

4. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es del tipo aplicada (se utiliza conocimientos para solucionar problemas), cualitativa (se maneja información cualitativa), no experimental (no se manipula deliberadamente las variables). El nivel de la investigación es el analítico – descriptivo, exploratorio, además la presente investigación, es longitudinal (retrospectivo) en el tiempo, en razón que se encuestó a directores de la Oficina de la Unidad Técnica de Abastecimientos de la UNC, en el lapso de tiempo del año 2009 a la fecha, (año de vigencia de la actual ley de adquisiciones), utilizando la modalidad del estudio del caso

5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

5.1. Encuestas. Usadas para identificar los factores que influyen en los procesos de selección por licitación pública en la UNC, se ha aplicado a directores de la oficina de abastecimientos, a proveedores, a miembros de comités especiales, que hayan participado en procesos de licitaciones públicas.

5.2. Entrevistas. Se hizo en base a una guía semiestructurada, a proveedores que hayan participado en procesos de licitaciones públicas en la UNC.

5.3. Revisión de Fuentes de Información.

Las fuentes revisadas son:

- Ley de Contrataciones del Estado Ley 1017 y su Reglamento.
- Expedientes de Procesos de Licitaciones Públicas en la UNC
- Resoluciones de Designación de Directores de Abastecimientos
- PAC de la UNC
- Plan anual de Contrataciones
- Página web del Organismo de Supervisión de Contrataciones Estatales
- OSCE

- Archivos en la Unidad Técnica de Abastecimientos (UTAB) □ Archivos de la OGE.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Los instrumentos para recojo de información fueron encuestas y entrevistas con la finalidad de recoger la problemática de los actores intervinientes en el proceso de selección. (Ver **Tabla 2**)

Primera fase

Encuesta a miembros expertos en licitaciones públicas: los directores técnicos

Segunda fase

Entrevista a proveedores y a miembros de comités especiales de procesos de selección por licitación pública.

Tercera fase

Sistematización de encuestas y entrevistas

➤ Encuestas A LOS Directores de la UTAB

(*) ANEXO 01

➤ Entrevistas a los Proveedores y a los Presidentes de Comités Especiales.

(**) ANEXO 02

TABLA 02.

VARIABLES, INDICADORES, ÍNDICES, UNIDADES DE ANÁLISIS, INSTRUMENTOS, Y FUENTES DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	UNIDAD DE ANÁLISIS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Factores que determinan las posibles estrategias en los Procesos de Selección por Licitación Pública en la UNC	Recurso humano no capacitado.	Escala Cuantitativa	Normatividad en General	Encuestas	DL. 1017 y su Reglamento
	Idoneidad de los miembros del Comité Especial	Escala Cuantitativa y Cualitativa	Integrantes de Comité Especial (03)		
	Desconocimiento de la Normatividad Legal Vigente	Escala Cualitativa (Likert)	Ley y Normas de Contrataciones Estatales	Entrevistas	Archivo en la OGE en la UNC
	Falta de Capacidad Operatoria	Escala Cualitativa (Likert)	Ley y Normas de Contrataciones Estatales		
Etapas de los Procedimientos Administrativos	Planificación	Escala Nominal	Informes de evaluación		Expedientes de Procesos de selección por Licitación Publica
	Organización	Escala Nominal			
	Ejecución	Escala Nominal	Informe de cumplimiento de metas		
	Control	Escala Nominal			

FUENTE. : Instrumentos y fuentes de los procesos de selección en licitaciones públicas de la Universidad Nacional de Cajamarca. Elaboración propia

7. IDENTIFICACION DE FACTORES.

Se lo hace a través de indicadores. Se indica que se señalan algunos, ya que en las encuestas y entrevistas se precisarían otros:

7.1. Recurso humano

El recurso humano lo conforman todas aquellas personas involucradas en una misma organización para el logro de sus objetivos.

7.2. Designación de los Comités

Integrantes de Comité Especial: Conformado por tres personas con conocimiento en el tema y 03 personas como suplentes.

01 Proveniente del Órgano encargado de las Contrataciones.

01 Proveniente del Área Usuaria.

01 Debe tener Conocimiento Técnico del Objeto de la Contratación.

7.3. Conocimiento de la Normatividad Legal Vigente

No todo el personal Administrativo del área de Contrataciones con el Estado de la Universidad Nacional de Cajamarca está capacitado o conoce a cabalidad los mecanismos y alcances del Decreto Legislativo 1017 Ley de Contrataciones Estatales.

7. 4. Capacidad Operativa.

Genera retrasos en trámites, mayores costos, menor producción en licitaciones y mayor uso de infraestructura, pérdida de horas hombre, resta competitividad entre otras.

8. ETAPAS DE EVALUACION DE LOS FACTORES (INDICADORES)

Se indica que los factores se evaluarán en cada etapa de los procesos de selección por licitación pública, tal como se da a conocer en Figura 02. Asimismo las estrategias para mejorar estos procesos, se plantean para cada una de estas etapas



FIGURA 02

Etapas de los procedimientos administrativos en los procesos de selección.

Fuente: Elaboración propia

- a. Planificación.** En esta etapa en la que se define **qué** necesita la entidad, **cuánto** y **para cuándo** lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado. Además, en esta etapa se identifican los proveedores potenciales de cada compra programada y una estimación de sus precios, plazos de entrega, calidad, etc. Para todos estos actos administrativos se identificarán los factores que afectan a estas y se plantearán estrategias para mejorar estos procesos en esta etapa.
- b. Organización.** Esta etapa nos permite estructurar el **cómo** y **por qué** se lleva a cabo los procesos de selección por Licitación Pública en la UNC, estableciendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, así mismo nos permite mostrar cómo se aplican y se distribuyen los recursos en la UNC para el logro de los objetivos. Para todos estos actos administrativos se identificarán los factores que afectan a estas y se plantearán estrategias para mejorar estos procesos en esta etapa.
- c. Ejecución. Etapa que** significa acción y efecto de llevar a cabo los Procesos de Selección por Licitación Pública en la UNC. En ella es necesario conducir y orientar al recurso humano encargado de implementar las tareas establecidas por la UTAB. Para todos estos actos administrativos se identificarán los factores que afectan a estas y se plantearán estrategias para mejorar estos procesos en esta etapa.
- d. Control.** Es la acción y el efecto de controlar dichos Procesos de Selección por Licitación Pública en la UNC. En ella es necesario implantar la medición del cumplimiento de metas, con la finalidad de solucionar las distorsiones y para identificarlos factores que contribuyen al éxito y replicarlos. Para todos estos actos administrativos se identificarán los factores que afectan a estas y se plantearán estrategias para mejorar estos procesos en esta etapa.

9. TÉCNICAS.

9.1. Recolección de Datos.

Se efectúa a través de encuestas a directores de la oficina de abastecimientos de la UNC y a través de entrevistas a proveedores y a miembros de comités especiales involucrados en procesos de licitación pública que han participado en procesos de selección por licitación pública en la UNC.

La información de diagnóstico se ha realizado a partir de la información publicada en el portal de OSCE, la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Para la identificación de los factores que influyen negativamente en los procesos de selección por licitación pública en la UNC, se encuestó a 5 directores de la oficina de abastecimientos.

9.2. Procesamiento y Análisis de Datos

Las encuestas y entrevistas, así como la revisión de las fuentes de información fueron analizadas cualitativas, cuantitativa y descriptivamente y su resultado global se presenta en la matriz metodológica en Anexo 05.

Los resultados se presentan en tablas.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo son expuestos en este capítulo bajo la forma de tablas y figuras con sus respectivas discusiones.

1. DE PROCESOS DE SELECCIÓN A NIVEL NACIONAL DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Los datos que se presentan, se realizan sobre la base de la información que las entidades públicas han registrado en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE y que corresponde a los procesos convocados desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

1.1. Por Modalidad

TABLA 03

Número y monto adjudicado (millones de soles) y porcentajes por modalidad de proceso de selección en entidades públicas en el Perú, 2013.

MODALIDAD DE PROC.DE SELECCION	PROCESOS DE SELECCION		MONTO ADJUDICADO TOTAL (millones de soles)
	N°	%	
LP	2846	1.70	9567.3
CP	1313	0.78	2796.2
ADP	4546	2.72	2095.6
ADS	8583	17.14	3711.1
AMC	66193	39.68	5190.6
SUB.INV. PRESC.	3320	1.99	860.0
SUB.INV.ELECT.	3111	1.87	479.7
CONVENIO MARCO	5680	33.38	750.2
EXONERACIONES	1206	0.74	1561.1
TOTAL	166 798	100.00	26160.4

FUENTE: OSCE, 2014, adaptadas

No se está considerando Petro -Perú porque tiene otro régimen de contratación como (compra directa, compra por regímenes, decretos de urgencia 016-2012 y otros).

En Tabla 03, Figura03 y en Figura 04, el OSCE nos informa que, durante el año 2013, el número de procesos de selección en entidades públicas del Estado Peruano, fueron en un número de 166, 798 con un valor adjudicado de 26, 160.4 millones de nuevos soles.

La modalidad de selección que involucra mayor número de procesos es las AMC, con un total de 66,193 que representa un 39.68 % del número de procesos en el Perú, en un segundo lugar convenio marco con un 33.38 % mientras que las licitaciones públicas ocupa un séptimo lugar en número de procesos, sin embargo las licitaciones públicas en monto adjudicado supera a todas las modalidades, lo que refleja la importancia de esta modalidad de proceso de selección en las entidades del sector público. Por lo que se debe trabajar y hacer de esta modalidad de selección un proceso eficiente y eficaz.

Las compras públicas, por el número de procesos montos adjudicados y proveedores que intervienen, son muy importantes en la gestión operativa del sector público, pese a la magnitud del dinero, personas y tiempo que se invierten en el sistema de compras, que atraviesa actualmente por una serie de dificultades.

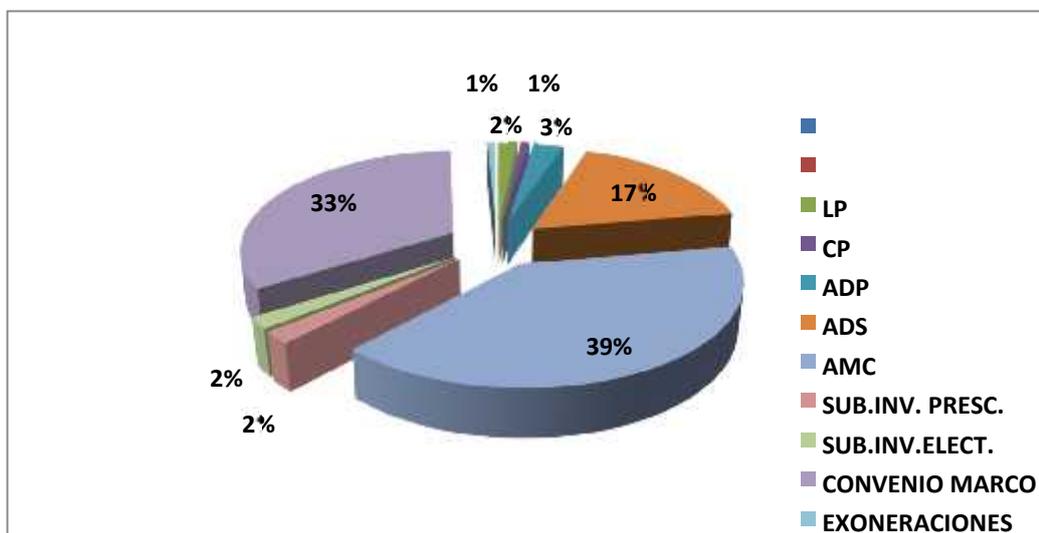


FIGURA 03.

Porcentaje de procesos de selección por modalidad en las Entidades públicas en el Perú, 2013.

FUENTE: OSCE, 2014, adaptadas

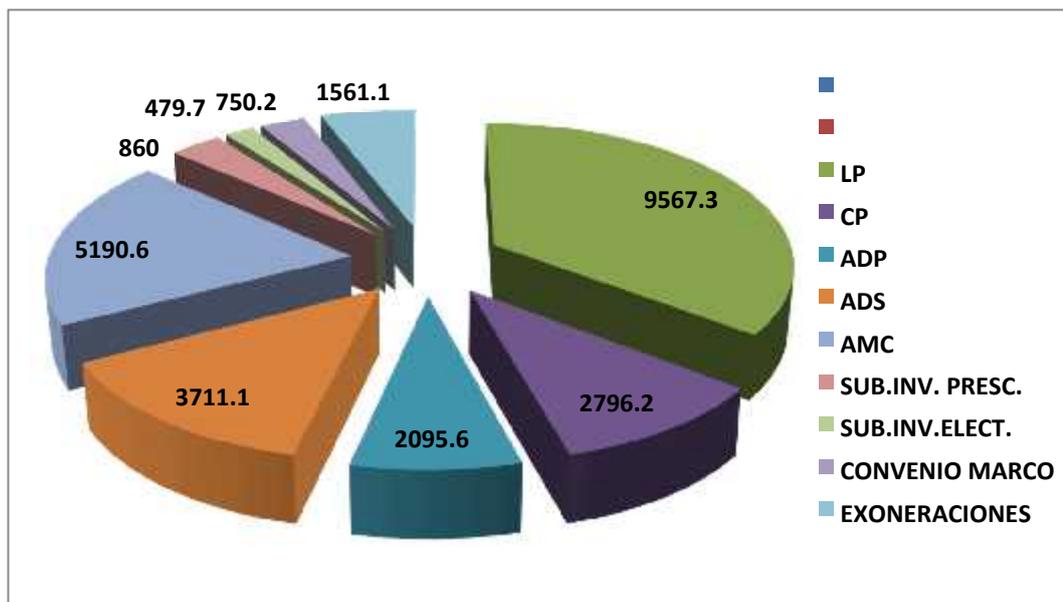


FIGURA 04

Montos adjudicados en millones de nuevos soles por modalidad de los procesos de selección por modalidad en las entidades públicas en el Perú, 2013.

FUENTE: OSCE, 2014, Adaptadas

1.2. Por Naturaleza del Objeto

TABLA 04 Monto adjudicado y porcentaje por naturaleza del objeto en las entidades públicas en el Perú, 2013

NATURALEZA DEL OBJETO	MONTO ADJUDICADO (millones de soles)	%
OBRAS	12 514.6	39.9
BIENES	11 558.2	36.8
SERVICIOS (2)	7 306.4	23.3
TOTAL	31 379.2 (1)	100.0

FUENTE: OSCE, 2014, Adaptadas

(1) Total no incluye Petro –Perú

(2) incluye consultoría de Obras

Al considerar la naturaleza del objeto, se aprecia en Tabla 04 y Figura 05, que del monto total en porcentaje que se adjudicó en contrataciones públicas, 39.9 % fue invertido en obras, 36.8 % en bienes y solo 23,3 % en servicios, así el monto adjudicado en el objeto bienes es de 11,558.2 millones de soles.

Para el objeto obras se tiene un monto adjudicado de 12, 514.6 millones de soles, de esto podemos deducir que dentro de estos dos objetos bienes y obras, se tiene un 76.70 % del monto adjudicado y dentro de estos, están involucrados la modalidad de las licitaciones públicas, reafirmando la importancia de esta modalidad de proceso de selección tanto en obras como en bienes.

El MEF, indica que la capacidad operativa existente en el sector público, no funciona en la misma medida a lo largo del año, generalmente la mayoría de compras se realizan en el último trimestre, esto indica realizar los procesos con menores tiempos para dimensionar en el mercado y por ende con mayor posibilidad de error, todo esto conlleva a que algunos procesos no se ejecutaron en el año, y por lo tanto se realizan a inicios del siguiente año, dificultando la programación del año siguiente; así las compras en el sector público son el “cuello de botella” por el que toda entidad pública atraviesa en cuanto al uso de recursos del Estado.

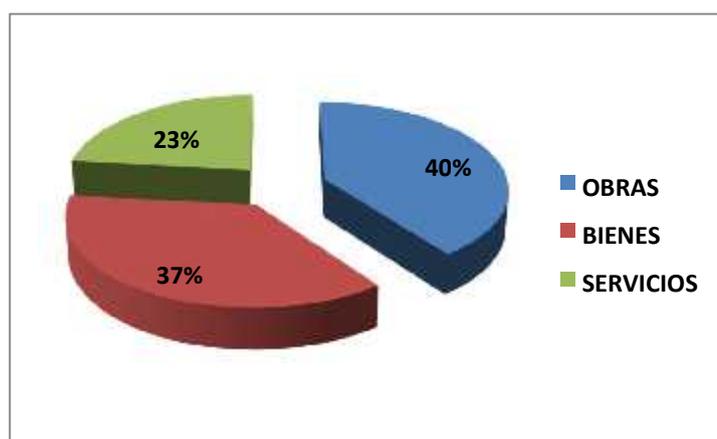


FIGURA 05

Porcentaje del monto adjudicado por naturaleza del objeto en las Entidades públicas en el Perú, 2013

FUENTE: OSCE, 2014, Adaptadas

1.3. Por Departamento del Perú

TABLA 05
Número de procesos de selección, ítems y valor adjudicado por departamento
(millones de soles) en las entidades públicas del Perú, 2013

DEPARTAMENTOS	N° DE PROCESOS	N° DE ÍTEMS	VALOR ADJUDICADO
AMAZONAS	1368	1562	263.1
ANCASH	4454	4774	1222.0
APURIMAC	1877	1999	455.5
AREQUIPA	4817	5364	1042.3
AYACUCHO	4602	4861	677.1
CAJAMARCA	3539	3930	837.4
CALLAO	3562	4509	549.8
CUZCO	14094	14966	1439.7
HUANCAVELICA	3705	3848	551.4
HUANUCO	2784	3183	700.3
ICA	1992	2192	661.3
JUNIN	3646	3938	670.7
LA LIBERTAD	3669	4197	1097.7
LAMBAYEQUE	1726	1986	594.9
LIMA	25115	30565	6932.3
LORETO	2175	2465	800.7
MADRE DE DIOS	700	820	84.9
MOQUEGUA	1910	2118	202.1
PASCO	1823	2001	642.0
PIURA	3469	3827	1119.8
PUNO	5544	6102	716.2
SAN MARTIN	2152	2386	882.0
TACNA	1786	1970	291.7
TUMBES	691	739	315.1
UCAYALI	1590	1831	337.5
MULTIDEPARTAMENTAL	830	890	273.3
TOTAL	103 620	117 023	23 360.8

FUENTE: OSCE, 2014, Adaptadas

En la Tabla 05, Figura 06, queda reflejada la importancia de los procesos de selección en cada uno de los departamentos de nuestro país, así como los montos

adjudicados, y el número de Ítems, indudablemente el departamento de Lima donde se encuentra la capital del Perú, es el que lleva acabo el mayor número de procesos con 25,115 con un valor adjudicado de 6 932.3 millones de nuevos soles, seguido de la región del Cuzco con 14,094 procesos y un valor adjudicado de 1 439.7 millones de soles.

La región de Cajamarca se encuentra en el décimo sexto lugar, con 3539 procesos y con un valor adjudicado de 837.4 millones de nuevos soles, esta ubicación nos refleja la importancia de las modalidades de procesos de selección, especialmente las licitaciones públicas en nuestra región.

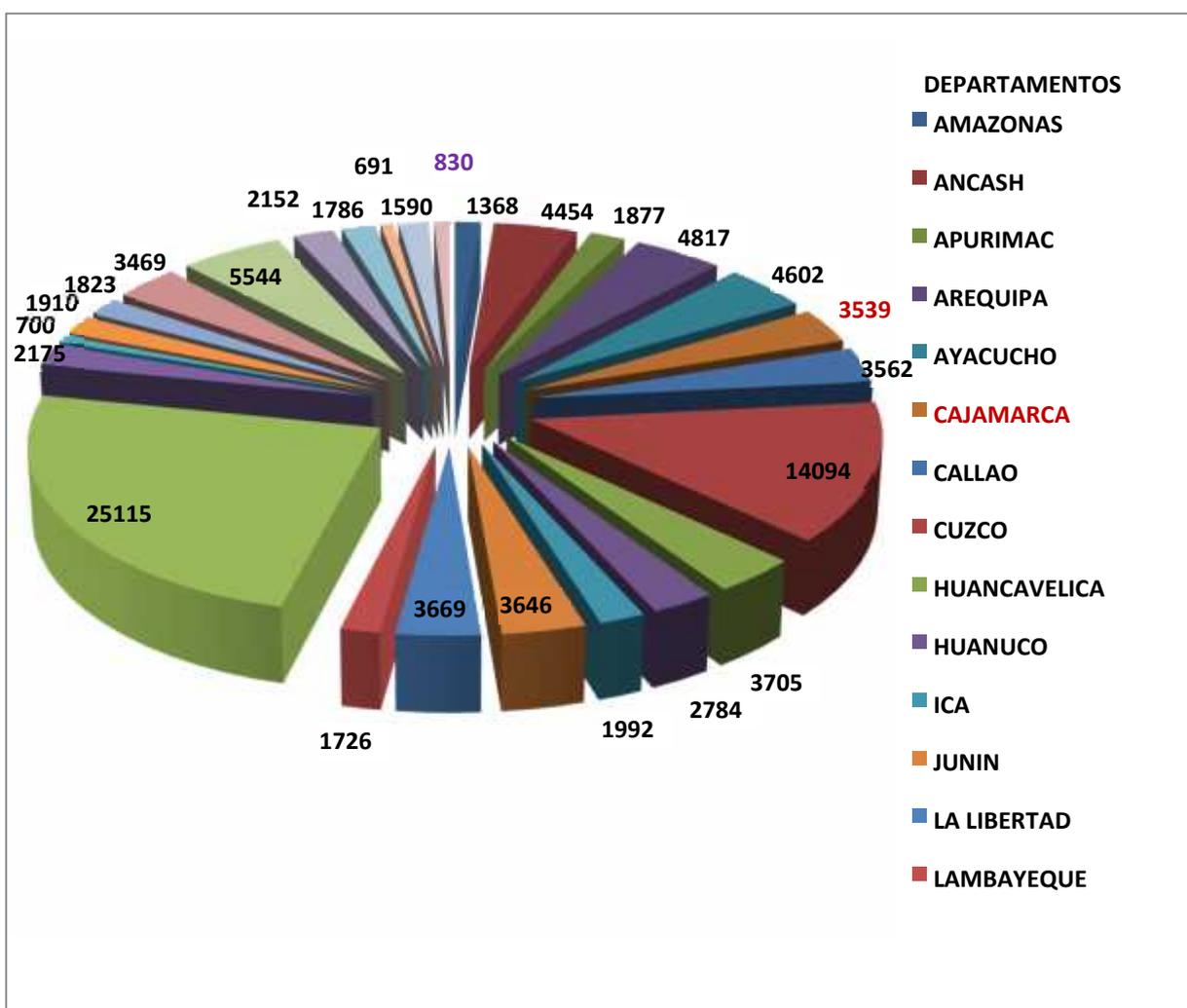


FIGURA 06

Número de procesos de selección por departamento (millones de soles) en las entidades públicas del Perú, 2013.

FUENTE: OSCE, 2014, Adaptadas

1.4. Del Número de Proveedores Participantes

TABLA 06 Número y porcentaje de proveedores participantes por naturaleza del objeto en las entidades públicas del Perú, 2013

NATURALEZA DEL OBJETO	N° DE PROVEEDORES RNP	%
BIENES	89 372	37.3
OBRAS	14 263	5.8
SERVICIOS	125 988	52.7
CONSULTORIAS	10 020	4.2
TOTAL	239 643	100

FUENTE: OSCE, 2014, adaptadas

* Cajamarca tiene un total de 11, 087 proveedores

Según el OSCE 2014, el número de proveedores inscritos, en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) para el año 2013, fue de 140,423 proveedores.

Se precisa que un proveedor puede inscribirse en más de un objeto (bienes, servicios, obras y consultorías), tomando en consideración lo mencionado se presenta la Tabla 06 y Figura 07, la que nos informa que en el año 2013, se contaba con 239, 643 proveedores, participantes por naturaleza del objeto, de los cuales el 52.7 % están en el capítulo de servicios, 37.3 % en bienes, 5.8 % como ejecutores de obras y 4.2 % como consultores de obras.

Los 14,263 proveedores del objeto de obras y los 89,372proveedores del objeto bienes, alcanza un 43% del total de proveedores que participan en procesos de selección; generalmente en procesos de licitación pública.

Con esta información también queda expresada la importancia de las compras por el número de proveedores involucrados en los procesos por licitación pública.

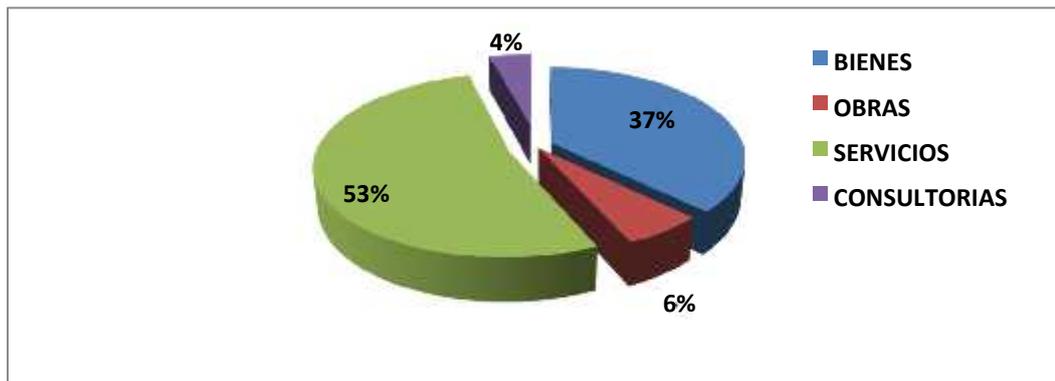


FIGURA 07

Porcentaje de proveedores participantes por naturaleza del objeto en las entidades públicas del Perú, 2013

FUENTE: OSCE, 2014, adaptadas

2. DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

2.1. Del Presupuesto de la UNC para el 2013.

TABLA 07 Presupuesto institucional de apertura y el presupuesto institucional modificado por fuente de financiamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013

FF	PIA(S/.)	%	PIM (S/.)	%
RO	48 916 753	66.49	49 860 853	56.01
RDR	12 781 700	17.37	19 596 700	22.01
DT	0	0	156 600	0.18
RD	11 872 220	16.14	19 405 148	21.80
TOTAL	73 570,673	100.00	89 019,301	100.00

FUENTE: Resolución Rectoral N° 006 y modificatorias, 2013, adaptadas.

En la Tabla 07, (Anexo 02) se presenta el PIA y el PIM por fuente de financiamiento, y en ella podemos apreciar, un presupuesto institucional de apertura de 73 570,673 nuevos soles, y un PIM de 89 019,301 nuevos soles. Además, podemos apreciar en el PIA un 66.49% y en el PIM un 56.01%, del presupuesto es la fuente de financiamiento-RO, lo que nos conduce a afirmar que nuestra Universidad necesita cubrir su presupuesto generando recursos propios, los cuales representan en el PIA 17.37 % y en el PIM 22.01 %.

Con respecto a los RD provenientes del Canon Minero se puede apreciar que la Universidad en el año 2013 tiene un presupuesto que representa en el PIA; de 16.14% y en el PIM un 21.80 % del presupuesto total requerido por la institución.

Además, se da a conocer que a partir de esta asignación presupuestal y en base al cuadro de requerimientos de las unidades académicas y administrativas se elabora el PAC de la UNC, en el cual queda indicado los procesos de selección.

Se informa también que, a través de la modalidad de encargos, se adquieren bienes y servicios lo que disminuye el número de procesos de selección del Plan Anual.

Lo manifestado se puede objetivisar en la siguiente figura.

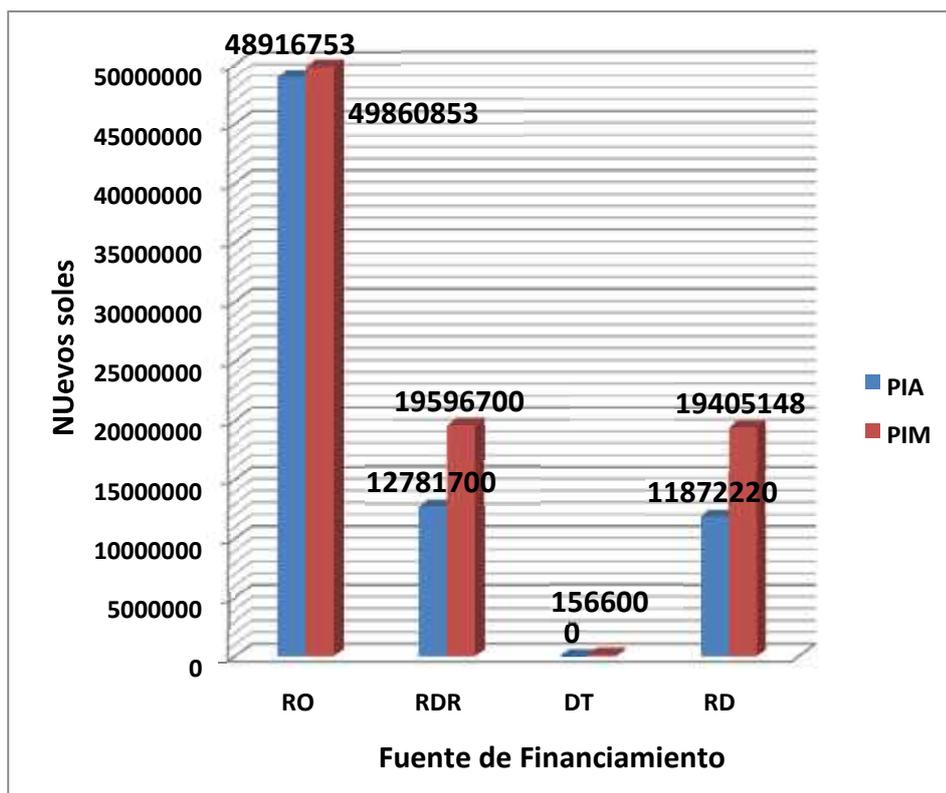


FIGURA 08
Montos de PIA y PIM por fuente de financiamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013

FUENTE: Resolución Rectoral N° 006 y modificatorias, 2013, adaptadas.

2.2. De los Procesos de Selección Programados en la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013

TABLA 08
Número de procesos, porcentaje y montos asignados por fuente de financiamiento en cada modalidad de selección en la UNC, 2013

TIPO DE PROC.	N° DE PROC.	%	R.O S/.	RDR S/.	R.D. CANON.M S/.	DONAC.Y TRANF. S/.	MONTO TOTAL S/.	%
LP	4	5.4	725000.00	105080.00	8221468.30		9051548.33	52.15
CP	1	1.3	128400.00		299644.00		428064.00	2.47
ADP	14	18.7	2351142.30	380800.85	293298.33	859166.87	3884408.33	22.38
ADS	28	37.3	1644715.50	328046.16	254630.61	556311.85	2655304.10	15.30
AMC	28	37.3	463374.13	246530.44		627510.39	1337414.96	7.70
TOTAL	75	100.0	5312631.93	1060457.50	9069041.24	2042989.11	17356739.72	100.00

FUENTE: Plan Anual de Contrataciones de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013, adaptadas

Como se aprecia en la Tabla 08 y en las Figuras 09 y 10 nos informa sobre el número de procesos de selección llevados a cabo en la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año 2013, por fuente de financiamiento con total de 75 procesos y un monto de 17 356,739.72 nuevos soles.

En cuanto al mayor monto total asignado en sus tres fuentes de financiamiento tanto en RO, RDR Y RD, por modalidad de selección la que predomina es la modalidad de licitación pública, con un monto de S/. 9 051,548.33 nuevos soles, que representa el 52.15% del monto total adjudicado, lo que conlleva a afirmar que estos procesos si bien es cierto en número son pocos, en cuanto al monto total son los más importantes en nuestra Universidad por lo que; se debe dar énfasis al llevarlos a cabo con eficiencia.

A la fecha en la Oficina General de Planificación se tiene 71 perfiles de proyectos de inversión, con factibilidad casi todos son proyectos por ejecutar por Licitaciones Públicas, de allí que en los años venideros estos procesos serán en número mayor, y que indudablemente en monto serán de mayor importancia en los cuales debemos de dirigir la mayor atención.

La fuente de financiamiento según Tabla 08, que más aporta es la de RD con S/. 9 069, 041.24 NS; la segunda con mayor aporte es la proveniente del Tesoro Público (RO) con un monto de S/. 5 312, 631.93 nuevos soles, le sigue la fuente de donaciones y transferencias (DT) con S/. 2 042, 989.11 NS, y la que aporta menos es la fuente RDR con tan solo S/. 1 060, 457.5 nuevos soles.

Sigue en orden de importancia a los procesos de selección por licitación pública, la modalidad ADP con 22.38% del monto asignado y ocupando el último lugar, la modalidad de procesos por Concurso Público con un 2.47% del monto asignado. En la misma tabla podemos apreciar que el monto asignado a los procesos por licitación pública es el mayor con un total de S/. 9 051, 548.33 nuevos soles sigue en prioridad la modalidad de ADP con un total de S/. 3 884, 408.33 NS; ocupando el último lugar la modalidad del CP con un monto total de S/. 428 064.00 nuevos soles.

En cuanto a modalidad, los procesos de licitación pública a través de recursos determinados se adjudicó S/. 8 221,468.30 nuevos soles y por recursos provenientes del Tesoro Público con un monto de S/. 725, 000 nuevos soles, por RDR un monto solamente de S/. 105, 080 nuevos soles. Esto nos indica la importancia de los fondos provenientes de la transferencia de canon minero han sido y serán para los años siguientes, en los diferentes tipos de procesos de selección, especialmente en los

procesos por licitación pública, la principal fuente de financiamiento para los diferentes proyectos de inversión.

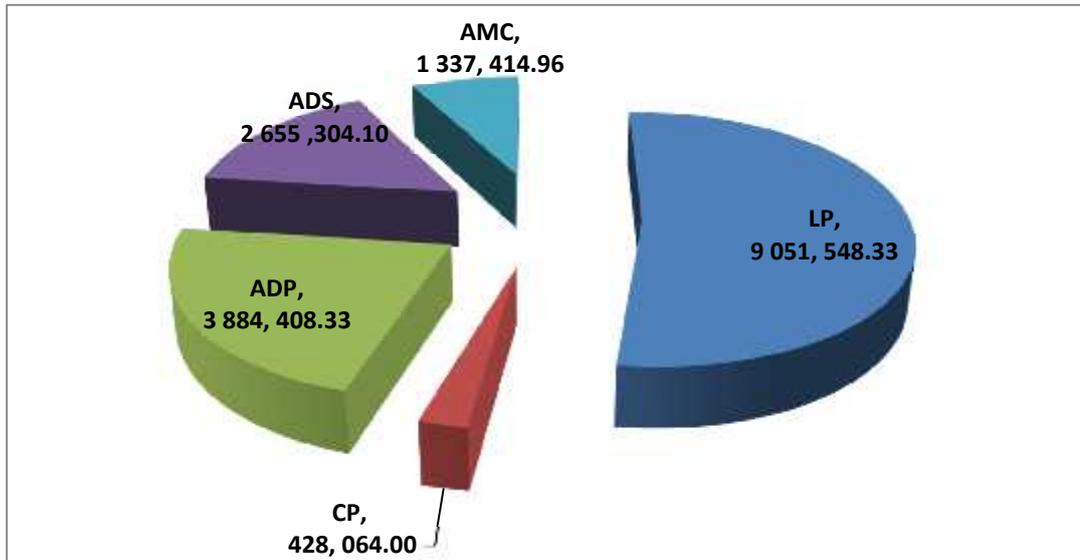


FIGURA 09. Monto y número total de procesos por cada modalidad y por fuente de financiamiento en la UNC, 2013

FUENTE: Plan Anual de Contrataciones de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013, adaptadas

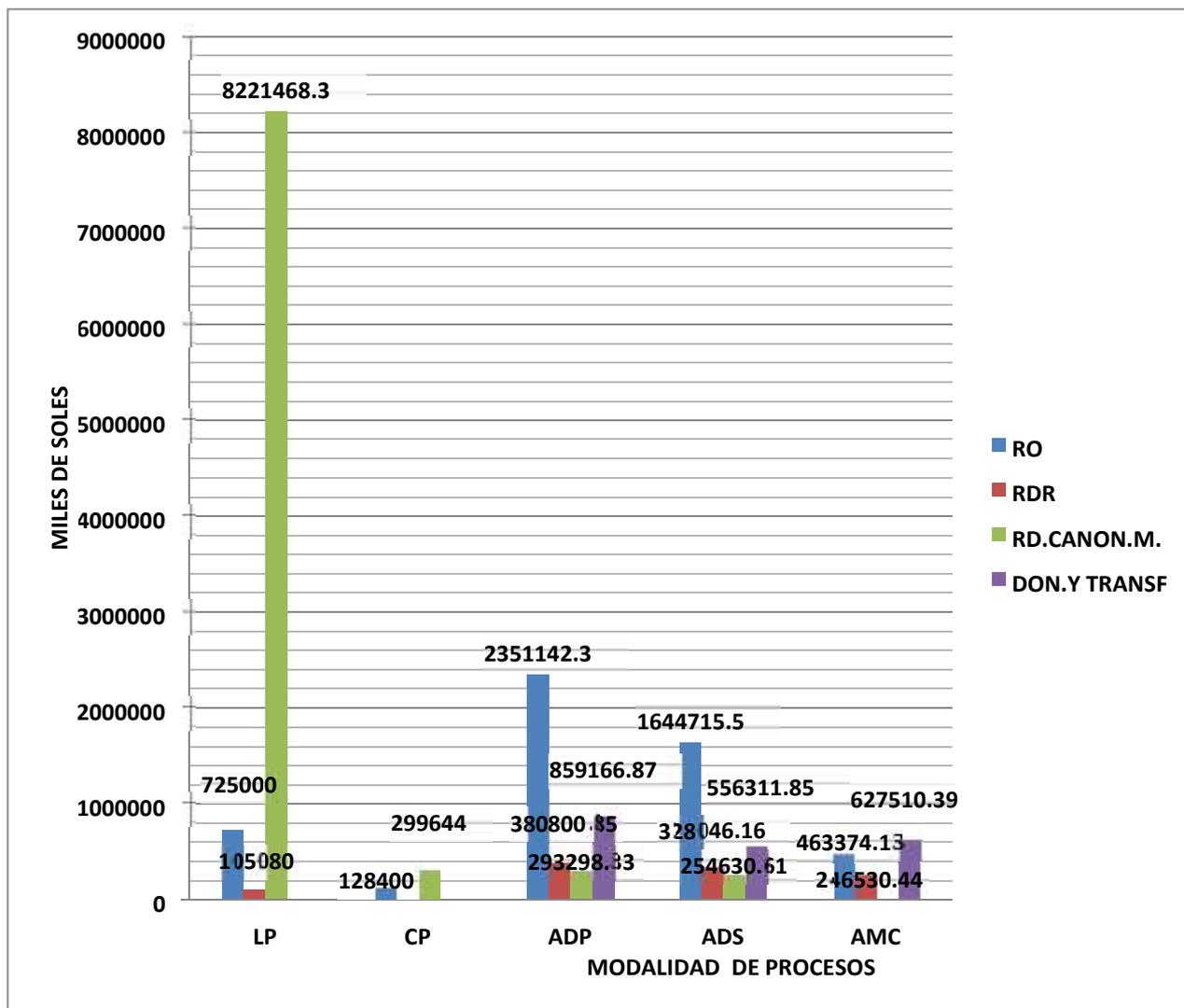


FIGURA 10

Monto y número total de procesos por cada modalidad y por fuente de financiamiento en la UNC, 2013

FUENTE: Plan Anual de Contrataciones de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013, adaptadas

2.3. De los Procesos de Selección Ejecutados en la Universidad Nacional de Cajamarca, 2013

TABLA 09 Número y porcentaje de procesos, monto adjudicado (en nuevos soles) por cada modalidad de selección en la UNC, 2013

MODALIDAD DEL PROC. DE SELEC.	Nº DE PROC.DE SELEC.	%	MONTO TOTAL (Soles)	%
LP	3	8.33	8 363 288.00	65.53
CP	1	2.80	428 064.00	3.35
ADP	5	13.88	1 072 175.78	8.40
ADS	11	30.55	1 189 171.96	9.32
AMC	16	44.44	1 709 759.84	13.40
TOTAL	36	100.00	12 762 459.58	100.00

FUENTE: OSCE, 2014, adaptadas

En la Tabla 09 y Figura 11, se da a conocer el número de procesos y el valor de adjudicación en nuevos soles según modalidad de selección que se han llevado a cabo en la Universidad Nacional de Cajamarca en el 2013.

En nuestra institución en cuanto a monto adjudicado predominan los procesos de selección de licitación pública con montos que representa el 65.53% del monto total adjudicado, tan solo en tres licitaciones públicas, ejecutados con un monto de 8 363, 288.00 nuevos soles.

De un total adjudicado en el año 2013 de S/. 12 762, 459.58 NS apreciamos que las adjudicaciones de menor cuantía con un total de S/. 1 709, 759.84 nuevos soles, representa el 13.40 % del total adjudicado, le sigue de orden en importancia las ADS, con 9.32%, ADP con 8.40% y CP con 3.35%.

Por el monto adjudicado las licitaciones públicas son los procesos de mayor importancia en esta Casa Superior de Estudios, por lo que para hacerlo más eficientes y realizarlos en el tiempo contemplado en la Normatividad Legal Vigente se debe priorizar en el PAC, a estos procesos y se recomienda sistematizar las diferentes etapas y capacitar en las brechas de conocimiento de todo el personal involucrado en la ejecución de este tipo de compras.

Resulta notorio observar en la Tabla 09 que los procesos AMC representan un 13.40% del monto adjudicado y un 44% del número de procesos que comparando con las otras modalidades representa cifras elevadas y que se recomendaría corregir para los futuros años ya que representa procesos de menores montos y por ende su priorización es menor.

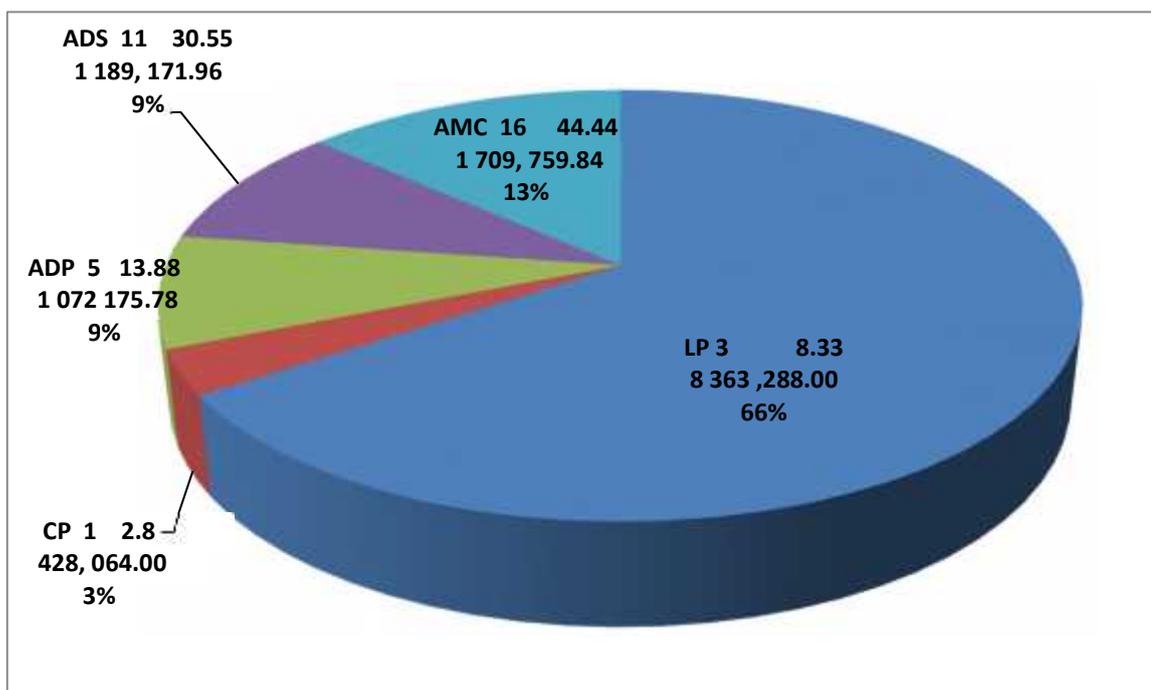


FIGURA 11

Monto y porcentajes de los procesos, adjudicado por modalidad de selección en la UNC, 2013

FUENTE: OSCE, 2014, adaptadas

Las entidades del Sector Público requieren un conjunto de procesos de selección para adquirir los insumos que le permitan cumplir con las metas y objetivos de servicio que ellas ofrecen, estas compras públicas constituyen un aspecto importante por los recursos humanos y por los presupuestos que se utilizan en ellas. Sin duda, los términos en los que se obtengan los insumos, tales como, calidad, cantidad, tiempo y costo, influyen de manera directa en que las instituciones cumplan sus fines.

Como todos sabemos, las compras públicas, están influenciadas por el conjunto de normas, controles, fiscalizaciones, capacitaciones, tecnologías, etc. Además, estas resultan un foco importante y trascendental en la gestión operativa del sector público, ya que según OSCE (2014) más de 2000 entidades del Estado, compraron un conjunto

de bienes, servicios, y obras a 239,643 proveedores, a través de 166, 799 procesos de selección por un monto adjudicado de 26,160.4 millones de nuevos soles.

Dentro de las compras públicas los procesos de selección por licitación pública constituyen la modalidad más importante por el monto adjudicado que supera el 37% del total adjudicado a nivel nacional y con un monto adjudicado del más del 50% en la UNC, para el año 2013.

3. DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE LICITACION PUBLICA EN LA UNC.

Para identificar los factores que influyen en los procesos de licitación pública se aplicaron las encuestas a los directores técnicos, responsables directos de la ejecución de estos procesos. Como resultado de la aplicación de estas encuestas, presentamos a estos factores identificados y así dar cumplimiento al primer objetivo específico de este trabajo de investigación. Se precisa que el orden de presentación de estos factores se lo hace de acuerdo a las etapas de planificación, organización, ejecución y control. (Ver Anexo 5)

1. DEMANDA DE INSUMOS

Los requerimientos solicitados por las áreas usuarias, generalmente se los hace en función, de los requerimientos de años anteriores, y no está en función de sus objetivos, metas, prioridades, lo que no está reflejada en la cantidad, calidad que se necesita, ni el tiempo en que los insumos (bienes y servicios) se necesita.

Los directores técnicos, de la UTAB, en 100% corroboran esto y manifiestan que muchos de los casos, son copias exactas de años pasados.

Para planificar sus requerimientos las áreas usuarias, en primer lugar, deben saber qué se va a necesitar durante el próximo período. Generalmente, muchos de sus requerimientos se repitan año a año, tales como, las necesidades de papel, artículos de escritorio, combustibles, servicios de limpieza, mantención de vehículos, etc. se mantendrán relativamente constantes período tras período. Se recomienda, que, para estimar la demanda futura de este tipo de productos o servicios, se tome como base sus consumos históricos y proyectar los requerimientos futuros, teniendo cuidado de tomar en cuenta los stocks de productos, identificando las cantidades disponibles de ellos, con el fin de no considerarlos en las compras del año en curso.

Esto quiere decir que el cuadro de requerimiento solicitado debe realizarse a la luz de las previsiones de disponibilidad presupuestaria del próximo período.

2. PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

La eficiencia de los procesos de selección y por ende de las licitaciones públicas depende de una buena programación, es decir de la elaboración del Plan Anual de Contrataciones de la Institución.

Consultado este aspecto a los funcionarios, el 60 % de ellos opina que existe limitaciones en la programación en el Plan Anual de Contrataciones y esto se debe principalmente a que el área usuaria no determina con precisión las especificaciones técnicas de los bienes a licitar.

Con la información recogida y sistematizada en la etapa de presentación de los cuadros de requerimientos y validados estos se elabora el PAC, que es un documento que pronostica las compras anuales de nuestra institución, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado.

En lo posible, debemos identificar potenciales proveedores, lo que se asocia a la modalidad de compra que usaremos (ej. convenio marco, licitación pública, trato directo, etc.). Es importante llevar un registro de nuestros proveedores, donde se los evalúe para de este modo, contar con información relevante a la hora de adjudicar nuevas compras.

Este PAC, es un documento en el que se registra: el objeto de la contratación, descripción de los bienes, servicios u obras a contratar, valor estimado de la contratación, tipo de proceso de selección, fuente de financiamiento, tipo de moneda y la fecha prevista de la convocatoria, su elaboración se hace en la fase de programación y formulación del PIA y puede modificarse, al modificarse el presupuesto, o al reprogramarse metas de la institución.

Su aprobación lo hace el ente rector de la UNC, dentro de los 15 días hábiles siguientes de la aprobación del PIA- UNC y se lo publica en el SEACE, en un plazo máximo días hábiles de aprobados.

3. CONTROLES

En la UTAB UNC no hay programación de controles, ni seguimiento de ejecución del PAC. El seguimiento del PAC es tan relevante como su elaboración. Nos permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se está ejecutando, lo que nos permite tomar medidas correctivas oportunamente. Se recomienda controles, al

menos con una frecuencia trimestral, analicemos los avances y resultados. Al analizar la información que se recoge de estos controles es necesario poner atención en las causas que pueden explicar las desviaciones ocurridas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Se considera que el responsable de efectuar el monitoreo debe ser el Director Técnico de la UTAB.

4. MERCADO DE PROVEEDORES

En la Oficina de Abastecimientos de la UNC, el personal operativo y los responsables de las adquisiciones, no solamente pueden tener en su base de datos la relación de proveedores locales, sino que también deben conocer la magnitud y cumplimiento de la empresa, calidad y cantidad de bienes y servicios que pueden proporcionar. Sobre este aspecto consultado a los funcionarios de abastecimientos que han gestionado las compras estatales en la Universidad Nacional de Cajamarca el 100% de ellos no manejan esta información antes indicada.

El conocimiento de los proveedores es uno de los factores importantes en el éxito de los procesos de selección, por lo que se recomendaría que, en la Oficina de Abastecimientos de la UNC, tenga una base de datos (archivo) de los proveedores locales y nacionales antes mencionados, lo que permitirá las oportunidades para los bienes a adquirir, en cuanto a precio, calidad, y tiempos de entrega y con la cantidad disponible de proveedores. Una vez realizado esto, se toma la decisión con el área usuaria, para sus Términos de Referencia - TDR, Especificaciones Técnicas o Expedientes Técnicos, se elaboren teniendo en cuenta es tipo de mercado.

5. APOYO DE LAS AREAS USUARIAS.

Existe un nulo apoyo de las unidades solicitantes en la UNC para los procesos de selección, pues ellas no conocen su papel y la importancia de su participación, para el éxito de las compras, para que ellas cumplan con la cantidad, calidad, tiempo y costo adecuado. También las áreas administrativas no apoyan al desarrollo del proceso de compra, por falta de mecanismos para integrarlos. El 100% de los encuestados manifiestan que no reciben apoyo de las áreas usuarias. Se recomienda buscar mecanismos necesarios para conseguir la participación de estas áreas.

6. FALTA DE DEFINICION PREVIA DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS O TERMINOS DE REFERENCIA DEL BIEN O SERVICIO A CONTRATAR.

El factor conocimiento de las especificaciones técnicas por parte del área usuaria, es el eje fundamental ya que en ella los bienes y servicios adquiridos van a permitir operativizar sus funciones y realizarlas a cabalidad, siempre y cuando estos bienes requeridos reúnan todas las especificaciones necesarias en forma detallada, y con ello permitirá también que el área encargada del estudio de mercado y ejecución de los procesos rápidamente pueda identificar los bienes en los diferentes proveedores.

Este factor es uno de los “cuello de botella” para las compras en la UNC, ya que, sin este requisito bien definido, no es posible una buena programación, ni conocer fehacientemente el mercado de proveedores.

El 100% de los encuestados consideran a este factor fundamental para una buena planificación.

Muchas de las áreas usuarias presentan sus requerimientos con subespecificaciones o con sobreespecificaciones.

Otro factor que influye en el PAC es, los Términos de Referencia que también es responsabilidad del área usuaria y estos carecen de exactitud en cantidades y calidades, para poder superarlos, la institución debe capacitar a la parte usuaria y en forma especial a que las personas de esta área, que conozcan a detalle el uso y manejo de los bienes (equipos) así como en la oficina de la parte operativa debe recibir una capacitación permanente sobre la programación y ejecución del PAC.

7. ESCASA COORDINACION CON OTROS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

El 100 % de los encuestados manifiestan que no manejan procedimientos que permitan terminar con el aislamiento entre áreas funcionales, tales como con planificación, tesorería, asesoría jurídica, oficina de personal y la OGCI), existiendo, por lo tanto, dispersión de tareas, escasa coordinación entre áreas usuarias, para que apoyen al proceso de compra. La falta de inter operatividad con otros sistemas administrativos nos indica que se debe, por parte de la UTAB, fomentar mecanismos que conlleve a una coordinación permanente entre estas áreas administrativas.

8. EXPERIENCIA REDUCIDA DE LOS DIRECTORES TÉCNICOS EN LA UTAB-UNC

La oficina encargada de las compras públicas en la Universidad Nacional de Cajamarca según resultados en las encuestas, a los directores encargados que se han desempeñado como tales, tienen un promedio de 0.9 años de experiencia, este lapso de tiempo refleja una corta experiencia en los responsables de gestionar los diferentes procesos de selección, en los cuales se encuentra incluido las licitaciones públicas, por lo que podemos concluir que esta variable tiempo de experiencia es importante, recomendándose incrementarla no solo en tiempo sino en capacitación permanente de estos funcionarios, a fin de inducir o llevar a cabo los procesos de selección por licitación pública de una forma más eficaz.

9. EXPERIENCIA REDUCIDA EN PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACIONES PÚBLICAS DE LOS FUNCIONARIOS

Del total de los funcionarios encuestados, al preguntarles si en el lapso en el que se desempeñaron como directores tuvieron experiencias con procesos de licitación pública, el 60 % señala que, si tuvo, y el 40 % que no. Esto refleja que, en la Universidad Nacional de Cajamarca, son pocos los procesos de selección por licitaciones públicas programadas. Esto influye indudablemente en la experiencia no solamente de los funcionarios sino también de la parte operativa frente a procesos de licitación pública.

Implica también que el PAC aprobados probablemente por los TDR deficientes o con omisiones, no permiten programaciones por esta modalidad de selección.

Después de preguntar a los funcionarios, si en su gestión como funcionarios recuerdan llevar a cabo procesos por licitación pública, el 60 % no recuerda y el 40 % si, coincidiendo con la experiencia en licitaciones públicas.

10. IDENTIFICACIÓN DEFICIENTE DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

En la Universidad Nacional de Cajamarca los que se desempeñaron como funcionarios de las compras estatales, un 80% identificaron los procesos de selección, esto indica que los funcionarios responsables de dirigir la ejecución de estos procesos se preocuparon en conocer de antemano la Modalidad de los mismos, lo que conduce a elevar las posibilidades de éxito de los procesos de selección.

Que en la Universidad Nacional de Cajamarca se recomienda llevar a cabo controles previos y concurrentes sobre conocimiento del PAC, en todo el personal involucrado en estas compras estatales.

11. FALTA DE PRIORIZACIÓN

Esto influye indudablemente en la experiencia no solamente de los funcionarios sino también de la parte operativa frente a procesos de licitación pública.

Implica también que el PAC aprobado probablemente por los TDR deficientes o con omisiones, no permiten programaciones de modalidad de selección.

12. REDUCIDA EJECUCIÓN DE LICITACIONES PÚBLICAS

Al respecto consultando a los funcionarios sobre las licitaciones públicas, lo que más recuerdan es el número de estos considerados en sus respectivos planes anuales. Esto indica que este tipo de modalidad de proceso de selección probablemente por sus implicancias administrativas son los que mantienen en mente, e indudablemente llevan a más preocupaciones. Si bien es cierto el procedimiento administrativo para la adjudicación de este tipo de proceso está establecido, se recomienda sistematizar detalladamente los pasos y las casuísticas, con la finalidad de conducir estos procesos de una manera más eficiente.

De una serie de factores que podrían conllevar a que los procesos de selección por licitación pública, sean observados o declarados nulos, los funcionarios consideran que la mala determinación de especificaciones técnicas o términos de referencia, es el factor principal, para que este tipo de procesos sean observados o anulados.

También señalan en segunda importancia el contenido de las bases, este resultado señala la necesidad imperiosa de capacitaciones permanentes de la parte usuaria, que conlleva a mejorar y presentar adecuadamente las especificaciones técnicas y/o los términos de referencia.

Con referente al otro factor contenido de bases, se recomienda a los comités especiales también reciban capacitaciones sobre el documento de elaboración de bases.

Los funcionarios consultados sobre este aspecto, el 100% de ellos opinan que el retraso del estudio de mercado y de la elaboración de la carpeta o expediente técnico

correspondiente se debe a omisiones en las especificaciones técnicas por parte del área usuaria. Ya que con ello no es factible determinar en corto tiempo el expediente del proceso.

13. REDUCIDA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA UTAB

El 100 % de los directores encuestas concuerdan que en la UTAB existe una reducida capacidad operativa, ellos atribuyen que esto suceda a que la normatividad existente, como el D. Leg. 276 impide la contratación de nuevo personal y la UNC contrata bajo la modalidad de CAS, lo que no contribuye a una estabilidad del personal ni a establecer programas de capacitación sostenida.

14. ESCASA CAPACITACION DEL PERSONAL INTERVINIENTE

En la UNC, la UTAB no tiene establecido programas de capacitación al personal que interviene en los procesos de selección. Los directores técnicos encuestados, el 100 %, señalan la inexistencia de programas de capacitación en aspectos normativos, operativos de los diferentes procesos de selección.

La UTAB debe programar capacitación permanente de las áreas usuarias, comités especiales y personal operativo, así como acompañarlas en el proceso de formulación de sus requerimientos.

15. CONTENIDODE BASES CON OMISIONES

La solicitud con omisiones de las especificaciones técnicas por parte del área usuaria conlleva al expediente del proceso, de continuar este, estas bases arrastren los mismos errores de solicitud de las especificaciones técnicas, el 40 % de los funcionarios considera que el factor importante en el retraso, es el contenido de las bases, retrasando significativamente a éstas.

16. CONOCIMIENTO LIMITADO DEL MARCO NORMATIVO VIGENTE

El 60 % de los funcionarios considera que el Marco Normativo sobre Contrataciones Públicas, existentes no es adecuado o que tienen limitaciones para los objetivos institucionales y por lo tanto requiere modificaciones. El 40 % opina en contrario, que la cantidad existente son bienes y no requiere modificaciones.

Toda normatividad busca el bienestar institucional y del personal, garantizando que las adquisiciones que se realicen, sean las más adecuadas y que la utilización de los fondos públicos sea correctamente invertida, con este pensamiento la Ley de Contrataciones, su Reglamento y modificaciones cumplen con esta finalidad.

17. AUSENCIA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL INTERVINIENTE

En la UNC, la UATB no ha establecido un programa de incentivos para el personal que participa en los procesos de selección. Los encuestados en su totalidad (100%) señalan que no han establecido un programa de incentivos y que ello conlleva a poca participación y si lo hacen, ella es lenta y sin ánimo

Se recomienda que la UTAB elabore un programa de incentivos para la participación del personal en los procesos, en la capacitación, dirigidas especialmente para aquellas áreas usuarias con menor disposición a participar en el proceso de compra.

4. DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Las estrategias que se plantean en este trabajo, relacionadas al mejoramiento de los procesos de licitación pública en la UNC, se las hace, teniendo en cuenta, cada una de las etapas del proceso de compras, es decir: planificación, organización, ejecución y control, según los factores negativos encontrados como resultado de las encuestas. En cada etapa se plantea, su importancia, los problemas encontrados en ellas y las estrategias, para mejorarlas.

1. ETAPA DE LA PLANIFICACIÓN.

En el Perú, se estima, según OSCE (2010), que una buena planificación, permitiría ahorrar hasta un 20% del monto total programado en las compras gubernamentales, equivalente a unos 3 mil millones de nuevos soles por año. Esto indica lo importante que es una buena planificación de las compras en una institución como la nuestra, ya que es la base de los procesos que realizará la UTAB, para definir qué necesita la entidad, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado. Además, en esta etapa se identifican los proveedores potenciales de cada compra programada y una estimación de sus precios, plazos de entrega, calidad, etc.

La planificación de las compras ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la entidad. Además, sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos.

Una buena planificación, permite ahorrar, porque se traduce en numerosos beneficios para nuestra institución, optimizando cada vez más los métodos de compra y mejorando los resultados en términos de eficacia, eficiencia y transparencia. Así podemos decir que: se tienen precios más competitivos y mejor calidad, menores costos administrativos, menores costos de inventarios, compras oportunas (tener lo que necesitamos, cuando lo necesitamos), adecuada distribución de la carga de trabajo, mejoras al funcionamiento diario, disminución del número de licitaciones desiertas y de compras urgentes.

Para lograr una buena planificación, la UTAB UNC debe realizar acciones para que se cumplan dos condiciones:

- a. **Identificar la demanda de insumos**, es decir, si la cantidad, calidad y tiempo de los insumos programados por las áreas usuarias satisfacen sus expectativas. Esta demanda validada, se lo hace en base a las metas priorizadas de la Universidad, identificando los insumos que demandan dichas metas, determinando, cuántos, en qué momento se requiere, de qué calidad, puntos de entrega, y todo ello a un precio óptimo que permita adquirir las cantidades en las calidades requeridas, y no necesariamente el más barato, y que, en este precio, esté incluido transporte, impuestos, capacitación en manipulación de ser requerida, etc.

- b. **Identificación del mercado de proveedores**, es decir, conocer la oferta existente en el mercado de los proveedores, a través de una evaluación de la oferta disponible, calidades existentes, tiempo de entrega, etc.

En la UNC, la planificación no podrá realizarse exitosamente si UTAB funciona como oficina de emergencia dedicada a “apagar incendios”, lo que en la actualidad implica, insatisfacción de los usuarios, estrés y tensiones entre unidades y funcionarios. Para realizarla de buena forma, se requiere disponer de las necesidades futuras y de los recursos disponibles para adquirirlas.

Generalmente, en nuestra Universidad, las áreas usuarias solicitan sus requerimientos, en base a lo planificado el año anterior, lo que conlleva a realizar compras que no ayudan a cumplir los objetivos, metas y prioridades, siendo la causa que se modifique constantemente el Plan Anual de Contrataciones, para que se incluyan nuevos procesos no previstos. Esto conduce a la UTAB a ejecutar compras “urgentes” y en lotes pequeños para atender a las necesidades inmediatas, no siendo estas compras las más eficientes ni transparentes.

Otro problema observado, es que la UTAB elabora el PAC sin una identificación adecuada del mercado de proveedores, precios de mercado, calidades, tiempos de entrega, etc. Esto trae como consecuencia que se planifique compras de insumos, en cantidades, calidades, precio y en tiempos que no es posible atender por los proveedores, por ello, muchos de los procesos se declaran desiertos o se modifican el valor referencial.

Frente a estos problemas en la **etapa de planificación**, se plantea dos estrategias:

Estrategia 1. Dimensionar la demanda de las áreas usuarias, lo que se adquiere con los objetivos, metas y prioridades de la institución. Esto implica que el área usuaria debe planificar sus actividades, las tareas a realizar, considerando la cantidad, calidad, presupuesto asignado a cada una de ellas, para prever los insumos a programar.

Estrategia 2. Identificación del mercado de proveedores, lo que permitirá las oportunidades para los bienes a adquirir, en cuanto a precio, calidad, y tiempos de entrega y con la cantidad disponible de proveedores. Una vez realizado esto, se toma la decisión con el área usuaria, para sus Términos de Referencia - TDR, Especificaciones Técnicas o Expedientes Técnicos, se elaboren teniendo en cuenta es tipo de mercado.

2. ETAPA DE ORGANIZACIÓN.

En la UNC la cantidad de procesos, tareas y al número de actores involucrados, se requiere mecanismos que permitan su ordenamiento y coordinaciones estrechas entre unidades y operarios.

Para tener una buena organización, se debe tener en cuenta:

- a. La UTAB debe tener identificado el marco normativo que debe cumplir,** para que las tareas de esta unidad se enmarquen en la identificación de los procesos de selección y los requisitos que debe cumplir cada proceso, tales como plazos, etapas y comités de selección.
- b. La UTAB debe precisar la capacidad operativa requerida para cada proceso,** precisando el número de personas necesarias, conocimiento sobre las compras a realizar, logística requerida e información de procesos anteriores similares.
- c. La UTAB debe promover la coordinación permanente con otras áreas,** que permita terminar con el aislamiento entre áreas funcionales

(Planificación, tesorería, asesoría jurídica, oficina de personal y la OCD), dispersión de tareas y la falta de coordinación entre áreas usuarias, para que apoyen al proceso de compra.

En la UNC las compras se organizan en concordancia con el marco normativo, sin adecuarlo a la realidad institucional, sin tomar en cuenta la capacidad operativa y los mecanismos de coordinación para realizarlas en modo ordenado. La causa principal es la reducida capacidad operativa, pues esto se agrava por las normas que no permite contratar nuevo personal bajo el régimen del D.L. 276 o promover a los ya existente. Esto obliga a nuestra institución, realizar contratos bajo Contratos Administrativos de Servicios – CAS, con poca estabilidad laboral, que no permite incluirlos en el fortalecimiento de capacidades.

Otro factor que influye en la organización es la ausencia de instrumentos que permita a la parte operativa mayor agilidad, estos instrumentos pueden ser: flujogramas, sistemas informáticos y sistematización de los procesos.

En la UNC las áreas usuarias no conocen su papel y la importancia de su participación, para el éxito de las compras, para que ellas cumplan con la cantidad, calidad, tiempo y costo adecuado. También las áreas administrativas no apoyan al desarrollo del proceso de compra, por falta de mecanismos para integrarlos.

Frente a estos problemas en la etapa de organización, se plantea, las siguientes estrategias:

Estrategia 3. Adecuar el marco normativo a la capacidad operativa de la UTAB, identificando con las áreas usuarias las demanda de insumos, de acuerdo a la prioridad y disponibilidad del insumo requerido.

Estrategia 4. La UTAB debe diseñar los instrumentos y procedimientos para la organización de las compras, tales como manuales, flujogramas, cronogramas, planes de trabajo, etc. Que permitan conocer a todos, los procedimientos, el papel de la UTAB, el rol del área usuaria y el papel de las demás áreas vinculadas. Esto permitirá a la UTAB, actuar bajo procesos secuenciados y ordenados.

Estrategia 5. La UTAB debe establecer mecanismos de coordinación con las áreas usuarias y con las áreas administrativas, elaborando propuestas que

incentiven la participación de las áreas usuarias en el proceso de compra, así como establecer mecanismos de coordinación e integración de las áreas vinculadas a la operatividad de las compras, tales como el área de planificación, área de contabilidad, área de tesorería, área de asesoría legal, área de personal y el área de control institucional.

Estrategia 6. La UTAB debe programar capacitación permanente de las áreas usuarias, comités especiales y personal operativo, así como acompañarlas en el proceso de formulación de sus requerimientos.

Estrategia 7. La UTAB debe establecer sistemas de incentivos para la participación en los procesos, en la capacitación, dirigidas especialmente para aquellas áreas usuarias con menor disposición a participar en el proceso de compras. Estos sistemas deben incluir días libres, certificados de participación, como requisitos para ascenso, bonos, refrigerios y movilidad, etc.

3. ETAPA DE EJECUCIÓN.

En la UNC es necesario conducir y orientar al recurso humano encargado de implementar las tareas establecidas por la UTAB.

Una buena dirección o ejecución en el desarrollo de los procesos de compras, requiere:

- a. De un programa de incentivos para promover el buen desempeño en la organización,** estos estímulos deben estar dirigidos a las áreas usuarias, al equipo y los comités, otorgando alicientes que aseguren su participación durante el proceso. Este programa debe incluir: días libres, certificados de participación, como requisitos para ascenso, bonos, refrigerios y movilidad, etc.
- b. Considerar las cualidades, conocimientos y experiencia del director de la UTAB,** que es otro factor de importancia en la dirección de los procesos de compras.

En la UNC la dirección o ejecución de los procesos de compras está influenciada por ausencia de incentivos y ausencia de cualidades, habilidades del personal de la UTAB que permitan a los equipos participar en el logro de las metas. Como consecuencia de la falta de incentivos, se realizan compras por la disponibilidad en el

mercado, respuesta de los postores desperdiciando tiempo y dinero en insumos no priorizados.

El director de la UTAB no usa sus habilidades para liderar tanto a su equipo como para lograr la participación de las áreas usuarias. También el director no percibe a las compras en la eficiencia en el uso de los recursos, desaprovechándola existencia de oportunidades que le permitan ganar prestigio frente a las áreas usuaria, alta dirección y en todo el entorno de la universidad.

Frente a estos factores que influyen en la etapa de ejecución, se plantean las siguientes estrategias:

Estrategia 8. Programa de estímulos a resultados exitosos y diferenciados, para conseguir la participación de las áreas usuarias, equipo y comités, que permitan dimensionar el avance, el éxito y las horas invertidas en las compras.

Estrategia 9. Considerar habilidades gerenciales para el cargo de director de la UTAB, esto debido a la cantidad de recursos que maneja y por la naturaleza de sus funciones administrativas, de costeo y de estimaciones económicas. SERVIR (2009) exige para el perfil de puesto de Director de Logística: Título profesional universitario, en Economía, Administración, Ingeniería Industrial o afines, seis años de experiencia, cuatro años de experiencia en el ejercicio de gestión de contrataciones públicas y dos años de experiencia en el sistema administrativo de abastecimiento, conocimiento avanzado en la Ley y Reglamento de las Contrataciones del Estado y sus normas complementarias. Manejo de Office y de aplicativos.

Estrategia.10. UTAB debe elaborar programa de capacitación de los participantes en los procesos en el conocimiento del marco normativo de las compras públicas.

4. ETAPA DE CONTROL.

En la UNC es necesario implantar la medición del cumplimiento de metas, con la finalidad de solucionar las distorsiones y para identificarlos factores que contribuyen al éxito y replicarlos.

Para tener un buen control de las compras se requiere:

- a. **Realizar una medición de las metas programadas**, lo o desviaciones de las metas programadas, para tomar las medidas correctivas que permitirá determinar el grado de cumplimiento.
- b. **Fomentar mecanismos de auditoría externa y control interno**, que las entidades públicas como la universidad están obligadas a cumplir, evitando duplicación de controles, agilizando el cumplimiento de la legalidad.

En la UNC no se miden las compras, dado que la UTAB establece tareas sin pensar en su futura medición, no se conoce la importancia y ni de los resultados obtenidos.

La UTAB solo tiene lo relacionado al número de contrataciones realizadas, montos adjudicados y cumplimiento del cronograma de las bases establecidas.

La UTAB no sistematiza ni analiza aquella información que permitirá retroalimentar los procesos de compras a realizarse en el futuro y que conlleve a superar los errores cometidos.

Frente a estos factores identificados que influyen en la etapa de control, se plantean las siguientes estrategias:

Estrategia.11. Sistematización y análisis de la información de cada proceso, que contribuya a la toma de decisiones. Se recomienda también que esta información sea publicada en el portal de transparencia de la universidad, para garantizar de este modo la transparencia, los mecanismos de control interno y de ser el caso, las investigaciones necesarias.

Estrategia.12. Utilización de la información como fuente de retroalimentación, que permita aprender de los errores y tener mayor número de procesos exitosos.

Estrategia.13. Programar para la UTAB controles previos y concurrentes y controles posteriores, los primeros por parte del Director Técnico y Director General de Economía y los segundos por la OGCI.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos concluir en lo siguiente:

1. Los factores identificados que influyen en los procesos de licitación pública en la UNC son diecisiete y son: demanda de insumos deficiente, Plan Anual de Contrataciones con deficiencias, Controles inexistentes al PAC, Mercado de proveedores no identificados, Apoyo ausente de las áreas usuarias, Falta de definición previa de las especificaciones técnicas y de los términos de referencia de los bienes y/o servicios a contratar, Escasa coordinación con otros sistemas administrativos, Experiencia reducida de los directores técnicos en la UTAB UNC, Experiencia reducida en procesos de licitación pública, Identificación deficiente de los procesos de selección, Falta de priorización de los bienes y servicios, Reducida ejecución de licitaciones públicas, Reducida capacidad operativa de la UTAB, Escasa capacitación del personal interviniente, contenidos de bases administrativas con omisiones, Conocimiento limitado del marco normativo vigente, y Ausencia de incentivos al personal interviniente en estos procesos.
2. El proceso de selección por licitación pública es la modalidad de adquisición más importante en las compras públicas, por los montos adjudicados, a nivel nacional y en la UNC, por lo que especial atención se debe prestar a su gestión operativa.

2. RECOMENDACIONES

1. Para lograr una buena planificación, la UTAB UNC debe realizar acciones para que se cumplan dos condiciones: (a) Identificar la demanda de insumos, y (b) Identificación del mercado de proveedores.
2. Para tener una buena organización, se debe tener en cuenta: (a) La UTAB debe tener identificado el marco normativo que debe cumplir; (b) la UTAB debe precisar la capacidad operativa requerida para cada proceso y (c) la UTAB debe promover la coordinación permanente con otras áreas.

3. Una buena dirección o ejecución en el desarrollo de los procesos de compras, requiere: (a) De un programa de incentivos para promover el buen desempeño en la organización, (b) Considerar las cualidades, conocimientos y experiencia del director de la UTAB.

4. Para tener un buen control de las compras se requiere: (a) Realizar una medición de las metas programadas, y (b) Fomentar mecanismos de auditoría externa y control interno.

LISTA DE REFERENCIAS

1. CASTILLO CHAVEZ, José. 2005. Sistema Gubernamental de Abastecimiento Centro de Estudios Gubernamentales Lima - Perú.
2. MADRID MARTINEZ, Jaared César. 2011. Estudio de las Buenas Prácticas en los compradores del Sector Público. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión. PUC. Lima, Perú.
3. MORALES, A. PINGUS, C y HUANCAURI, E. 2012. Volumen I. Seminario Aplicación de la Normativa de Contrataciones Públicas. Aplicada en Procesos de Bienes y Servicios. Docentes Certificados por el OSCE. Lima-Perú
4. RETAMOZO LINARES, Alberto. 2007. Contrataciones y Adquisiciones del Estado y normas de Control, Lima – Juristas Editores.
5. HERNANDEZ CELIS, Domingo. 2012. Normas de Auditoria Gubernamental y su Contribución al Control Efectivo de las Universidades Públicas Lima- Perú.

LISTA DE SITIOS WEB

1. ALBI IBAÑEZ, A. 2013. Ley Anual del Presupuesto. Lima Perú. Consultado 20 de enero 2014. Disponible en: <http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2013/PL_PPTO_2013.pdf>
2. CONGRESO DE LA REPUBLICA 2008. Ley de Contrataciones Estatales y su Reglamento. Consultado 20 de enero 2014. Disponible en: <http://www.bing.com/search?q=LEY+DE+CONTRATACIONES+ESTATALES&src=IE-SearchBox&FORM=IE8SRC>
3. DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTADURÍA PÚBLICA. 2012. Manual del Usuario SICON-PLIEGO Gobiernos Locales y Sociedades de Beneficencia Pública. Lima Perú. Consultado el 05 de abril del 2014. Disponible en: <http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=547:direccion-nacional-de-contabilidadpublica&catid=308&Itemid=101079>
4. DUTTI, Amaranta. 2013. Derecho administrativo. Lima- Perú. Consultado 26 de marzo del 2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos4/deradmi/deradmi.shtml>>
5. HASHIMOTO, E. 2010. Como Elaborar Proyectos de Inversión desde los Tres Paradigmas de la Ciencia.. Primera edición. Cajamarca Perú. Consultado el 15 de mayo 2014. Disponible en <http://www.unc.edu.pe>
6. HERNANDEZ CELIS, Domingo. 2011. Incidencia de los Documentos Fuente en la Contabilidad y Auditoría Gubernamental. Lima-Perú. Consultado 25 enero del 2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos47/auditoriagubernamental/auditoriagubernamental.shtml>
7. LOZANO CABRERA, Ángel. 2012. “Seminario de Proyecto de Tesis “Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Cajamarca- Perú. Disponible en: <http://www.unc.edu.pe>
8. NUNJA GARCÍA, L. 2013. Diario Gubernamental 2013, Organismo Supervisor de Contrataciones Estatales. Lima Perú. Consultado 28 de noviembre del 2013. Disponible en: <http://www.agubernamental.org>
9. OCDE. 2010. Perú: Reporte de Evaluación del Sistema de Adquisiciones en el país. Lima-Perú. Consultado 28 diciembre 2013. Disponible en: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/P/IB/2007/07/26/001182320070726130629/Rendered/PDF/35068.pdf>>

10. OSCE. 2014. Reporte Anual de Contrataciones Públicas. 2013. Resultados Preliminares. Lima - Perú. Consultado 20 de marzo del 2014. Disponible en: <<http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Reporte%20Anual%20de%20Contrataciones%202010%20-%20preliminar.pdf>>

11. SANTAELLA, Carla. 2012. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Lima Perú. Consultado 25 de marzo del 2014. Disponible en: <<http://www.tc.gob.pe/legconperu/constitucion.html>>

12. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA. 2013. Presupuesto Institucional de Apertura y sus Modificaciones. Resoluciones Rectorales. Cajamarca, Perú

ANEXOS

ANEXO 01. ENCUESTA PARA DIRECTORES DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

La encuesta que se presenta está diseñada para recolectar información, de los Procesos de Selección por Licitación Pública, llevados a cabo en la Universidad Nacional de Cajamarca y está dirigida a los diferentes Directores de la oficina de Abastecimientos, que han participado en este tipo de proceso.

Informo a Usted, que esta encuesta ha sido elaborada con la finalidad de recolectar información que será utilizada en mi trabajo de tesis en calidad de Maestrante, el objetivo es mejorar este tipo de proceso señalado anteriormente.

Solicito a usted contestar las preguntas de esta encuesta, este instrumento que nos permite el recojo de la información no es aleatoria ya que va dirigida a ustedes Directores y Ex directores como informantes claves con amplia experiencia en el tema en gestión.

Preciso a usted que la información obtenida a través de esta encuesta es absolutamente confidencial y se utilizara únicamente para fines netamente académicos en la elaboración de Tesis, por lo cual solicito su colaboración la misma que es de suma importancia.

Apellidos y nombres

Profesión.....

...

Teléfono.....

Email.....

1. Favor indicar el periodo en que se desempeñó como Director de la Oficina de Abastecimientos de la Universidad Nacional de Cajamarca?.....

.....

¿Cuántos años de experiencia tuvo como Director?

¿Cuánto tiempo trabajó en la UTAB bajo el D. Leg? N°1017?.....

.....

2. Durante el desempeño de sus funciones como Director, ¿tuvo usted alguna experiencia de llevar a cabo procesos de selección por Licitación Pública?

a) SI

b) NO

3. De ser positiva la respuesta en pregunta 2, recuerda usted a estos procesos de Licitación Pública:

a) SI RECUERDO

b.) NO RECUERDO

Si los recuerda, ¿cuál o cuáles, fueron estos procesos?

.....

4. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, en la etapa de planificación de las adquisiciones, ¿se identificó los tipos de procesos de selección a realizar en la UNC? a) SI

b) NO

5. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, en la etapa de planificación de las adquisiciones, ¿se priorizaron los tipos de procesos de selección a realizar en la UNC? a). SI

b). NO

6. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, en la etapa de planificación de las adquisiciones, al priorizar estos los tipos de procesos de selección a realizar en la UNC, ¿qué factores, enumerados a continuación, considera los más relevantes? Marcar uno o dos: a. Objetivos

b) Metas

c) Necesidades

d) Oportunidad del Requerimiento

7. En la Oficina de Abastecimientos, durante su gestión, ¿se identificaron las compras que siempre se realizan para el funcionamiento de la UNC?

.....

8. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, sobre las Licitaciones Públicas – LP, recuerda:

¿Cuántas LP se llevaron a cabo por año?

.....

¿Cuántas LP fueron declaras nulas?

.....

¿Cuántas LP fueron canceladas?

.....

¿Cuántas LP con observaciones fueron elevadas al OSCE?

.....

9. De los factores que se indican, ¿cuál o cuáles considera usted relevantes para que los procesos de selección por licitación pública llevados a cabo en su gestión, hayan tenido que ser observados o declarados nulos? Marcar uno o dos de ellos:
- a. Especificaciones técnicas o Términos de Referencia – TDR, con omisiones o sesgos.
 - b. Factores de evaluación muy exigentes.
 - c. Elaboración de bases, no arregladas a ley.
 - d. Contenido de bases con orientaciones a determinadas marcas o proveedores.
10. En su calidad de Director de la actual UTAB, ¿conoció con anterioridad a la convocatoria de una Licitación Pública, a los posibles proveedores participantes de la misma? a. SI
b. NO
- De ser positiva su respuesta, ¿Ha efectuado usted algún tipo de conversación con ellos con el fin de solicitarles su participación para que el Proceso de selección de LP tenga el éxito esperado? a. SI
b. NO
11. De acuerdo a su experiencia, de los cinco factores que se señalan, ¿cuál o cuáles cree usted que son los factores que influyen directamente en el retraso de la ejecución de las LP programadas? Marcar, uno, dos o máximo tres de ellos:
- a. Especificaciones Técnicas o TDR, por parte del área usuaria, con limitaciones en su contenido, inexactitud de cantidades u otros.
 - b. Plan Anual de Contrataciones – PAC con limitaciones.
 - c. Certificación Presupuestal con demoras y/o problemas.
 - d. Comité Especial con limitaciones de diferente índole.
 - e. Expediente de Contratación y/o bases con demora en su aprobación.
12. De acuerdo a su experiencia ¿Qué factores deben tenerse en cuenta con la finalidad de que las LP en la UNC, sean más eficientes y oportunas?.....
13. ¿Considera Ud., que el marco normativo sobre contratación pública existente, es la más adecuada para los objetivos institucionales y por lo tanto, no requiere modificaciones?:
- a). El marco normativo sobre contrataciones públicas SI es adecuada.

- b). El marco normativo sobre contrataciones públicas NO es adecuado.
14. ¿Cree Ud., que los funcionarios involucrados en los procesos de selección cuentan con la capacitación, entrenamiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones?
- a). SI
b) NO
15. ¿Se establecen de forma clara las responsabilidades dentro del proceso de compra?
- a) SI
b) NO
16. En la Oficina de Abastecimientos, ¿Existe un registro que permita evaluar el desempeño en la licitación y de cualquier acción que se derive de ésta? a) SI
b) NO
17. En la Oficina de Abastecimientos, ¿Existe un registro que deje constancia de lo sucedido durante el proceso de licitación? a) SI.
b) NO
18. Durante su gestión ¿verificó usted que las propuestas cumplieran con las especificaciones y/o requisitos técnicos y normativos básicos establecidos en la convocatoria? a) SI
b) NO

ANEXO 02. ENCUESTA ENFOCADA A LOS PROVEEDORES A LA UNC

1. Como proveedor de bienes y/o servicios a la UNC ¿ha participado en procesos de selección por licitación pública en esta entidad.
- a) SI. ¿En cuántas LP?.....
- b) NO
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que ha enfrentado, al momento de participar en un proceso por licitación pública en la UNC?

.....

.....

3. ¿Alguna vez ha participado en una licitación o invitación restringida por medios electrónicos?

- a. SI
- b. NO

4. Según su experiencia de proveedor ¿Es fácil de participar en los procesos de selección, en las entidades públicas?

- a) Si es fácil.
- b) No es fácil

¿Por qué considera usted que no es fácil la participación de proveedores?

.....
.....

5. ¿Ha recibido usted capacitación en contrataciones con el estado? a. SI
b. NO.

En caso afirmativo, ¿qué tan útil le ha resultado ésta?

.....

6. ¿Considera usted que existen suficientes medios, canales, para realizar denuncias o reclamos sobre irregularidades en un proceso de licitación? a. SI
b. NO

7. ¿Ha sido testigo usted, de alguna irregularidad durante el proceso de compra? a. SI.
¿Qué hizo usted en estos casos?

.....
..... b.
NO

8. ¿Le pareció clara la convocatoria en cuanto a los documentos que debían presentar? a. SI
b. NO

9. En la UNC, ¿Los procesos de compra se llevan a cabo con eficacia y agilidad? a. SI
b. NO

¿Por qué factores considera que no hay agilidad?

.....
.....
10. Según su experiencia, como proveedor a la UNC, de Excelentes, Muy Buenos, Buenos, Regulares, Malos, Pésimos...

a. ¿Cómo calificaría a los estudios de mercado que se realizan por ésta?

.....
.....

b. ¿Cómo calificaría a la persona que lo hace?

.....

c. ¿Qué recomendaría a nuestra institución, para mejorar estos estudios de mercado?

.....
.....

ANEXO 03. ENCUESTA PARA COMITES ESPECIALES

1. ¿Cómo presidente del comité especial, conoce usted, los requisitos legales para ser miembro del mismo?

Si

No.....

2. ¿Las decisiones que toman en torno al proceso de contrataciones son autónomas?

Si

No.....

3. ¿En el proceso de contratación, en el que participa, tiene usted conocimiento del objeto de la convocatoria.

Si.....

No.....

4. ¿Cuál ha sido tu experiencia con el Estado, en Licitaciones públicas?

a) Buena b) Mala c) regular d) muy buena e) ninguna

5. ¿En cuántas entidades ha participado usted, a las compras por licitación pública?

a) Muchas b) Pocas c) Varias e) ninguna

6. Normalmente, ¿Qué pasos sigue para realizar las compras públicas?

- a) inscribirse en el proceso
- b) verificar las especificaciones técnicas del bien
- c) ver el valor referencial
- d) todas
- e) Ninguna de las anteriores

ANEXO 04 PRESUPUESTO DEL AÑO FISCAL 2013

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	GENERICA DEL GASTO	PIA	PIM
RECURSOS ORDINARIOS	2.1. Personal y Obligaciones Sociales	34,889,628	35,883,828
	2.2. Pensiones	6,391,000	6,858,821
	2.3. Bienes y Servicios	6,049,125	5,670,496
	2.5. Otros Gastos	1,587,000	1,447,708
	2.6. Auquis. de Activos No Financieros	0	0
	TOTAL	48,916,753	49,860,853
RDR	2.1. Personal y Obligaciones Sociales	1,040,500	1,040,500
	2.2. Pensiones	0	0
	2.3. bienes y Servicios	10,977,061	17,057,061
	2.5. Otros Gastos	300,704	300,704
	2.6. Adquis. de Activos No Financieros	463,435	1,198,435
	TOTAL	12,781,700	19,596,700
DONACIONES Y TRANSF.	2.1. Personal y Obligaciones Sociales	0	0
	2.2. Pensiones	0	0
	2.3. Bienes y Servicios	0	0
	2.5. Otros Gastos	0	0
	2.6. Adquis. de Activos No Financieros	0	156,600
	TOTAL	0	156,600
	2.1. Personal y Obligaciones Sociales	0	0

RECURSOS DETERMIN.	2.2. Pensiones	0	0
	2.3. Bienes y Servicios	5,193,332	5,193,332
	2.5. Otros Gastos	0	0
	2.6. Adquis. de Activos No Financieros	6,678,888	14,211,816
	TOTAL	11,872,220	19,405,148
		73,570,673	89,019,301

ANEXO 05

MATRIZ

PREGUNTA DE LA ENCUESTA	VARIABLE DE ANÁLISIS	HIPÓTESIS	ENCUESTADOS					RESULTADOS	TEMA Y TAREA
			1	2	3	4	5		
1. Favor indicar el periodo en que se desempeñó como Director de la Oficina de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca?	Tiempo de desempeño	A mayor tiempo de desempeño directivo, mayor aprendizaje y cumplimiento de metas.	3 años	3 años	3 años	3 años	1 año	2.6 años	Este lapso de tiempo refleja una poca experiencia de gestión en OEC.
2. Durante el desempeño de sus funciones como Director, ¿tuvo usted alguna experiencia de llevar a cabo procesos de selección por LP?	Experiencia en LP	A más tiempo de experiencia en compras, más eficiencia en procesos de LP.	NO	SI	NO	SI	SI	SI = 60% NO=40%	Poca experiencia en procesos de LP.
3. De ser positiva la respuesta en pregunta 2, recuerda usted a estos procesos de Licitación Pública	Conocimiento de proceso en LP	Haber participado en procesos de LP ayuda a mejorar procesos posteriores y a tener un mejor PAC.	NO	SI	NO	NO	SI	SI = 40% NO=60%	Poca participación en los procesos de LP:

“IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACION PUBLICA Y ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”

<p>4. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, en la etapa de planificación de las adquisiciones, ¿se identificó los tipos de procesos de selección a realizar en la UNC?</p>	<p>Identificación del tipo de procesos</p>	<p>La eficiencia de procesos de selección por LP depende de una buena programación del Plan Anual de Adquisiciones de la Institución.</p>	<p>NO</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI = 80% NO=20%</p>	<p>Indica que los funcionarios responsables de dirigir la ejecución de estos procesos se preocuparon en conocer de antemano la Modalidad de los mismos, lo que conduce a elevar las posibilidades de éxito de los procesos de selección.</p>
<p>5. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, en la etapa de planificación de las adquisiciones, ¿se priorizaron los tipos de procesos de selección a realizar en la UNC?</p>	<p>Priorización de procesos</p>	<p>En los procesos de selección existen varios factores de priorización, unos más importante que otros.</p>	<p>NO</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>SI</p>	<p>SI = 60% NO=40%</p>	<p>Se recomienda que para un balance más sostenido en la definición de las modalidades de selección se considere a estos dos factores, Oportunidad de Requerimiento y Necesidades</p>
<p>6. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, en la etapa de planificación de las adquisiciones, al priorizar estos los tipos de procesos de selección a realizar en la UNC, ¿qué factores, enumerados a continuación, considera los más relevantes?</p>	<p>Identificación de Factores Relevantes en priorización de tipos de procesos de selección</p>	<p>Tomar identificados los factores relevantes en la etapa de planificación, influye en la priorización de costos.</p>	<p>Oportunidad de Requerimiento</p>	<p>Oportunidad de Requerimiento</p>	<p>Oportunidad de Requerimiento</p>	<p>Necesidades</p>	<p>Necesidades</p>	<p>OR = 60 % N=40 %</p>	<p>Los factores Oportunidad de Requerimiento y Necesidades, determinan la modalidad de un proceso. Ya que los responsables a dirigir a estos procesos así los recomiendan y consideran.</p>

“IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACION PUBLICA Y ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”

7. En la Oficina de Abastecimientos, durante su gestión, ¿se identificaron las compras que siempre se realizan para el funcionamiento de la UNC?	Identificación de compras en LP	El conocimiento de las compras que siempre se realizan en la UNC influye en su programación prioritaria.	NO	SI	NO	SI	SI	SI = 60% NO=40%	El conocimiento de los proveedores es uno de los factores importantes en el éxito de los procesos de selección.
8. Durante su función como Director de la Oficina de Abastecimientos de la UNC, sobre las LP recuerda usted cuantas LP se llevaron a cabo	Número de LP realizadas	A mayor experiencia mayor eficiencia en procesos de licitación pública	NO	SI	NO	NO	SI	SI = 40% NO=60%	En la UNC, son pocos los procesos programados por licitaciones públicas. Esto implica que en el PAA no se programan muchas licitaciones públicas.
9. De los factores que se indican, ¿cuál o cuáles considera usted relevantes para que los procesos de selección por licitación pública llevados a cabo en su gestión, hayan tenido que ser observados o declarados nulos?	Identificación de Factores Relevantes	Conocer los factores que conllevan a que los procesos de LP sean observados y/o declarados nulos permitirá la mejora de estos y por ende la mejora de los procesos de LP.	Especificaciones Técnicas o TDR	100%	Los factores más relevantes en un proceso son Oportunidad de Requerimiento y Necesidades, determinan la modalidad de un proceso. Ya que los responsables a dirigir a estos procesos así los recomienda.				

“IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACION PUBLICA Y ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”

<p>10. En su calidad de Director de la actual UTAB, ¿conoció con anterioridad a la convocatoria de una Licitación Pública, a los posibles proveedores participantes de la misma?</p>	<p>Oferta de proveedores del mercado (dinámica del mercado) Relación con los proveedores Oferta de calidad y cantidad existente en el mercado</p>	<p>Conocer la oferta del mercado en bienes y servicios ayuda a tener procesos exitosos ya que permitirá procesar tablas, variables del entorno que podrían afectar la gestión de las compras.</p>	<p align="center">NO</p>	<p align="center">NO</p>	<p align="center">NO</p>	<p align="center">NO</p>	<p align="center">NO</p>	<p align="center">100%</p>	<p>En la of. de abastecimientos de la UNC, el personal operativo y los responsables de las adquisiciones no solamente pueden tener en su base de datos la relación de proveedores locales, sino que también deben conocer la magnitud y cumplimiento de la empresa, calidad y cantidad de Bs y Ss que pueden proporcionar</p>
<p>11. De acuerdo a su experiencia, de los cinco factores que se señalan, ¿cuál o cuáles cree usted que son los factores que influyen directamente en el retraso de la ejecución de las LP programadas?</p>	<p>Identificación de los factores de retraso en las LP</p>	<p>Si se tienen identificados los factores de retraso de las LP superará estos y la eficiencia será mayor.</p>	<p align="center">Requerimiento de área usuaria</p>	<p align="center">Requerimiento de área usuaria</p>	<p align="center">Requerimiento de área usuaria</p>	<p align="center">Requerimiento de área usuaria</p>	<p align="center">Requerimiento de área usuaria</p>	<p align="center">100%</p>	<p>Limitaciones en la programación en el PAA, y esto se debe principalmente a que el área usuaria no determina con precisión las especificaciones técnicas de los bienes a licitar. Otro factor los TDR, carecen de exactitud en cantidad y calidad, para superarlos se debe capacitar en forma permanente a todo su personal.</p>
<p>12. De acuerdo a su experiencia ¿Qué factores deben tenerse en cuenta con la finalidad de que las LP en la UNC, sean más eficientes y oportunas?</p>	<p>Identificación de factores de Eficiencia</p>	<p>Conocer los factores que afectan la eficiencia en las LP, permitirá considerar la mejora de estos y por ende la mejora de los procesos de LP.</p>	<p align="center">Plan Anual Capacitación Área Usuaría</p>	<p align="center">Capacitación Área Usuaría</p>	<p align="center">TDR bien definidos</p>	<p align="center">Capacitación Área Usuaría</p>	<p align="center">Capacitación Área Usuaría</p>	<p align="center">PA =10% CAU=70% TDR=20%</p>	<p>La eficiencia de los procesos de selección y por ende de las licitaciones públicas depende de una buena programación, es decir de la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones de la Institución.</p>

“IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACION PUBLICA Y ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”

13. ¿Considera Ud., que el marco normativo sobre contratación pública existente, es la más adecuada para los objetivos institucionales?	Marco Normativo de acuerdo	En toda Institución Pública, al igual que en un marco normativo adecuado conlleva a cumplir con los objetivos institucionales y ayuda a que los fondos públicos sean correctamente invertidos.	SI	NO	NO	NO	SI	SI = 40% NO=60%	Toda normatividad busca el bienestar institucional y personal garantizando que las adquisiciones que se realicen sean las más adecuadas y que la utilización de los fondos públicos sean correctamente invertidos, con este pensamiento la Ley de Contrataciones, su Reglamento y modificaciones cumplen con esta finalidad.
14. ¿Cree Ud., que los funcionarios involucrados en los procesos de selección cuentan con la capacitación, entrenamiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones?	Existencia de Capacitaciones	La existencia de capacitaciones que atienden a las brechas del conocimiento, conllevan a mejorar en el OEC la gestión de compras.	NO	SI	NO	NO	SI	SI = 40% NO=60%	La institución debe capacitar a la parte usuaria y en forma especial a que las personas de esta área, que conozcan a detalle el uso y manejo de los bienes (equipos) así como en la oficina de la parte operativa debe recibir una capacitación permanente sobre la programación y ejecución del PAC.
15. ¿Se establecen de forma clara las responsabilidades dentro del proceso de compra?	Responsabilidades en LP	Si se lleva a cabo con responsabilidad el proceso de compra, al término del proceso dará resultados eficientes.	NO	SI	SI	NO	SI	SI = 60% NO=40%	Si los procesos de selección se llevan a cabo con responsabilidad, en la UNC, son exitosos, entonces también las LP serán mejores.
16. En la Oficina de Abastecimientos, ¿Existe un registro que permita evaluar el desempeño en la licitación y de cualquier acción que se derive de ésta?	Registro de Desempeño en LP	El registro de desempeño de la parte operativa permite prevenir errores y a mejorar la gestión de procesos	NO	SI	SI	NO	SI	SI = 60% NO=40%	En la Of. De Abastecimientos de la UNC, los procesos de selección por LP. Se registran en el sistema, la convocatoria y todas sus fases.

“IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR LICITACION PUBLICA Y ALTERNATIVAS PARA MEJORARLAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”

17. En la Oficina de Abastecimientos, ¿Existe un registro que deje constancia de lo sucedido durante el proceso de licitación?	Registro de Verificación de LP	Llevar un registro de verificación de sucesos y conocer a este, permite aprender de estos y realizar una más eficiente.	SI	SI	SI	SI	SI	100%	En la Oficina de abastecimientos de la UNC, los procesos de selección por LP. Se realiza el Acta de verificación de haber llevado a cabo dicho proceso, y se adjunta todo al expediente.
18. Durante su gestión ¿verificó usted que las propuestas cumplieran con las especificaciones y/o requisitos técnicos y normativos básicos establecidos en la convocatoria?	Verificación de Requisitos y normativas en las LP	La verificación de los requisitos en los procesos y adecuación a la normativa permite acelerar procesos y hacerlos exitosos.	NO	SI	SI	NO	SI	SI = 60% NO=40%	En la UNC, la finalidad es establecer las Normas y Requisitos, orientadas a maximizar el valor del dinero, en las contrataciones por LP y se efectúen en forma oportuna bajo los mejores precios y calidad a través del cumplimiento de sus principios.

Fuente: Elaboración propia

