

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS CON VALOR MENOR A 8 UITs, DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA 2018”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MIRIAM CRISTINA SARAVIA ALVARADO

LIMA-PERÚ

2022

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación (Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual

Document Information

Analyzed document	TSP SARAVIA 2022-FINAL-18.12.22.docx (D154351431)
Submitted	12/22/2022 2:56:00 PM
Submitted by	Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
Submitter email	jcallohuanca@lamolina.edu.pe
Similarity	2%
Analysis address	jimmy.oscar.callohuanca.aceituno.unalm@analysis.arkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16149/Frisancho_DDMCS.pdf?sequenc... Fetched: 12/22/2022 2:56:00 PM	 2
W	URL: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/593158/PALOMINO%20ARANA%20DANIT... Fetched: 12/22/2022 2:56:00 PM	 4
W	URL: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16665/0598351.pdf?sequence=1&... Fetched: 12/22/2022 2:57:00 PM	 3
W	URL: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf;sequence=1Secretar Fetched: 12/22/2022 2:56:00 PM	 2
SA	Universidad Nacional Agraria La Molina / 2. TSP - MIRIAM SARAVIA (1).docx Document 2. TSP - MIRIAM SARAVIA (1).docx (D143852624) Submitted by: jcallohuanca@lamolina.edu.pe Receiver: jcallohuanca.unalm@analysis.arkund.com	 2
SA	Gestión logística y su relación con las contrataciones menores a 8 UITs de la Municipalidad Distrital de Tamburco periodo 2021 (2).pdf Document Gestión logística y su relación con las contrataciones menores a 8 UITs de la Municipalidad Distrital de Tamburco periodo 2021 (2).pdf (D147978392)	 1
SA	10 - 2° Proyecto tesis - Wilver Quispe Huanca.doc Document 10 - 2° Proyecto tesis - Wilver Quispe Huanca.doc (D108962044)	 1

Entire Document

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
 FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
 INCLUEPICTURE
 "C:\var\folders\fp\m8tg15gx4ws2rz6qmh6yww_40000gp\T\com.microsoft.Word\WebArchiveCopyPasteTempFiles\Unalm_Log
 o.png" * MERGEFORMAT
 "IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS CON VALOR MENOR A 8 UITs, DE UNA
 UNIVERSIDAD PÚBLICA 2018"
 TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
 MIRIAM CRISTINA SARAVIA ALVARADO
 LIMA-PERÚ 2022
 La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación (Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual
 DEDICATORIA
 Para mi querido padre, que en paz descanse, por el buen ejemplo de perseverancia y responsabilidad que me da día a día y que guía
 mis pasos en todos los ámbitos de mi vida.
 AGRADECIMIENTO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE
EQUIPOS ESPECIALIZADOS CON VALOR MENOS A 8 UITs, DE
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA - 2018”**

PRESENTADO POR

MIRIAM CRISTINA SARA VIA ALVARADO

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERA EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Elías Félix Huerta Camones
PRESIDENTE

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
ASESOR

.....
Dr. Luis José Llaque Ramos
MIEMBRO

.....
Mg. Sc. Yulissa Maruschka Navarro Castillo
MIEMBRO

DEDICATORIA

Para mi querido padre, que en paz descanse, por el buen ejemplo de perseverancia y responsabilidad que me da día a día y que guía mis pasos en todos los ámbitos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial al Ing. Luis Ponte Escobal por su dedicación y tiempo para la elaboración de este trabajo así como a las personas que me alentaron para la culminación del mismo. A mi asesor el Dr. Jimmy Callohuanca Aceituna, por el acompañamiento en el proceso de elaboración de esta monografía. Muchas gracias por su orientación.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Problemática.....	2
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Antecedentes nacionales de la investigación.....	10
2.1.2. Antecedentes internacionales de la investigación.....	11
2.2. Base Teórica.....	12
2.2.1. Calidad.....	12
2.2.2. Proceso.....	12
2.2.3. Gestión por procesos (Business Process Management).....	13
2.2.4. Gestión de la Cadena de Suministro (SCM).....	15
2.2.5. Sistema Nacional de Abastecimiento.....	16
2.2.6. Cadena de Abastecimiento Público.....	16
2.2.7. Gestión de Adquisiciones.....	16
2.2.8. Diagrama de Flujo.....	17
2.2.9. Procedimiento.....	22
2.2.10. Área usuaria.....	22
2.2.11. Requerimiento.....	22
2.2.12. Especificaciones técnicas.....	23
2.2.13. Clasificadores presupuestarios de ingreso y gastos.....	23
2.2.14. Certificación presupuestal.....	23
III. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	24
3.1. Lugar y marco temporal.....	24
3.2. Tipo de investigación.....	24
3.3. Población y muestra.....	27
3.4. Contribución en la solución de situaciones problemáticas.....	27

3.4.1. Descripción del procedimiento.....	30
3.5. Análisis de posibles soluciones para el procedimiento	33
3.5.1. Actualización de flujograma	38
3.5.2. Definición del formato estandarizado de Especificaciones Técnicas (EETT) .	45
3.5.3. Capacitación a las áreas usuarias.....	46
3.5.4. Capacitar al personal de la Oficina de Abastecimiento.....	47
3.6. Análisis de su contribución con las competencias y habilidades adquiridas en la formación profesional.....	52
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
4.1. Resultados	55
4.1.1. Evaluación del impacto en la implementación de las mejoras	55
4.2. Discusiones.....	60
V. CONCLUSIONES.....	62
VI. RECOMENDACIONES.....	63
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
VIII. ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de incidencias mensual promedio por actividad desarrollada dentro del procedimiento de compras de equipos especializados menor a 8 UITs	29
Tabla 2 Cantidad mensual de quejas registradas por la demora en atención de requerimientos.....	55
Tabla 3 Tiempo de demora según actividad según el procedimiento de compras	56
Tabla 4 Cantidad de rechazos relacionados por incumplimiento o falta de información en las EETT.....	57
Tabla 5 Número de problemas relacionados al desempeño laboral del personal que participa en el procedimiento de compras.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La creación de valor público.....	3
Figura 2 Ejecución del gasto público e inversión por funciones priorizadas	5
Figura 3 Presupuestos destinados a la función Educativa 2015-2021 (S/ millones).....	5
Figura 4 Ejecución presupuestal anual (2017) por pliego	6
Figura 5 Organigrama de “La Universidad”	7
Figura 6 Organigrama de la Oficina de Abastecimiento	8
Figura 7 Diagrama de las tres calidades	12
Figura 8 Fases de la gestión por procesos	14
Figura 9 Ejemplo de proceso: Proceso de emisión de Licencia de funcionamiento	15
Figura 10 Potenciales orígenes de la SCM.....	15
Figura 11 Actividades de la Gestión de Adquisiciones.....	16
Figura 12 Flujograma de tipo matricial vertical.....	25
Figura 13 Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas.....	26
Figura 14 Diagrama de flujo inicial del procedimiento de compra de equipo especializado menor a 8 UITs	28
Figura 15 % de incidencia mensual por actividad desarrollada dentro del procedimiento de compras de equipos especializados menor a 8 UITs	29
Figura 16 Cronograma de reuniones y actividades con las áreas usuarias.....	33
Figura 17 Diagrama de flujo propuesto del procedimiento de compra de equipos especializado menor a 8 UITs – Parte 1	35
Figura 18 Diagrama de flujo propuesto del procedimiento de compra de equipos especializados menor a 8 UITs – Parte 2	36
Figura 19 Formato de Especificaciones Técnicas propuesto	46
Figura 20 Formato de EETT con las definiciones de la información a consignar	47
Figura 21 Modelo de Oficio del área usuaria solicitando la autorización de compra	48
Figura 22 Modelo de Hoja de Requerimiento emitida por el Sistema	49
Figura 23 Modelo de Especificaciones Técnicas estandarizadas – Parte 1.....	50
Figura 24 Modelo de Especificaciones Técnicas estandarizadas – Parte 2.....	51
Figura 25 Modelo de Especificaciones Técnicas estandarizadas – Parte 3.....	52
Figura 26 Número de ordenes de compra emitidas por mes durante agosto a diciembre 2017 - 2018	58
Figura 27 Presupuesto ejecutado por mes durante los meses de agosto y diciembre 2017 - 2018.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Diagrama de Ishikawa de la inoportuna atención de requerimientos de compra .	69
Anexo 2 Formato de Check List	70
Anexo 3 Formato de base de datos de proveedores	71
Anexo 4 Formato de cuadro comparativo	72

RESUMEN

El presente trabajo monográfico, según el método descriptivo, fue elaborado bajo los lineamientos de la Resolución N°00119-2020-CU-UNALM. Se describe la problemática y propuestas de mejora del procedimiento de compra de equipos especializados menor a 8 UITs mediante la metodología de Diagrama de Flujos realizado en el periodo de enero a diciembre del 2018 en la Unidad de Adquisiciones, perteneciente a la Oficina de Abastecimiento de “La Universidad”, institución pública con sede en el Departamento de Lima Metropolitana, la cual ocupó el puesto 8 dentro de las 49 Universidades Estatales con un 89% de ejecución presupuestal a toda fuente en el periodo enero – diciembre 2017, perteneciendo al 46.9% de universidades públicas que ejecutaron solo entre el 80 y 90% de su presupuesto asignado. Entre los factores que generaban que el avance presupuestal no sea el más óptimo, se evidenció que las actividades del “procedimiento de compras” que se llevaba a cabo en ese momento no permitían la adecuada atención de los requerimientos de compra de equipos especializados, así como la falta de conocimiento por parte de los actores dentro del flujo y la falta de uso de herramientas documentarias (formatos) estandarizadas que complementen eficazmente dicho procedimiento.

Considerando la problemática reflejada en la ineficiente ejecución presupuestal, la Dirección General de Administración solicitó que se ejecuten acciones para el incremento del nivel de ejecución y reducción de los niveles de inconformidad con las áreas usuarias.

Ante esta situación, la bachiller que elabora el presente trabajo monográfico lideró el equipo de la Unidad de Adquisiciones, con el cargo de Analista de Compras y posterior Jefa de la Unidad, que analizó la problemática, diagnóstico y propuso posibles soluciones logrando la implementación del procedimiento de compras de equipos especializados menores a 8 UITs, la integración y capacitación del personal que participa dentro del procedimiento, afianzando las relaciones con las áreas usuarias y de manera conjunta se logró la meta de ejecución presupuestal a toda fuente con un incremento del 3.3% llegando al 92.3%, en comparación al periodo anterior (2017).

Palabras clave: diagrama de flujos, ejecución presupuestal, implementación

ABSTRACT

The present monographic work, according to the descriptive method, was elaborated under the guidelines of Resolution N° 00119-2020-CU-UNALM. It describes the problems and proposals for improvement of the procedure for the purchase of specialized equipment less than 8 UITs through the Flowchart methodology carried out in the period from January to December 2018 in the Procurement Unit, belonging to the Procurement Office of "The University", which ranked 8th among the 49 State Universities with 89% of budget execution at all sources in the period January - December 2017, belonging to the 46.9% of public universities that executed only between 80 and 90% of their allocated budget. Among the various reasons that generated that the budgetary progress is not the most optimal, it was evidenced that the activities of the "procurement procedure" that was carried out at that time did not allow adequate attention to the requirements for the purchase of goods, as well as the lack of knowledge by the actors within the flow and the lack of use of documentary tools that effectively complement such procedures.

Considering the problem of inefficient budget execution, the General Directorate of Administration requested that corrective actions be implemented in order to increase the level of execution and reduce the levels of non-conformity with the user areas.

Faced with this situation, the bachelor who prepared this monographic work led the team of the Procurement Unit, with the position of Head of the Unit, which analyzed the problems, diagnosis and proposed possible solutions achieving the implementation of the procedure for the purchase of specialized equipment less than 8 UITs, the integration of staff involved in the procedure, strengthening relations with the user areas and jointly achieve the goal of budget execution at all sources of 92.3% in the period January - December 2018.

Keywords: flow chart, budget execution, implementation.

I. INTRODUCCIÓN

Siguiendo las directrices de la Resolución N°00119-2020-CU-UNALM el presente trabajo describirá la problemática, la finalidad de la implementación de mejora en el procedimiento de compras menores a 8 UITs (Unidad Impositiva Tributaria) en una Universidad Pública; cabe mencionar que se usará el término “La Universidad” para hacer referencia a la Universidad Pública donde desarrollé labores profesionales y es objeto de estudio; además se evita usar el nombre real por políticas de confidencialidad del mismo.

En la primera etapa se describe la situación inicial del procedimiento de compras, para tener un diagnóstico del contexto bajo el cual se desarrollaban las actividades desde un inicio; cabe mencionar que las compras estatales mayores a 8 UITs, se rigen bajo el marco de la Ley de Presupuesto del Sector Público y la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento; sin embargo, las compras menores a 8 UITs quedan enmarcadas dentro de las Directivas vigentes emitidas por el OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado) y la Institución en la que se desarrollen.

En la segunda etapa se detalla cuál es el alcance de la implementación del procedimiento de compras en la adquisición de equipos especializados menores a 8 UITs, la cual estuvo enmarcada dentro de todo el proceso de contratación de bienes durante el periodo 2018.

En la tercera etapa se describe la metodología empleada desde la identificación de la problemática, el levantamiento de información, la determinación del problema, la propuesta de soluciones y los resultados obtenidos.

En la cuarta etapa se detallan los resultados, así como los beneficios a obtener por la institución mediante la solución planteada en base la caracterización de procedimientos y flujos implementados.

Finalmente, se formulan las conclusiones y recomendaciones con respecto al trabajo realizado, la bibliografía empleada como referencia para la aplicación de metodologías y conceptos importantes, así como la información complementaria contemplada en la parte de anexos.

1.1. Problemática

Actualmente las organizaciones cuentan con un grupo de sistemas y procesos elementales que contribuyen a su funcionamiento y reducen las dificultades que pudieran aparecer durante sus actividades administrativas y operativas; la optimización de estos sistemas y procesos ha sido de vital importancia para una óptima gestión de las organizaciones. Es entonces que, desde la perspectiva de la reestructuración y reingeniería, requieren una orientación gerencial diferente a la aplicada en épocas pasadas y que, principalmente en el sector público, evidencian un preocupante rezago.

Entre estas perspectivas de gestión se encuentran la calidad total que abarca a toda la empresa y sirve como instrumento para su dirección; pretende controlar, diseñar, medir y sugerir calidad en todas las actividades administrativas, comerciales, de producción, y en todos los aspectos externos e internos de la empresa constituyéndose, a la vez, en una filosofía empresarial permanente y de progreso constante, una renovación de cultura de la empresa y un nuevo estilo de gestión (Pérez, 2011).

La Administración Pública, siendo una organización prestadora de servicios para el ciudadano, organizaciones y empresas privadas, demanda que sus servicios sean constantemente de mayor calidad. Con este fin, es de vital importancia implementar en las instituciones y organismos públicos sistemas de calidad en la gestión, integrar la metodología de mejora continua e incorporar los principios de esta filosofía, de acuerdo a su particularidad y en conformidad con las normativas vigentes.

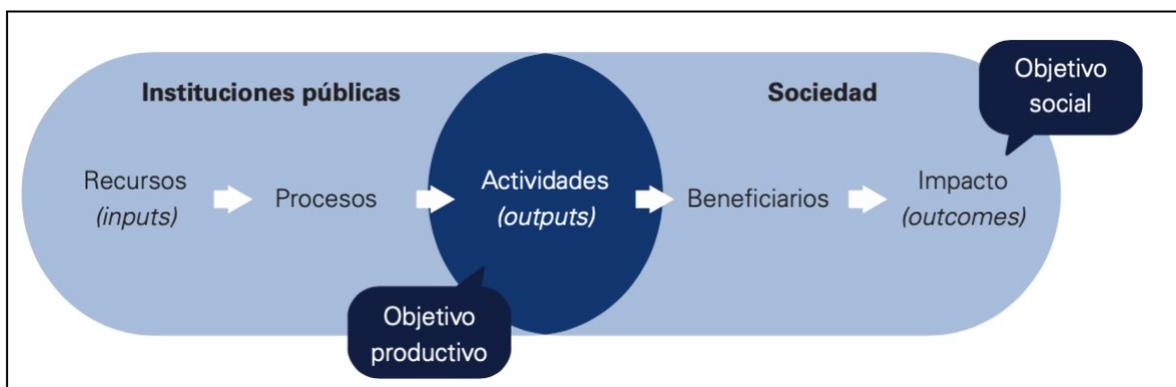
Los objetivos de toda empresa prestadora de servicios se podrían resumir en: a) la búsqueda de la eficiencia y, para prestar servicios eficientes se precisa de personal eficiente; y b) economía del gasto, y se debe conseguir por la responsabilidad intrínseca que conlleva el gestionar recursos públicos, no propios (Pérez, 2011).

Las instituciones públicas de estudios superiores, se considera una empresa prestadora de servicios, las cuales son partícipes del desarrollo económico del país en un mundo competitivo, globalizado y cambiante en donde se requiere contar con herramientas tecnológicas y recursos humanos calificados para innovar y acrecentar la productividad a través de la generación y propagación del conocimiento. A razón de ello, dentro de las mismas se desarrollan actividades productivas que generan valor y satisfacen las necesidades de uno de sus clientes internos más importantes, los estudiantes.

Por consiguiente, las universidades públicas ejecutan con sus recursos (asignados por el estado y propios), los procesos que le permitan generar sus productos, los cuales son su principal objetivo productivo y que impactan de manera directa e indirecta en los beneficiarios, lo que finalmente resultará en el cumplimiento de sus objetivos como institución pública.

Figura 1

La creación de valor público



Nota: “Gestión de la cadena de suministro de un programa del estado: metodologías que se adaptan a su optimización” (p.41), por V. Tremolada, 2018, 360: *Revista de ciencias de la gestión* N°3

Dado que uno de los fines de estas instituciones es realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística (Ley Universitaria – Ley N° 30220, 2014), es necesario que la infraestructura, equipo y servicios brindados a los estudiantes sean de la mejor calidad y se cuente con dotación de equipos con tecnologías de última generación, es allí donde el Sistema Nacional de Abastecimiento y la Cadena de Abastecimiento Público cumplen un papel fundamental.

El Sistema Nacional de Abastecimiento se encarga de la política nacional relacionada con el abastecimiento, empleo y conservación de los bienes materiales que hacen posible el funcionamiento de la administración pública (Secretaría Nacional de la Juventud, 2020).

Dentro de los componentes del Sistema Nacional de Abastecimiento, se encuentra la Gestión de Adquisiciones que comprende la obtención de los bienes, servicios y obras, así como la administración de la ejecución de los contratos. Sus funciones se dividen en: contratación, registro y gestión de contratos. La contratación comprende los procedimientos, actividades e instrumentos mediante los cuales se convoca, selecciona y formaliza la relación contractual para la adquisición de los bienes, servicios y obras requeridos por las entidades del Sector Público, para satisfacer las necesidades que demanden su operación (Decreto Legislativo N° 1439 y su Reglamento, 2019).

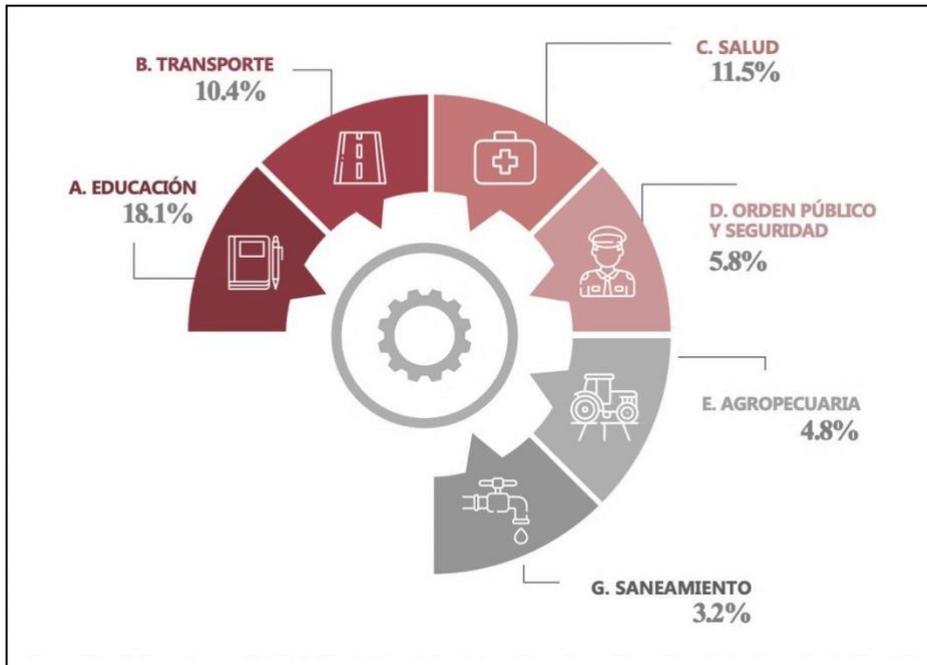
Cabe mencionar que una parte también dentro de los Sistemas Administrativos, así como lo es el Sistema Nacional de Abastecimiento, encontramos al Sistema Nacional de Presupuesto Público, que se encarga de conducir el proceso de elaboración, gestión y evaluación presupuestaria en todas las entidades del sector público, y su rectoría la ejerce la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

El presupuesto público es un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011). Dicho esto, se puede inferir que el Sistema Nacional de Presupuesto Público se encarga de la gestión total del presupuesto público, mientras el Sistema Nacional de Abastecimiento se encarga de la ejecución de manera eficiente y eficaz del presupuesto público.

Es así que, la eficacia del gasto público está definida, entre otros aspectos, por la capacidad de ejecutar el presupuesto asignado por las entidades públicas en sus distintos niveles de Gobierno (COMEXPERU, 2021).

Figura 2

Ejecución del gasto público e inversión por funciones priorizadas

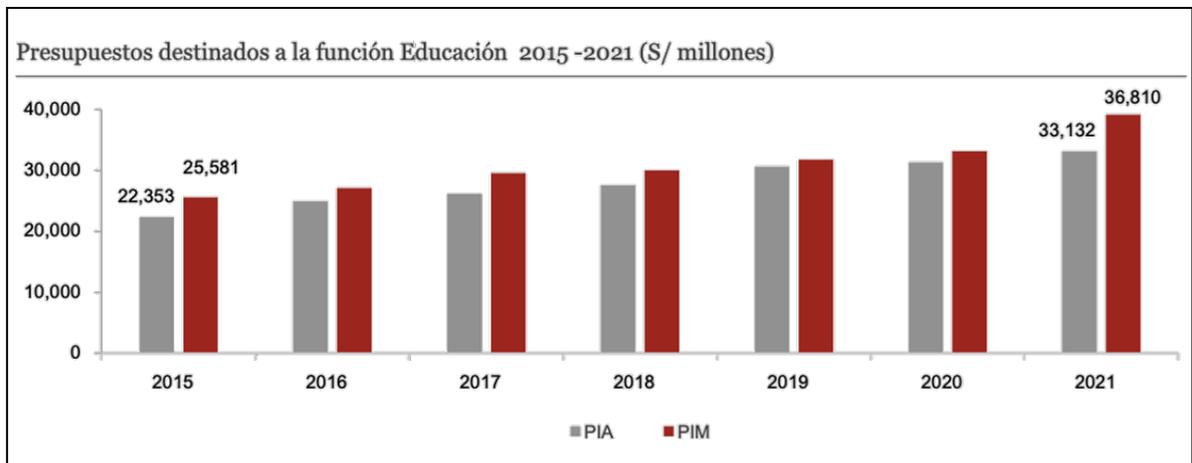


FUENTE: COMEX PERU, Reporte de eficacia del gasto público – Resultados 2021

En el 2021, el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) destinado a la función Educación ascendió a S/ 33,132 millones, un 18.1% del total del presupuesto público y un 5.8% más que en 2020. Cabe destacar que, en los últimos cinco años, este presupuesto ha crecido a un promedio cercano al 6%. Al cierre de 2021, el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de S/ 36,810 millones, un 11% superior al PIA (COMEX PERU, 2021).

Figura 3

Presupuestos destinados a la función Educativa 2015-2021 (S/ millones)



FUENTE: COMEX PERU, Reporte de eficacia del gasto público – Resultados 2021

De acuerdo al portal de Consulta Amigable – Consulta de Ejecución del Gasto del Ministerio de Economía y Finanzas (MINECO, 2022), durante el periodo 2017, de las 49 universidades públicas del país, “La Universidad” en estudio ocupó el puesto 8 con un 89.8% de ejecución presupuestal a toda fuente perteneciendo al 46.9% de universidades públicas que ejecutaron solo entre 80% y 90% de su presupuesto asignado. De este análisis realizado se destaca que solo el 12.2% de universidades públicas ejecutaron más del 90% de su presupuesto.

Figura 4

Ejecución presupuestal anual (2017) por pliego

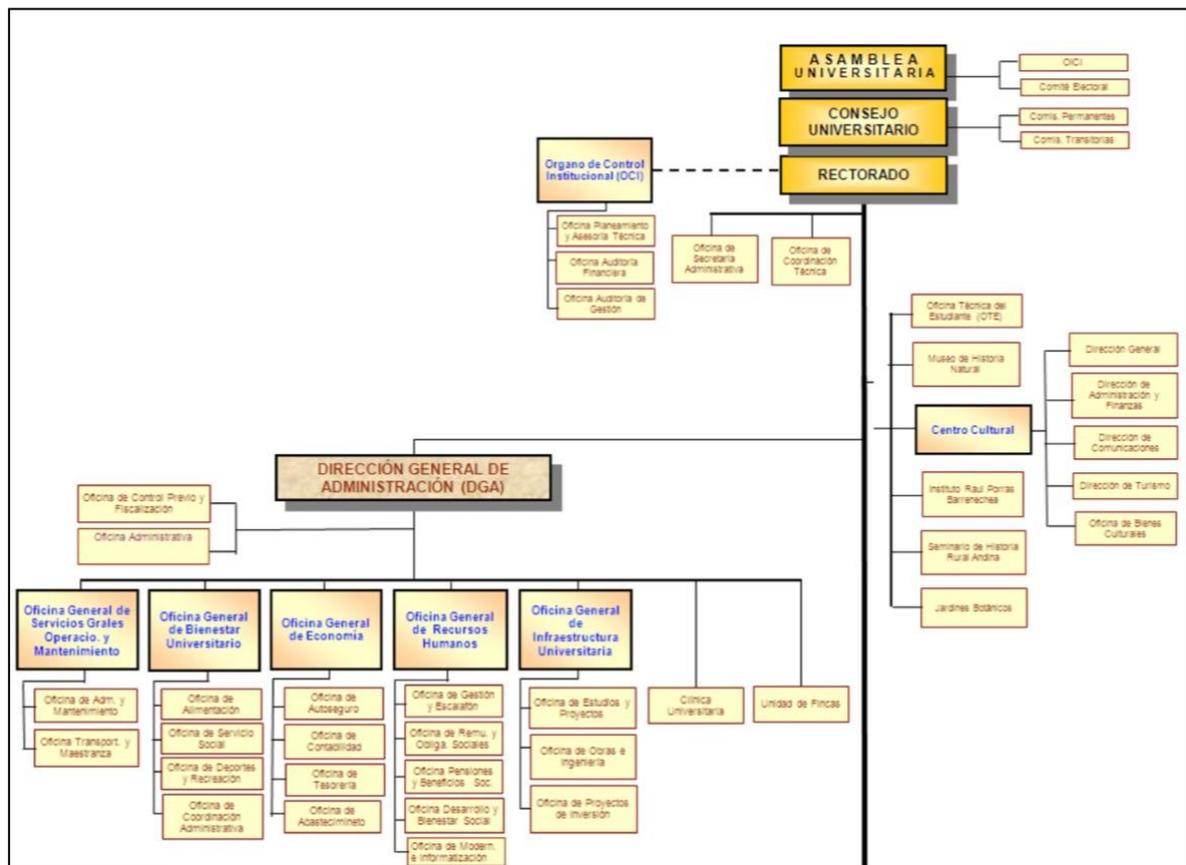
Pliego	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Δ Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
TOTAL	142,471,518,545	176,300,549,759	161,079,975,365	153,594,474,517	151,589,903,264	149,986,009,523	149,501,603,293	85.1
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	105,113,439,451	107,508,500,596	99,439,569,928	97,281,323,378	97,167,201,028	96,644,263,903	96,343,245,608	89.9
Sector 10: EDUCACION	16,379,171,034	12,496,753,032	11,778,094,976	11,222,810,140	11,208,202,353	11,163,282,613	11,085,622,536	89.3
558: U. N. AUTONOMA DE TAYACAJA DANIEL HERNANDEZ MORILLO	0	2,591,115	2,590,932	2,588,414	2,588,359	2,588,359	2,588,359	99.9
117: SISTEMA NACIONAL DE EVALUACION, ACREDITACION Y CERTIFICACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA	93,210,480	98,469,847	96,492,856	96,490,881	96,490,881	96,490,670	96,467,424	98.0
557: U.N. AUTONOMA DE ALTO AMAZONAS	3,601,347	4,513,452	4,388,196	4,385,707	4,385,707	4,385,248	4,385,248	97.2
118: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA	58,049,000	75,853,174	74,690,195	72,888,858	72,888,858	72,888,858	72,860,154	96.1
010: M. DE EDUCACION	12,477,963,653	7,282,232,362	7,115,770,736	6,895,859,709	6,895,854,179	6,890,183,432	6,821,999,364	94.6
541: U.N. TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS	42,668,659	72,952,983	69,957,211	68,632,413	68,632,413	68,603,045	68,526,438	94.0
534: U.N. DE UCAYALI	48,026,116	60,485,019	56,853,594	56,774,781	56,774,781	56,465,032	56,449,377	93.4
530: U.N. JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION	76,363,402	94,292,337	86,961,540	85,948,054	85,948,054	85,938,388	85,932,331	91.1
542: U.N. INTERCULTURAL DE LA AMAZONIA	13,139,783	22,483,908	21,036,458	20,390,814	20,390,814	20,323,865	20,321,974	90.4
513: U.N. DE SAN AGUSTIN	220,612,815	274,035,392	253,025,204	246,978,372	246,978,372	246,405,502	246,161,172	89.9
510: LA UNIVERSIDAD	443,495,815	530,418,392	500,984,307	485,452,636	485,452,636	476,411,818	475,967,061	89.8

FUENTE: MINECO, 2017.

Es así que “La Universidad”, siendo una institución pública, que gestiona recursos del estado y propios, requiere que sus procesos y procedimientos clave, como lo son las contrataciones, sean eficientes y eficaces de manera que pueda satisfacer las necesidades requeridas por sus clientes internos y que, de esta manera, pueda cumplir con los objetivos que corresponden a su sector. Es así que, en “La Universidad”, la Oficina de Abastecimiento, es la encargada de ejecutar las contrataciones de bienes, servicios y obras de la Administración Central y otros consolidados de carácter institucional a fin de satisfacer las necesidades académicas, de investigación y administrativas en estricto cumplimiento de las normas y procedimientos para tal fin. A continuación, se muestra la estructura organizacional de “La Universidad” en estudio, el cual nos permite identificar donde se encuentra la Oficina de Abastecimiento en la que se desarrollan las principales actividades que serán analizadas en el presente trabajo;

ésta se encuentra dentro de la Oficina General de Economía, la cual se encuentra bajo la supervisión de la Dirección General de Administración, que reporta directamente al Rectorado.

Figura 5
Organigrama de “La Universidad”



FUENTE: Manual de Organización y Funciones de “La Universidad”

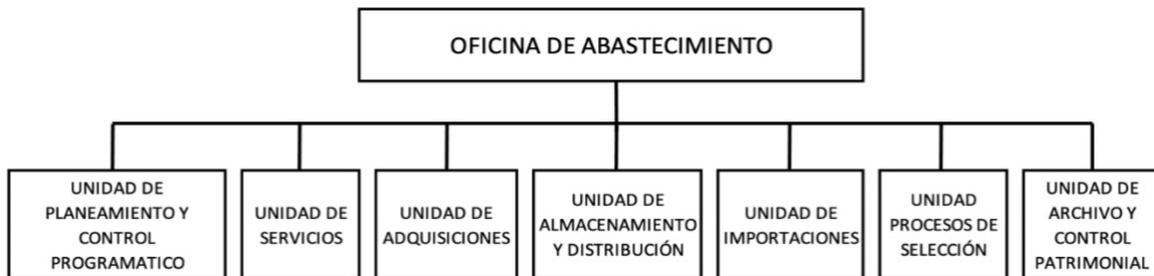
La Oficina de Abastecimiento cuenta con la siguiente estructura interna:

- Mesa de Partes
- Unidad de Planeamiento y Control Programático
- Unidad de Servicios
- Unidad de Adquisiciones
- Unidad de Almacenamiento y Distribución
- Unidad de Importaciones

- Unidad de Procesos de Selección
- Unidad de Archivo y Control Patrimonial

Figura 6

Organigrama de la Oficina de Abastecimiento



FUENTE: Manual de Organización y Funciones de “La Universidad”

No fue sino hasta mediados del periodo fiscal 2017, que la incomodidad y reclamos por parte del area usuaria referente a la atención de compra de sus requerimientos iba en aumento debido a la demora en la atención de los requerimientos, rechazos de equipos entregados, el bajo desempeño laboral de los actores que intervienen dentro del procedimiento de compras y la ineficiente ejecución presupuestal mensual destinada a la adquisición de equipos especializados no se estaban ejecutando según el plazo establecido, la Dirección General de Administración solicitó a la Oficina de Abastecimiento tomar las medidas necesarias para mitigar la problemática que se venía suscitando en lo relacionado a la adquisición de equipos especializados.

Es así que para el inicio del periodo fiscal 2018, la Oficina de Abastecimiento solicitó a la Unidad de Adquisiciones se elabore un diagnóstico situacional de procedimiento de compras que se venía ejecutando hasta esa fecha. De esta manera, la Unidad de Adquisiciones, que es la encargada de ejecutar el presupuesto asignado para la adquisición de bienes menor a 8 UITs, será analizada con respecto al procedimiento que enmarca las adquisiciones de equipos especializados menor a 8 UITs utilizando la metodología de Diagramas de flujo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Implementar el procedimiento de compras de equipos especializados menores a 8UITs en una Universidad Pública en el periodo 2018.

1.2.2. Objetivos específicos

Identificar la situación inicial del procedimiento de compras de equipos especializados menores a 8 UITs durante el 2017.

Describir la metodología aplicada para la elaboración del procedimiento de compras de equipo especializados menor a 8 UITs.

Evaluación de los resultados después de la implementación del procedimiento de compras de equipos especializados menores a 8 UITs en una Universidad Pública en el periodo 2018.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales de la investigación

Pinedo y Centurión (2021) en su trabajo de investigación “Proceso de compras por montos iguales o menores a 8 unidades impositivas tributarias y ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Lamas, región San Martín, 2017-2018” para optar por el título profesional de Contador Público, indican que los resultados de la ejecución presupuestal corresponden a acciones que están íntimamente ligadas a las contrataciones públicas, permitiendo así cumplir a cabalidad sus fines institucionales y disminuir las brechas; así también indica que las compras por montos menores a 8 UIT constituyen procesos que forman parte de la problemática relacionada con el presupuesto institucional y la forma de cómo se ejecuta.

Changaniquí, Mesa, Paucarcaja y Paredes (2018) en su trabajo de investigación “Propuesta de mejora en la Gestión de compras de un grupo de empresas del rubro de distribución de energía eléctrica” para optar por el grado académico de Maestro en Dirección de Operaciones y Logística, donde proponen que a través de una adecuada gestión de compras ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la corporación, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la organización; además que sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave para las instituciones del sector público.

Frisancho (2017) en su trabajo de investigación “Gestión Logística y satisfacción del cliente interno en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - 2017” para optar por el grado académico de Maestra en gestión Pública propone determinar la importancia de establecer la relación existente entre la gestión logística y la satisfacción del cliente interno en el Midis; finalmente se determinó que el grado de correlación entre las variables determinada por el

Rho de Spearman de 0,876 lo que significa que existe una moderada relación positiva entre las variables.

Palomino (2014) en su tesis “Propuesta de mejora en el área de compras de una empresa manufacturera de mobiliario de madera”, para la obtención del título de ingeniero industrial, menciona en sus conclusiones que el establecimiento de políticas y la elaboración de manuales de procedimientos permitirá enmarcar el trabajo de cada colaborador dentro de la empresa, lo cual contribuye a la generación de valor, puesto que cada uno sabe cuáles son sus roles y responsabilidades.

2.1.2. Antecedentes internacionales de la investigación

Sinisterra (2019) en su tesis “Propuesta de mejora del proceso de compras de la Empresa Serviafros S.A.S del Municipio de Zarzal Valle del Cauca” para la obtención del título de administrador de empresas, en su trabajo de investigación el propósito fue obtener un control de inventarios para una empresa distribuidora, mediante la elaboración e implementación de un manual de procedimientos dentro de una empresa distribuidora para generar un control de inventario el cual abarca desde el diagnóstico de las operaciones hasta el planteamiento del seguimiento de la implementación del manual de procedimientos, los cuales se basan en los requerimientos establecidos por las normas ISO (Internacional Organization for Standarization) 9000:2000, las cuales describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, donde incluyen procedimientos.

Ruiz (2015) en su tesis “Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA” para la obtención del título de ingeniería comercial, en su trabajo el objetivo fue de diseñar un manual de procedimientos y un plan de implementación para la empresa mencionada utilizando la metodología de los diagramas de procedimientos.

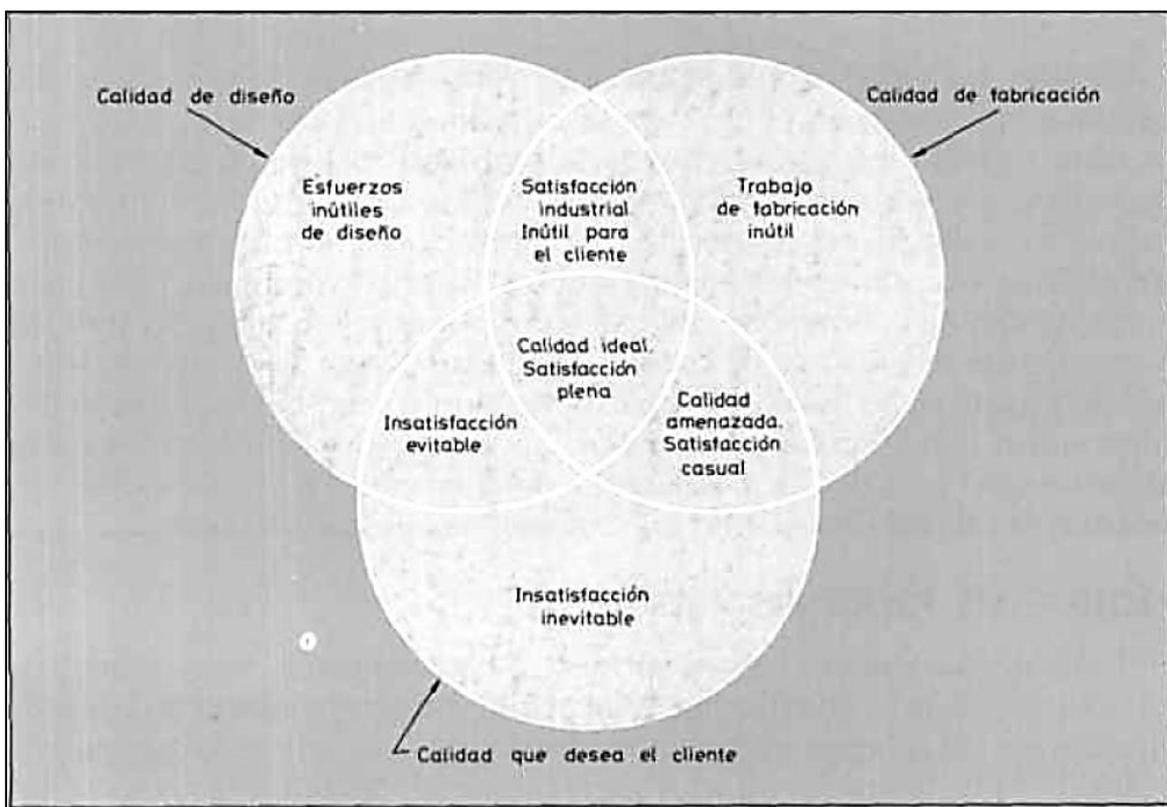
2.2. Base Teórica

2.2.1. Calidad

Según la Sociedad Americana para el Control de la calidad (A.S.Q.C), define la calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente (Pola, 2008, p. 11).

Figura 7

Diagrama de las tres calidades



Nota: Tomado de *Gestión de la Calidad*, de Pola, A., 2008

2.2.2. Proceso

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocios interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten

en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos (Maldonado, 2011).

Por otro lado, para la administración pública un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos (RSGP Nro. 006-2018-PCM-SGP, 2018).

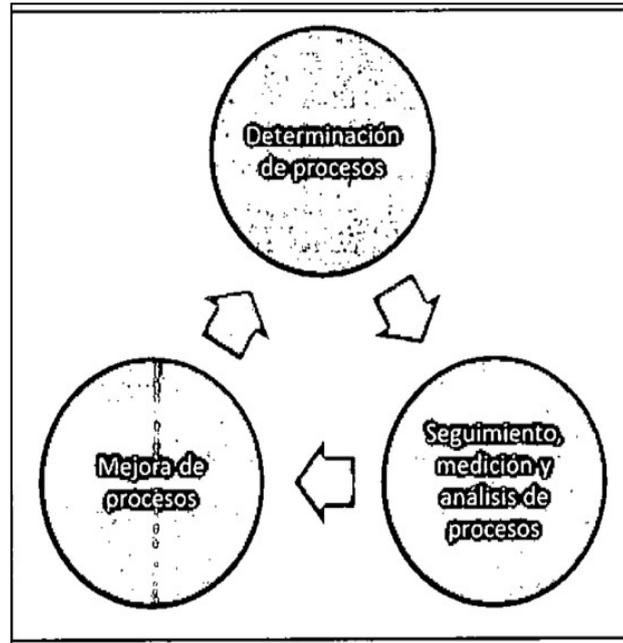
2.2.3. Gestión por procesos (Business Process Management)

Es un modo de administrar las actividades empresariales, mediante la cual aquellas se agrupan por procesos, con base en las necesidades del cliente; así, pues, los procesos son gestionados en forma estructurada y sistémica de tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes (Bonilla, 2010).

Por otro lado, desde un punto de vista de la administración pública, la gestión por procesos se define como la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad (RSGP Nro. 006-2018-PCM-SGP, 2018).

Figura 8

Fases de la gestión por procesos



Nota: Tomado de RSGP Nro. 006-2018-PCM-SGP, 2018

Un enfoque basado en procesos se centra en gestionar y controlar los procesos, las diversas interacciones entre estos procesos y las interrelaciones entre los diferentes niveles funcionales de la entidad. Los procesos deben estar acorde a los objetivos y alcance de la entidad, y deben estar diseñados para aportar valor. Así pues, este enfoque introduce la gestión horizontal, en la que traspasa las barreras entre las diferentes unidades orgánicas y unifica su enfoque hacia los objetivos de la entidad (ENAP/SERVIR, 2016).

Figura 9

Ejemplo de proceso: Proceso de emisión de Licencia de funcionamiento



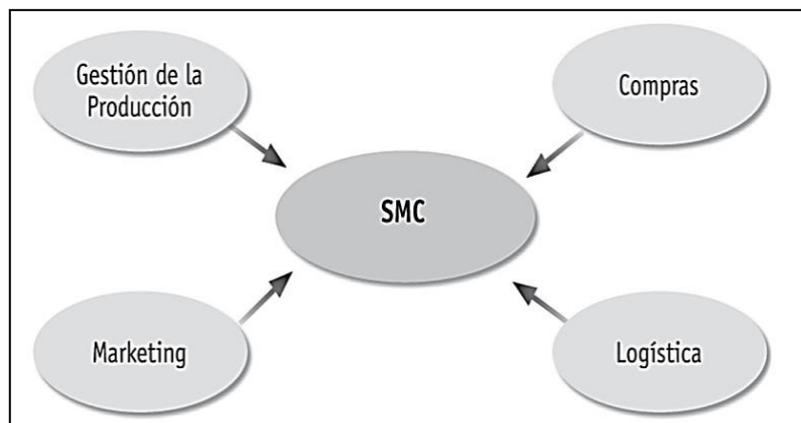
Nota: Tomado de ENAP/SERVIR, 2016

2.2.4. Gestión de la Cadena de Suministro (SCM)

Consiste en la integración de los procesos de negocio desde el usuario final hasta los proveedores originales (o primarios) que abastecen productos, servicios e informaciones que añaden valor para los clientes o usuarios finales y los propietarios de los recursos.

Figura 10

Potenciales orígenes de la SCM



Nota: Tomado de *Gestión de la Cadena de Suministros*, de Pires, S., 2007

2.2.5. Sistema Nacional de Abastecimiento

Es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para la provisión de los bienes, servicios y obras, a través de las actividades de la Cadena de Abastecimiento Público, orientadas al logro de los resultados, con el fin de lograr un eficiente y eficaz empleo de los recursos públicos (Decreto Legislativo N° 1439, 2018).

2.2.6. Cadena de Abastecimiento Público

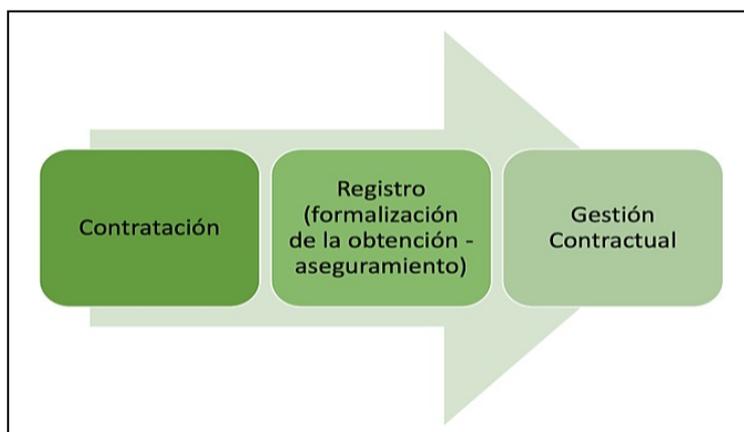
Es el conjunto de actividades interrelacionadas que abarca desde la programación hasta la disposición final, incluyendo las actividades involucradas en la gestión de adquisiciones y administración de bienes, servicios y ejecución de obras para el cumplimiento de la provisión de servicios y logro de resultados en las entidades del Sector Público (Proyecto de Ley General de la Cadena de Abastecimiento Público, 2020).

2.2.7. Gestión de Adquisiciones

Como parte del Procesos de Gestión de los Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, comprende los procedimiento, actividades e instrumentos mediante los cuales se gestiona la obtención de bienes, servicios y obras para el desarrollo de las acciones que permitan cumplir con las metas y logro de resultados (Decreto Legislativo N° 1439 y su Reglamento, 2019).

Figura 11

Actividades de la Gestión de Adquisiciones



Nota: Tomado de *Gestión de la Cadena de Suministros*, de Pires, S., 2007

2.2.8. Diagrama de Flujo

El flujograma, es un diagrama que expresa gráficamente distintas operaciones que componen un procedimiento, el cual permite establecer su secuencia cronológica. Además de según su formato, puede contener información extra acerca del método de ejecución de las operaciones, la ruta que sigue el personal, la toma de tiempos, entre otros (Gómez, 1997).

El Flujograma o Diagrama de Flujo, son graficas que representan un flujo continuo o secuencia de cosas simple, brindando la ventaja de mostrar la secuencia del proceso en revisión, las unidades que la conforman y los principales responsables de su ejecución (Chiavenato, 1993).

Medio gráfico que sirve principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona,

- Apoyar en el desarrollo de métodos y procedimientos

- Dar seguimiento a los productos (bienes y servicios) generados por un proceso

- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso,

- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora

- Diseñar nuevos procesos

- Documentar el método estándar de operación de un proceso

- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados

- Hacer presentaciones directivas (Álvarez, 2020).

2.2.8.1. Importancia

Es de vital importancia y ayuda a mostrar cualquier representación gráfica de un procedimiento total o parte de este. El flujograma, como su nombre lo indica, muestra y representa el flujo de información de un procedimiento. Siendo considerado en la mayoría de empresas o departamento actualmente como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas (Gómez, 1997).

Los flujogramas tienen una gran importancia en toda organización y departamento, porque

permite visualizar las actividades innecesarias y verifica si la distribución o asignación de trabajos está siendo equilibrada, es decir, correctamente distribuida a las personas, evitando sobrecarga para algunas y holgura para otras (Chiavenato, 1993).

2.2.8.2. Tipos de flujogramas

De acuerdo a (Gómez C., 1997), indica que son 4 los tipos, que se resumen a continuación:

Formato vertical. En el flujo o secuencia de las operaciones, van de arriba hacia abajo. Además, es una lista ordenada de las operaciones de un proceso que incluye toda la información, que se crea necesaria, según el objetivo.

Formato horizontal. En el flujograma o secuencia de operaciones, va en dirección de izquierda a derecha.

Formato panorámico. Todo el proceso está representado en una sola carta o hoja que puede mostrarse de una sola mirada mucho más veloz que leyendo el texto, facilitando así su comprensión, incluso para personas no familiarizadas con el tema. Además, registra no solo verticalmente sino también horizontalmente distintas acciones y operaciones en simultáneo y la participación de más un departamento o puesto.

Formato arquitectónico. Describe el itinerario de ruta de una forma sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primer flujograma es tipo descriptivo mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

De acuerdo a (Chiavenato, 1993), solo existen 3 tipos, los cuales son:

Diagrama de flujo vertical. También lo denomina gráfico de análisis del proceso. Este es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En las columnas verticales están todos los símbolos o convencionales ya sean de operación, transporte, control, espera y archivo; los funcionarios involucrados en las etapas, el espacio recorrido para su ejecución y el tiempo que se invierte en el mismo. El diagrama de flujo vertical, se destaca por la secuencia de la rutina y es además útil para armar una rutina o procedimiento, para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

Diagrama de flujo horizontal. Es diferente al anterior, el revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal; además este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical. El diagrama de flujo horizontal,

resalta a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento. Siendo muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya permite visualizar partes que corresponden a cada uno de los involucrados además de comparar la distribución de las funciones o tareas para una posible mejora en la distribución del trabajo o racionalización.

Diagrama de flujo de bloques. Este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual son su significado y enlazados entre sí. Utilizando una simbología muchas más enriquecedora y variada que los diagramas anteriores y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en la gráfica. Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama para representar los sistemas, de esta manera, indican entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivos, etc. los cuales constituyen el flujo o secuencia de las actividades en un sistema.

De acuerdo a (Gómez, 1995). Los subclasifica según sus presentación, formato y propósito, como se muestra a continuación:

Por su presentación:

De bloque. Es representado en términos generales con el objetivo de destacar determinados aspectos.

De detalle. El flujo plasma las actividades en su más detallada expresión

Por su formato:

De formato vertical. Es aquel en que el flujo de las operaciones o secuencia de las mismas van de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

De formato Horizontal. Es aquel en el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha de forma descendente.

De formato tabular. También es conocido como de formato columnar o panorámico, en este se representa en una sola carta el flujo total de todas las operaciones, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.

De formato arquitectónico. Muestra el movimiento o flujo de personas, formas materiales o bien las secuencias de las operaciones por medio del espacio donde se realizan.

Por su propósito:

Forma. Se ocupa fundamentalmente de todos los documentos con poca o nuladescripción de las operaciones.

Labores. Muestra el flujograma o secuencia de las operaciones, las personas que las realizan y la manera como deben hacerlas.

Analítico. Describe además del procedimiento, quien lo hace y como tiene que hacer cada operación y sobre todo para que sirve o cual es el fin del mismo.

Espacio. Muestra el espacio por el cual se desplaza una forma o una persona.

Combinados. En este flujograma se emplean dos o más diagramas en forma integrada.

Ilustración y texto. Grafica el manejo de información con textos y dibujos.

Asistido por computadora. El flujo de información se hace por medio de un software.

2.2.8.3. Diseño y elaboración de flujogramas

Los pasos y características que se deben de considerar para la elaboración de los flujograma o diagramas de flujos, pueden variar tal como lo indica a continuación.

De acuerdo a (Gómez C., 1997), la información para identificar un diagrama debe ser la siguiente:

Nombres del proceso, identificando el punto inicial y final.

Nombre del departamento o departamentos que participan.

Nombre de la persona que preparó el diagrama.

Número de personas o áreas involucradas.

Número de pasos.

Identificar cada columna con el nombre de la persona o puesto que realiza cada uno de los pasos.

Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados.

En cada paso deben de presentarse todos los documentos o archivos que intervienen.

Según Gómez (1997), la simbología de los Flujogramas se describe de la siguiente manera:

Principio y/o terminación del diagrama. Representa la disponibilidad de la información que se procesará (entrada) así como también indica si la información ha sido procesada.

Actividad u operación. Es utilizada cada vez que una actividad o un grupo de estas tengan como finalidad un cambio, ya sea en el valor, disposición o forma en que se tiene la información; si se desea realizar algún comentario, aclaración o notas se debe trazar una línea punteada que conecte dicha nota al símbolo que requiere dicha nota.

Conector. Símbolo utilizado cada vez que en el diagrama el graficado de la información sea interrumpido y deba éste graficarse en otro lugar dentro del documento o si se desea enlazar informaciones aisladas.

Documento. Este símbolo es utilizado para representar un documento cualquiera que se haya elaborado, pudiendo ser una ficha, un listado, una hoja de control, entre otros documentos; cada vez que un documento tenga varias copias deben ser representadas dentro del diagrama y numerarse desde cero en el original, uno para la siguiente copia y así sucesivamente.

Destrucción. Este símbolo grafica la destrucción de cualquier documento o información; cabe señalar que debe indicarse que tipo de documentos se está destruyendo.

Transferencia. Normalmente se utiliza cuando dentro del flujo del proceso interviene otro departamento que no sea el que se está estudiando, toda vez que las actividades que se desarrollan en ese lugar sean de interés para el procedimiento.

Alternativa. Representa el momento en que cualquier operación o actividad involucra tomar una o varias alternativas diferentes.

Actividad fuera del ámbito de investigación. Se utiliza cada vez que es necesario considerar dentro del diagrama actividades que se ejecutan en otro lugar.

Dirección de flujo. muestra la secuencia que sigue la información y es utilizada para unir los símbolos o para mostrar los inicios de las alternativas.

Canalización. Se puede utilizar para: a) al recibir información de diversas fuentes, b) al recibir información de una sola fuente y se encamina por diferentes fuentes o c) se recibe información de varias fuentes y se dirige hacia otras fuentes

Según Chiavenato (1993), la simbología se define de la siguiente manera:

Círculo. Significa una etapa u operación. Se crea debido a que se aumenta, altera o sustrae algo. Ejemplo: elaboración de un documento; la flecha o círculo pequeño simboliza a un transporte o tarea de trasladar un mensaje o documento de un lugar a otro.

Cuadrado. Es la acción de verificar algo. Ejemplo: verificación de una firma.

Letra D. Representa la demora o atraso, ya sea por cualquier motivo o por el hecho de esperar algo por parte de otra persona. Se puede interpretar como aplazamiento de algo del que se dependa para continuar con el proceso.

Triángulo. Cuando se tiene el vértice hacia abajo o hacia arriba significa interrupción prolongada o definitiva. Ejemplo: cuando se archiva documentación o se almacenan materiales.

2.2.9. Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse (Maldonado, 2011).

Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos como tal se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General (Decreto Legislativo N° 1439 y su Reglamento, 2019).

2.2.10. Área usuaria

Dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias (OSCE, 2012).

2.2.11. Requerimiento

Solicitud formal del bien o servicio. El documento de requerimiento contiene la finalidad pública y los términos de referencia y/o especificaciones técnicas, para fijar las reglas del

proceso de selección de contratistas, siendo su determinación, la principal actividad de la etapa pre contractual (OSCE, 2012).

2.2.12. Especificaciones técnicas

Descripción elaborada por la entidad de las características fundamentales de los bienes a ser contratados y de las condiciones en que se ejecutará la prestación. Puede incluir la descripción de los procesos y métodos de producción de los mismos (OSCE, 2012).

2.2.13. Clasificadores presupuestarios de ingreso y gastos

Instrumentos técnicos que permiten el registro ordenado y uniforme de las operaciones del sector público durante el proceso presupuestario (Dirección General de Presupuesto Público, 2011).

2.2.14. Certificación presupuestal

Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario (Dirección General de Presupuesto Público, 2011).

2.2.15. Proyecto de Equipamiento

Comprende la adquisición del equipamiento de laboratorios, de todas las áreas y/o facultades, que se solicitan en base a los respectivos requerimientos de acuerdo a cada necesidad, de manera que sirven para la mejora del proceso de investigación y de las clases prácticas de los docentes y estudiantes.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Lugar y marco temporal

El desarrollo de este trabajo se realizó en la Unidad de Adquisiciones de la Oficina de Abastecimiento perteneciente al área de logística de una Universidad Pública, en el Departamento de Lima.

3.2. Tipo de investigación

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó en base a una investigación del tipo no experimental. Esta monografía ha sido redactada bajo los lineamientos de la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM y constituye la experiencia laboral adquirida de como la autora de la presente monografía se desempeñó como Analista de Compras y posterior jefe de la Unidad de Adquisiciones. Se utilizará la investigación descriptiva, que según (Niño, 2020) su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis.

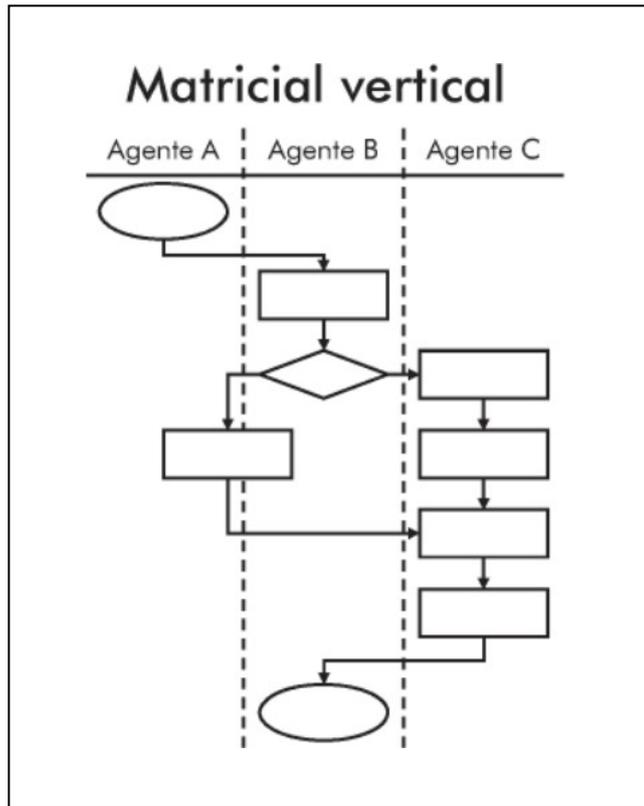
Este trabajo a través de la metodología de Diagramas de Flujo, se diagnosticaron las condiciones en las que se venía trabajando en la Unidad de Adquisiciones, los cuales permitieron evaluar su desempeño en las compras de equipos especializados menores a 8 UITs.

La representación gráfica de un proceso, como un ente individual, se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo o flujograma (Pardo, 2013).

Se utilizó el flujograma de tipo matricial vertical:

Figura 12

Flujograma de tipo matricial vertical

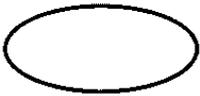
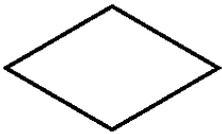
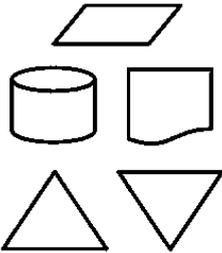
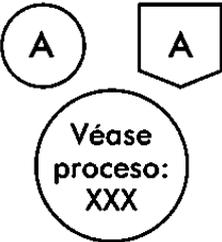


Nota: Tomado de *Configuración y usos de un mapa de procesos*, de Pardo, J., 2013.

Los principales símbolos que normalmente se utilizan para la elaboración de los diagramas de flujo son:

Figura 13

Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Nota: Tomado de *Configuración y usos de un mapa de procesos*, de Pardo, J., 2013.

Para ello, se diagramó todo el procedimiento de adquisición de equipos especializados menor a 8 UITs que se desarrollaba de manera regular durante el periodo 2017 detallado en la Figura 14, el cual venía presentando falencias que fueron mejoradas para el año 2018.

3.3. Población y muestra

Para esta monografía no se ha trabajado con muestra ni población.

3.4. Contribución en la solución de situaciones problemáticas

La Universidad en estudio, específicamente en la Oficina de Abastecimiento atiende los requerimientos de servicios, compra de bienes y obras de las distintas dependencias y áreas administrativas que la conforman; en ese sentido, se identificó la problemática que venía afectando la adecuada adquisición de equipos especializados menores a 8 UITs:

Reclamos de la inoportuna atención de los requerimientos de compra de equipos especializados.

Demora excesiva en la atención de los requerimientos de compra de equipos especializados.

Rechazo de equipos al momento de la entrega.

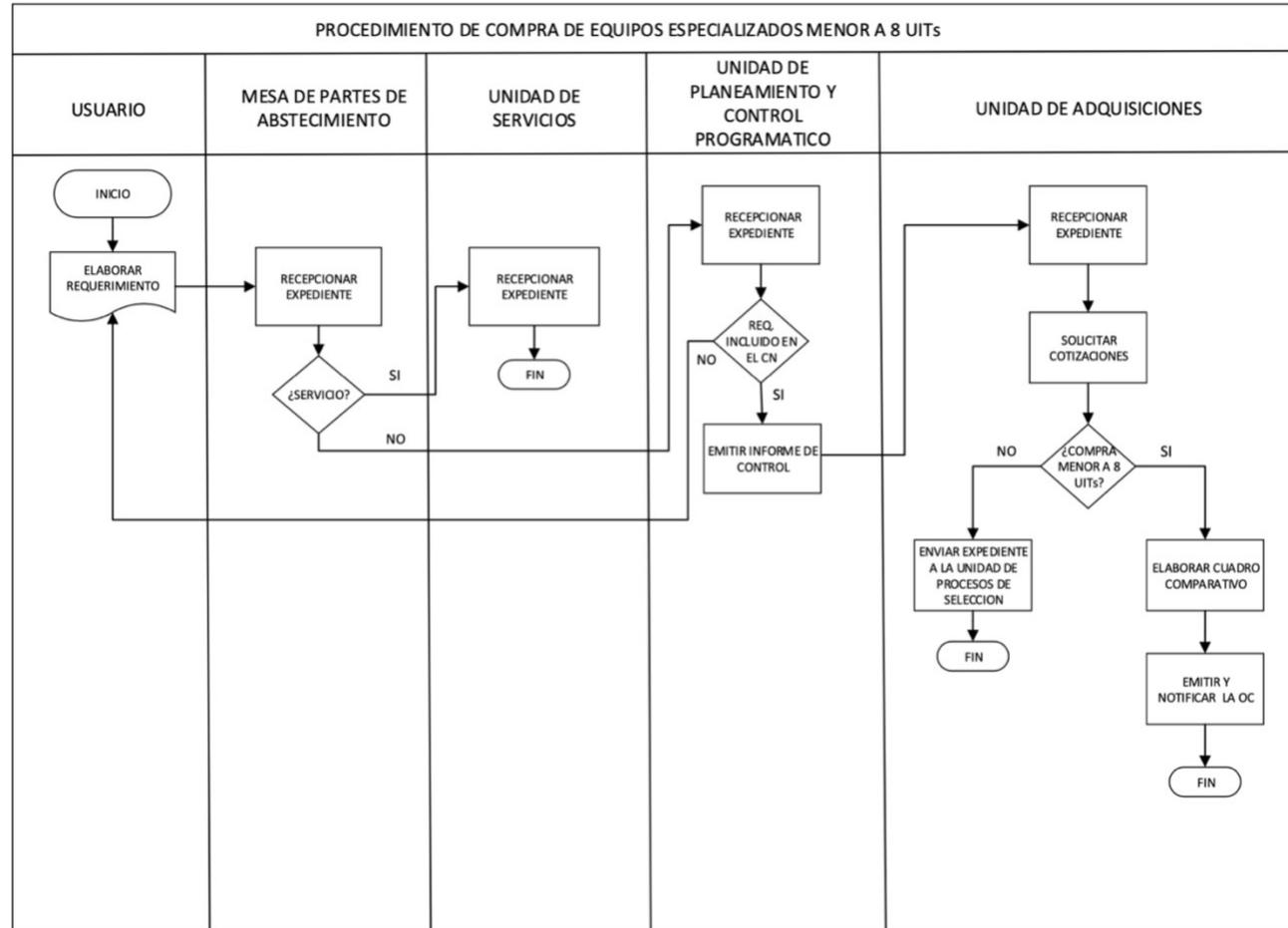
Ineficiente actuación del personal de la Oficina de Abastecimiento y área usuaria

Baja ejecución presupuestal asignada.

Para detallar las contribuciones realizadas dentro de la Unidad de Adquisiciones, se elaboró el diagrama de flujo del procedimiento de compras que se venía realizando durante el 2017, describiendo cada una de las actividades de manera que permita identificar las mejoras a proponerse; asimismo, se incluirán las observaciones encontradas a dichas actividades y la problemática generada por seguir utilizando el mismo procedimiento.

Figura 14

Diagrama de flujo inicial del procedimiento de compra de equipo especializado menor a 8 UITs



Nota: Elaboración propia

Tabla 1

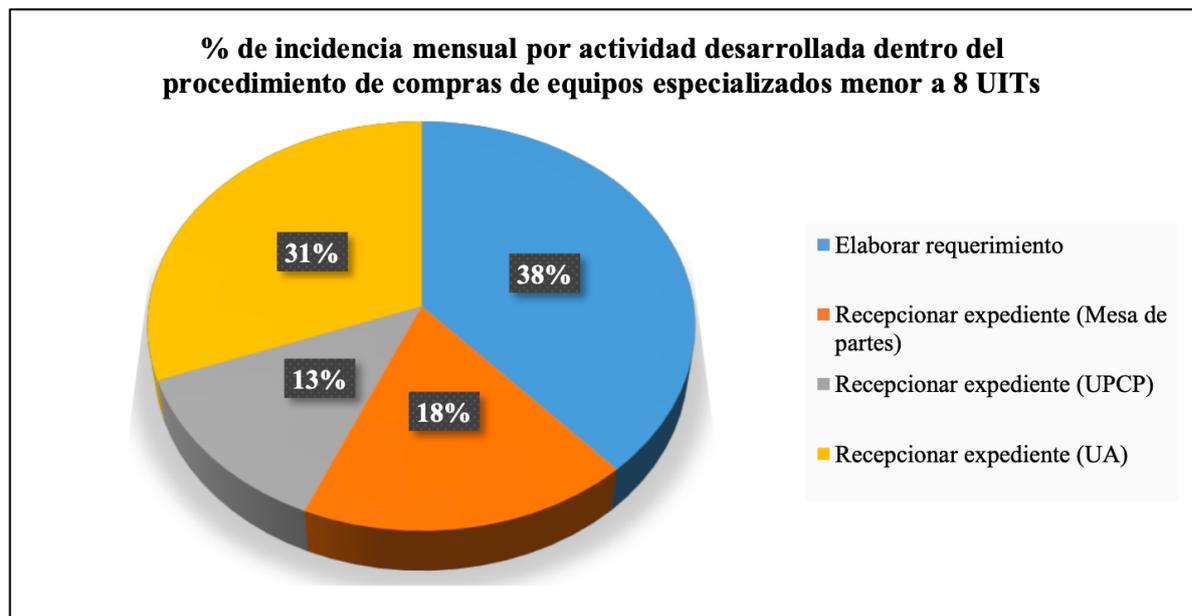
Número de incidencias anual por actividad desarrollada dentro del procedimiento de compras de equipos especializados menor a 8 UITs.

ACTIVIDAD	NÚMERO DE INCIDENCIAS
Elaborar requerimiento (Área Usuaría)	60
Recepcionar expediente (Mesa de Partes)	20
Recepcionar expediente (Unidad de Planeamiento y Control Programático)	05
Recepcionar expediente (Unidad de Adquisiciones)	65
TOTAL	150

Nota: Elaboración propia – Información de “La Universidad”.

Figura 15

% de incidencia mensual por actividad desarrollada dentro del procedimiento de compras de equipos especializados menor a 8 UITs



Nota: Elaboración propia – Información de “La Universidad”.

3.4.1. Descripción del procedimiento

3.4.1.1. Elaborar requerimiento

El área usuaria es la encargada de emitir el requerimiento de compra debido a que tiene una necesidad que debe ser satisfecha. Elabora un documento llamado Especificaciones Técnicas (EETT) que detalla las características mínimas que debe tener el bien a adquirir a la Mesa de Partes de la Oficina de Abastecimiento; asimismo, adjunta el documento formal que acompaña las EETT o TDR donde solicita al jefe de la Oficina de Abastecimiento la atención de su solicitud (Oficio) y el formato de Hoja de Requerimiento.

Observaciones: El área no cuenta con un formato establecido y estandarizado que permita la caracterización precisa de las características de su requerimiento, dependiendo únicamente del criterio de la persona que elabora el documento.

Problemática: No existe una identificación clara de lo que el área usuaria realmente requiere, lo que conlleva a un alto riesgo de:

Compra errónea del bien.

El área usuaria inconforme con el bien recibido.

Demoras en el procedimiento, al solicitar cambios al proveedor.

Retrasos en la atención de otros requerimientos en el área de adquisiciones.

Documentos utilizados: Oficio, Hoja de requerimiento y Especificaciones Técnicas (No es un formato estandarizado).

3.4.1.2. Recepcionar el expediente (Mesa de Partes de la Oficina de Abastecimiento)

La mesa de partes de la Oficina de Abastecimiento, específicamente la secretaria, recepciona el expediente físico enviado por el área usuaria, el mismo que debe contener el oficio del área usuaria donde solicita a la jefatura de la Oficina de Abastecimiento la atención de su solicitud, la Hoja de Requerimiento y las EETT.

Observaciones: La persona que recepciona el expediente no verifica que en la

documentación adjunta contenga necesariamente las EETT por lo que solo lo deriva a la Unidad de Planeamiento y Control Programático.

Problemática: Al no realizarse la verificación de que se tenga toda la información dentro de la documentación, conlleva a que cuando se derive a la Unidad de Adquisiciones, luego de 02 a 03 días de recepcionado el documento por la Unidad, sea devuelto para que se adjunte la documentación faltante de manera que se genera demoras en la atención oportuna del requerimiento. Además, se identificó que el solo manejar expedientes físicos, generaban en algunos casos problemas de pérdida de documentos o traspapelarlos con otros requerimientos, generando incomodidad al área usuaria.

Documentos utilizados: No precisa.

3.4.1.3. Recepcionar el requerimiento (Unidad de Planeamiento y Control Programático)

La Unidad de Planeamiento y Control Programático recibe el expediente, específicamente el técnico administrativo, revisa si el requerimiento se encuentra programado dentro del Cuadro de Necesidades de la institución, cabe mencionar que todo requerimiento debe estar programado con anterioridad dentro del cuadro de necesidades antes de su ejecución por las áreas usuarias; posterior a ello emite el Informe de Control, para que sea atendido por la Unidad de Adquisiciones. Si el requerimiento no se encuentra dentro del cuadro de necesidades, este tiene que ser devuelto al área usuaria para que pueda tramitarse su inclusión y pueda procederse con su atención.

Observaciones: El técnico administrativo no verifica si el clasificador presupuestal utilizado en la elaboración del requerimiento corresponde al bien que desea adquirirse y únicamente emite el Informe de Control y lo deriva a la Unidad de Adquisiciones.

Problemática: Al no verificar que el clasificador está siendo correctamente utilizado en la Hoja de Requerimiento, genera observaciones al momento de la asignación de saldo presupuestal para la emisión de la Orden de Compra, lo que conlleva que se tenga que devolver el expediente al área usuaria y se cambie el clasificador erróneo por el que

corresponde, generando retrasos en la atención del requerimiento. Esto genera demoras en el proceso de respuesta de atención del requerimiento para el área usuario, quienes después de días de solicitado se les informa la negativa.

Documentos utilizados: Informe de Control (Formato estandarizado).

3.4.1.4. Recepcionar expediente (Unidad de Adquisiciones)

En la Unidad de Adquisiciones, la secretaria es la que recepciona el expediente, revisa que el documento tenga el oficio del área usuaria, la Hoja de Requerimiento y las EETT; lo deriva al jefe de la unidad para que éste lo asigne al especialista que atenderá el requerimiento y lo registra en un formato Excel el nombre de la persona a la que se le ha asignado el expediente y una fecha tentativa para su atención. Durante este proceso, el especialista a quien se le asigne el requerimiento, demuestra a través de sus cotizaciones en el mercado el valor referencial del bien, identificando si es menor o mayor a 8UITs, en caso sea mayor a 8 UITs se deriva a la Unidad de Proceso de Selección, caso contrario se procede con la elaboración del cuadro comparativo del bien para elegir al proveedor ganador y posteriormente emitir y notificar la Orden de Compra (OC), finiquitando el proceso.

Observaciones: La secretaria, que sería el primer filtro de la Unidad de Adquisiciones, no verifica correctamente que el expediente contenga los documentos emitidos por el área usuaria debidamente formulados; asimismo, verificar que las EETT contengan la información mínima para seguir con la atención.

Problemática: El no realizar una verificación estandarizada de lo que debe de contener un expediente para su atención, conlleva a que el especialista tenga que revisar el expediente y en el proceso confirmar si la información es incorrecta, falta información o se tenga que corregir, teniendo que devolver el expediente al área usuaria, perjudicando la atención oportuna del requerimiento.

El cuadro comparativo utilizado por los especialistas no está estandarizado, quedando a criterio propio el poder comparar las propuestas económicas en precio, tiempo de entrega, garantía, calidades, entre otros.

Una vez emitida la orden de compra y recibido el bien en el almacén de nuestras

instalaciones, el encargado de dicha área rechaza el producto, por no contar con las especificaciones de la Orden de compra o en su defecto el área usuaria por no recibir el bien solicitado inicialmente.

El recibir un bien inconforme que no concuerde con las EETT genera reprocesos en el área de adquisiciones al tener que solicitar el cambio nuevamente al proveedor o llegar a un acuerdo en que tanto área usuaria y proveedor estén de acuerdo, debiendo cambiar además la orden de compra.

Documentos utilizados: No precisa.

3.5. Análisis de posibles soluciones para el procedimiento

Posterior al detalle de las actividades del “procedimiento inicial” y analizar la problemática que cada una de ellas presentaba, se consideró pertinente que, se conforme equipos de trabajo con los mismos colaboradores de la Unidad de Adquisiciones y que, sean lideradas por la autora de esta monografía, y se identifique las posibles causas que generaban la ineficiente atención oportuna de los requerimientos de equipos especializados menores a 8 UITs y que se propongan alternativas de solución.

En ese sentido, primero se determinó elaborar un cronograma de reuniones de coordinación con las áreas usuarias para identificar, en conjunto, las posibles causas que, en su perspectiva de usuario, habían identificado referente a la demora en la atención de sus requerimientos por parte de la Oficina de Abastecimiento.

Figura 16

Cronograma de reuniones y actividades con las áreas usuarias

DEPENDENCIA / AREA USUARIA	2018							
	MARZO				ABRIL			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Vicerrectorado de Investigación y Posgrado	Exposición de problemática		Presentación de propuestas de mejora		Implementación de propuesta de mejora		Evaluación de propuesta de mejora	
Oficina General de Infraestructura Universitaria		Exposición de problemática		Presentación de propuestas de mejora		Implementación de propuesta de mejora		Evaluación de propuesta de mejora

Nota: Elaboración propia

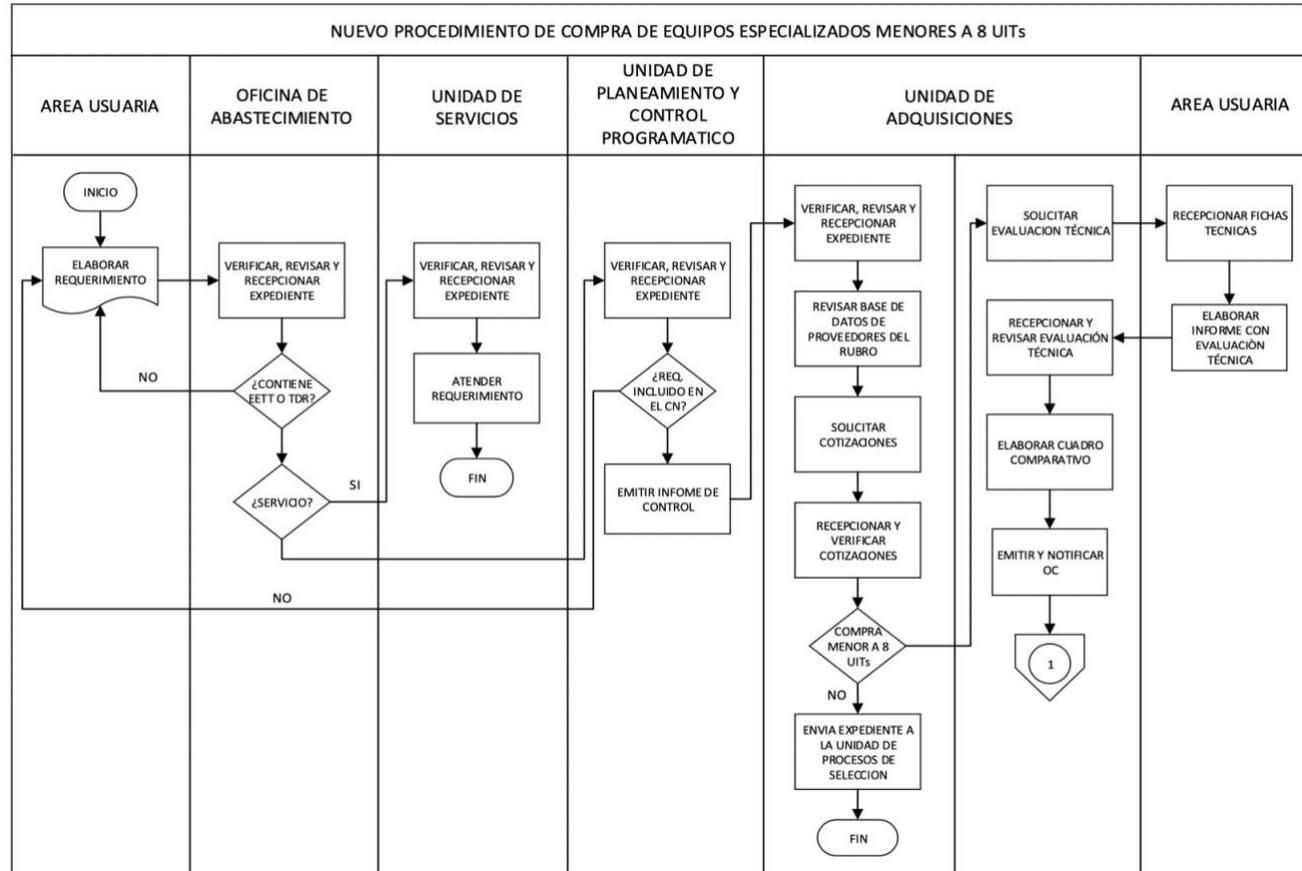
Simultáneamente, una vez identificadas los problemas que se suscitaban, se realizó reuniones para informar a la jefatura de Abastecimiento los hallazgos obtenidos, a lo que se hicieron las propuestas de mejora para la atención oportuna de los requerimientos tales como:

- Elaborar una propuesta mejorada del procedimiento de compra de equipo científico menor a 8 UITs (detallado en la Figura 15 y Figura 16).
- Definir un formato estandarizado de EETT (detallado en el Anexo 2).
- Capacitar a las áreas usuarias referente a las consideraciones que debe tener en cuenta al momento del llenado del formato estandarizado de EETT.
- Capacitar al personal no especializado en compras pertenecientes a la Oficina de Abastecimiento y, que participa dentro del procedimiento, a familiarizarse con la documentación y formatos establecidos para elaborar un requerimiento de compra, teniendo en cuenta las funciones que cada una desempeña según el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Al momento de ser presentadas las propuestas de mejora, la jefatura de la Oficina de Abastecimiento, autorizó que sean implementadas de manera paulatina y que se monitoree su efectividad. En ese sentido, se procedió con elaborar la propuesta de un procedimiento nuevo de compra de equipos especializados que considere la participación y apoyo del área usuaria, de los colaboradores que participan dentro del flujo de actividades para trabajar coordinadamente dentro del flujo.

Figura 17

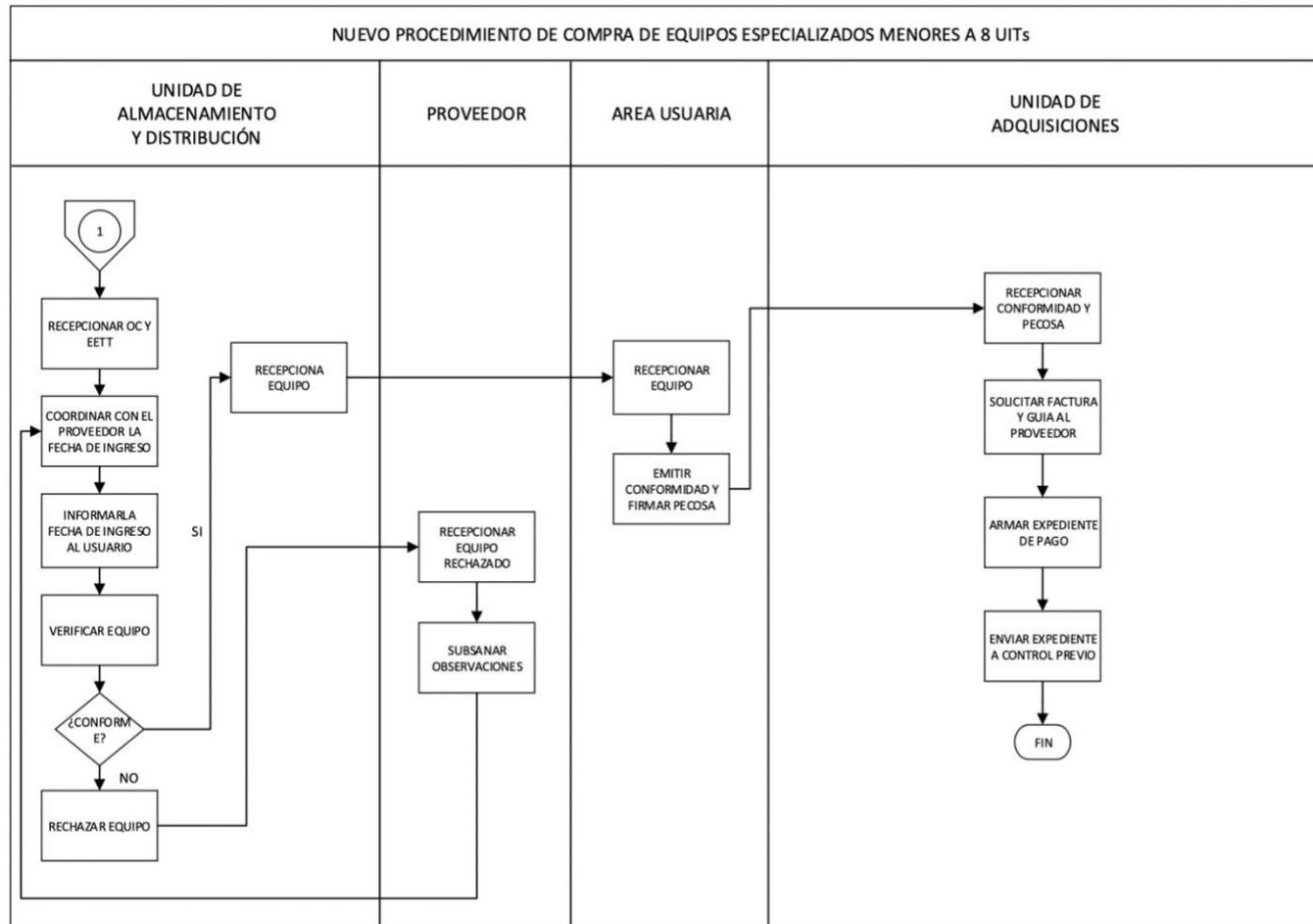
Diagrama de flujo propuesto del procedimiento de compra de equipos especializado menor a 8 UITs – Parte 1



Nota: Elaboración propia

Figura 18

*Diagrama de flujo propuesto del procedimiento de compra de equipos especializados menor a 8 UITs –
Parte 2*



Nota: Elaboración propia

Una vez definido el flujo que finalmente sería implementado, se procedió con la elaboración y definición del formato de EETT, el mismo que sería evaluado y que, una vez probada su efectividad, sería estandarizado y publicado para todas las solicitudes de compra dentro de La Universidad. Posteriormente, se procedió con las capacitaciones a las áreas usuarias sobre el manejo y llenado de los formatos, así como el acompañamiento posterior a las capacitaciones, debido a que podrían seguir teniendo consultas y/o dudas.

Finalmente, ya con el diagrama elaborado, el formato de EETT ya establecido y habiendo capacitado a las áreas usuarias y personal que participa dentro del procedimiento de compra, se procedió a ejecutar la implementación del nuevo procedimiento, que inicialmente como toda nueva implementación, tiene demoras en la adaptación de todo el personal administrativo, sin embargo, con el pasar del tiempo, se fue mejorando en los tiempos de atención de los requerimientos de compra, no solo para el equipo especializado sino que también se consideró la misma metodología para las demás compras (materiales de limpieza, mobiliario, útiles de escritorio, entre otros).

Conforme a la problemática detectada y que, teniendo la orden de la Dirección General de Administración, era de suma urgencia solucionar los inconvenientes generados debido a que las quejas de las áreas usuarias iban progresivamente en aumento, se procedió a plantear soluciones que permitieran mejorar la atención de los requerimientos y a su vez adquirir equipos de calidad a un precio justo en un periodo de tiempo prudente que permita ejecutar el presupuesto asignado eficientemente, utilizando los recursos que se tenían a disposición y que finalmente se cumpla con las metas ya establecidas, generando valor para la institución y sus colaboradores.

Teniendo en cuenta la relevancia del proyecto que se tenía a cargo, era necesario apoyarse en una guía metodológica basada en la mejora de procedimientos que permita dar solución a la problemática detectada, de manera que se respalden las actividades a ejecutar en todo el proceso de implementación del procedimiento de compras para equipos especializados menor a 8 UITs, es así que se optó por la metodología *Brainstorming*. Se aplicó esta metodología debido a que una vez por semana, se programaban reuniones de trabajo, normalmente los días lunes, con el equipo de la Unidad de Adquisiciones y los actores que interactuaban dentro del procedimiento de compras donde cada uno detallaba los

expedientes que tenía a cargo para revisar la problemática particular que se iba presentando con cada uno de manera que, conjuntamente, se planteaban diferentes alternativas de solución.

Así pues, dentro de todas las ideas planteadas, se seleccionaron las que fueron más sostenibles en el tiempo, es decir, una vez aplicadas, se podrían replicar para otras problemáticas similares. A continuación, se detalla las ideas planteadas.

3.5.1. Actualización de flujograma

Dentro del diagnóstico general se detectó que dentro del procedimiento de compras que ya se venía realizando, faltaba incluir actividades y la participación de otras áreas involucradas dentro del procedimiento que se venían desarrollando, el cual permitieron:

- Mejorar la coordinación y comunicación con el área usuaria
- Detectar tempranamente errores en la documentación enviada por el área usuaria.
- Mejorar la coordinación y comunicación entre Unidades de la Oficina de Abastecimiento que participan dentro del procedimiento de compra.
- Compartir los conocimientos propios sobre Logística con las áreas usuarias para agilizar la atención de los requerimientos.
- Proponer nuevos formatos y mejorar los existentes.

3.5.1.1. Elaborar el requerimiento (Área Usuaria)

Propuesta de mejora:

- Se estableció un formato estandarizado de Especificaciones Técnicas (detallado en el Anexo 2)
- Programar capacitaciones al área usuaria para el llenado del formato estandarizado.

Beneficios:

- El estandarizar el formato de las Especificaciones Técnicas para la atención de los requerimientos permiten tener la mayor cantidad posible de información primordial sobre las características del bien a adquirir, de manera que no se omitan aspectos relevantes al momento de solicitar las propuestas económicas a los proveedores y

establecer correctamente el monto referencial del bien solicitado.

- Establecer mayor cercanía y relación con las áreas usuarias de manera que las coordinaciones sean más fluidas y horizontales.

3.5.1.2. Verificar, revisar y recepcionar expediente (Mesa de Partes de la Oficina de Abastecimiento)

Propuesta de mejora:

- Capacitar al personal que labora en la Mesa de Partes de la Oficina de Abastecimiento (Secretarías y Técnicos Administrativos) referente al tipo de documentación que debe tener el expediente como son: Oficio del área usuaria, Hoja de Requerimiento y el nuevo formato de Especificaciones Técnicas.
- Elaborar un Check List de la documentación que debe ir adjunta al expediente.

Beneficios:

- El tener personal, que es parte del flujo del procedimiento de compra, capacitado y concientizado de la importancia del papel que cumple dentro de este procedimiento genera que se detecten los errores en este primer filtro; así también motiva al personal a sentirse parte de la organización y a comprometerse con las mejoras a implementarse.
- Tener un Check List (Anexo 4) garantiza que la verificación de la documentación del expediente se realice satisfactoriamente y permite detectar los errores de manera más rápida.

3.5.1.3. Verificar, revisar y recepcionar expediente (Unidad de Planeamiento y Control Programático)

Propuesta de mejora:

- Capacitar al técnico administrativo referente a los clasificadores presupuestarios de gasto establecidos para el año fiscal que corresponda o en su defecto proporcionarle el documento físico del mismo, de manera que le sirva de consulta para que se realice las verificaciones en caso se requiera.

Beneficios:

- Teniendo al personal capacitado, se disminuyen las observaciones que puedan presentarse al mal empleo de los clasificadores presupuestarios por parte de la Unidad de Presupuesto al momento de solicitar la certificación presupuestal, las mismas que generarían más demoras ya que se debería retrotraerse todo el trámite para realizar el cambio de clasificador en la Hoja de Requerimiento que es emitida al área usuaria.

3.5.1.4. Verificar, revisar y recepcionar expediente (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Capacitar al personal que recepciona los expedientes en la Unidad de Adquisiciones (Secretaría) referente al tipo de documentación que debe tener el expediente como son: Oficio del área usuaria, Hoja de Requerimiento y el nuevo formato de Especificaciones Técnicas.

Beneficios:

- Teniendo al personal capacitado, se disminuyen las observaciones que puedan presentarse al mal empleo de los clasificadores presupuestarios por parte de la Unidad de Presupuesto al momento de solicitar la certificación presupuestal, las mismas que generarían más demoras ya que se debería retrotraerse todo el trámite para realizar el cambio de clasificador en la Hoja de Requerimiento que es emitida al área usuaria.
- Al asignar los requerimientos por rubros especializados, permite que la atención de los mismos sea mucho más rápida y no genera demoras al momento de solicitar propuestas económicas a proveedores del rubro.

3.5.1.5. Revisar la base de datos de proveedores del rubro (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Establecer un formato de base de datos de proveedores de todos los rubros y que sea compartida dentro de la red de la Unidad.
- Programar reuniones de todo el personal semanales (de preferencia los días lunes) para que se expongan las problemáticas suscitadas por cada uno de los integrantes de manera que se genere un feedback.
- Formar grupos de especialistas por rubros, de manera que de acuerdo a las

características de la adquisición se les asignen los expedientes para su atención correspondiente.

Beneficios:

- Al tener un formato de base de datos de proveedores del rubro facilita la búsqueda de información de los mismos, así como el manejo certero y verificado sobre los proveedores que hayan atendido anteriormente de manera satisfactoria las órdenes de compra de la institución.
- Al tener las reuniones semanales con todo el personal de la Unidad permite que la problemática que pueda tener individualmente cada especialista, tenga más alternativas de solución y/o puntos de vista de posibles soluciones; asimismo, genera mayor confianza y respaldo del equipo con la Jefatura.
- Al asignar los requerimientos por rubros especializados, permite que la atención de los mismos sea mucho más rápida y no genera demoras al momento de solicitar propuestas económicas a proveedores del rubro.

3.5.1.6. Solicitar cotizaciones (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Establecer un formato de solicitud de cotización mediante correo electrónico donde se solicite información al proveedor, adjuntando el formato de EETT, así como también establecer documentos que sean requisito para aceptar la propuesta económica del proveedor (documentos que verifiquen que el proveedor está habilitado para contratar con el Estado).
- En los casos en los que no se cuente con proveedores en el mercado, se puede solicitar al área usuaria mediante correo electrónico la sugerencia de proveedores que sean del rubro, hayan atendido a la Entidad de manera satisfactoria y que puedan atender el requerimiento.

Beneficios:

- Al solicitar que el proveedor envíe junto a su propuesta la documentación requisito (como lo son declaraciones juradas sobre la información de la empresa, anti soborno, compromiso de integridad, entre otros), permiten que la Entidad se respalde frente a documentación falsa que pueda presentar algún proveedor y que genere perjuicios a

la Entidad.

3.5.1.7. Recepcionar y verificar cotizaciones (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Establecer un Check List que permita que al momento de recibir las propuestas económicas de los proveedores, se verifique junto a la propuesta económica se adjunte todos los documentos requisito correctamente llenados, de lo contrario solicitar al proveedor que complete la documentación faltante o en su defecto no considerar dicha propuesta económica.

Beneficios:

- Facilita la revisión de la documentación así como ordenar el expediente virtual y/o físico para ser derivado al área correspondiente al momento de tramitar a pago.

3.5.1.8. Solicita evaluación técnica (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Enviar mediante correo electrónico al área usuaria, las propuestas económicas (adjuntando las fichas técnicas, brochure, entre otros documentos) de los proveedores solicitando la evaluación técnica para que emitan opinión respecto al cumplimiento de las características mínimas de las especificaciones técnicas.

Beneficios:

- Permite que el área usuaria tenga conocimiento de cómo se está cotizando su requerimiento, con qué tipo de proveedores y principalmente son ellos los que finalmente indicarán si el bien que el proveedor ofrece cumple con su requerimiento, de manera que minimiza el índice rechazos al momento de la entrega final de los bienes.

3.5.1.9. Recepcionar fichas técnicas (Área Usuaria)

Propuesta de mejora:

- Revisar las fichas técnicas y características de los bienes que ofrece cada proveedor.

Beneficios:

- Contribuye a que el área usuaria se sienta participe del procedimiento, jugando un papel fundamental para la adquisición de los bienes de manera que los tiempos de atención disminuyen, se satisface la necesidad y finalmente se ejecutará el presupuesto asignado dentro de los plazos establecidos.
- Genera mayor confianza por parte del área usuaria hacia la Unidad, ya que el procedimiento se realiza con la mayor transparencia posible, evitando que se generen actos de corrupción.

3.5.1.10.Elaborar informe con evaluación técnica (Área Usuaria)

Propuesta de mejora:

- El área usuaria elabora un informe de evaluación técnica donde indique y se justifique el cumplimiento o no cumplimiento de las especificaciones técnicas remitidas; así como puede solicitar la subsanación de observaciones a las propuestas económicas, de manera que éstas sean subsanadas por el proveedor.

Beneficios:

- Contribuye a que se tenga un respaldo y sustento formal por parte del área usuaria sobre el cumplimiento o no cumplimiento de las especificaciones técnicas de manera que justifica la elección del proveedor.

3.5.1.11.Recepcionar y revisar evaluación técnica (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Revisar el informe de evaluación técnica donde esté plasmado el cumplimiento o no cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Solicitar mediante correo electrónico a los proveedores la subsanación de las propuestas económicas, de corresponder.

Beneficios:

- Contribuye a que se tenga el visto del área usuaria y será un input para la elaboración del Cuadro Comparativo de manera que sea elaborado también en base a la opinión del área usuaria.

3.5.1.12.Elaborar cuadro comparativo (Unidad de Adquisiciones)

Propuesta de mejora:

- Establecer un nuevo formato de cuadro comparativo en el que se tenga la información detallada respecto a la etapa de indagación de mercado (Solicitar cotizaciones).

Beneficios:

- Se consignará información relevante de la indagación de mercado realizada de manera que sea lo más transparente posible, eliminando cualquier indicio de actos de corrupción.

3.5.1.13.Recepcionar OC y EETT (Unidad de Almacenamiento y Distribución)

Propuesta de mejora:

- Incluir a la Unidad de Almacenamiento y Distribución al procedimiento debido a que juega un papel muy importante al momento de realizar la recepción de los equipos.

Beneficios:

- Mejora la coordinación entre Unidades y mejora las relaciones laborales entre los colaboradores.
- Permite que las actividades realizadas por esta Unidad cada vez tomen mayor relevancia en el procedimiento.

3.5.1.14.Coordinar con el proveedor la fecha de ingreso (Unidad de Almacenamiento y Distribución)

Propuesta de mejora:

- Establecer que al momento de la notificación de la OC vía correo electrónico se copie a la Unidad de Almacenamiento y Distribución, de manera que tomará conocimiento de que se ha emitido una OC a un proveedor determinado y se realicen las coordinaciones de la fecha y hora para el ingreso de los bienes.

Beneficios:

- Mejora la coordinación entre Unidades y mejora las relaciones laborales entre los colaboradores.

- Permite que las actividades realizadas por esta Unidad cada vez tomen mayor relevancia en el procedimiento.

3.5.1.15. Informar la fecha de ingreso al usuario, verificar el equipo, aceptar o rechazar equipo (Unidad de Almacenamiento y Distribución)

Propuesta de mejora:

- Informar por parte de la Unidad de Almacenamiento y Distribución la fecha aproximada de la entrega del bien al usuario de manera que el día que se realice el ingreso, el área usuaria pueda estar presente y se realice la verificación física del equipo in situ. Así también podrá realizar el rechazo del bien y solicitar que se realice la entrega del bien que corresponda con lo indicado y detallado en la OC.

Beneficios:

- Se detectan las incongruencias entre la OC emitida y el bien entregado, de manera que se puede solicitar al proveedor que realice el cambio respectivo o rechazarlo, evitando tener que esperar a que lo reciba el usuario final y que en ese momento recién se realicen las observaciones habiendo transcurrido un largo tiempo desde la recepción del bien en el Almacén Central y la entrega de bien al usuario.

3.5.2. Definición del formato estandarizado de Especificaciones Técnicas (EETT)

Posterior a la propuesta del nuevo procedimiento de compra de equipos especializados, se procedió a elaborar el formato de Especificaciones Técnicas (EETT) tomando de referencia el Instructivo: Formulación de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de Servicios y Consultorías en General emitido mediante Resolución N° 423-2013-OSCE/PRE (OSCE, 2013).

En ese sentido, se realizó mediante un ejemplo ilustrativo (un expediente físico real) la caracterización de los documentos que deben estar anexados al expediente de contratación:

- Oficio emitido por el área usuaria solicitando al Director General de Administración la autorización de la adquisición.
- Hoja de requerimiento
- Formato estandarizado de Especificaciones Técnicas

Figura 21

Modelo de Oficio del área usuaria solicitando la autorización de compra

	
Lima, 18 de marzo del 2018.	
OFICIO N.º /DGA-OGSGOM/2020	
Sr. Director General de Administración UNMSM <u>Presente.</u> -	
ASUNTO: REQUERIMIENTO DE MATERIAL DE LIMPIEZA PARA OGSOM	
De mi especial consideración:	
Tengo el agrado de dirigirme a usted para solicitar se sirva autorizar la adquisición de material de limpieza debido a que actualmente no se cuentan con el stock necesario para cubrir la demanda de estos productos y poder salvaguardar la higiene personal y grupal el cual permite brindar las condiciones de salubridad y comodidad dentro de esta Oficina.	
Esta jefatura, considera prioritaria la adquisición de los materiales de limpieza, por lo cual solicito a Usted disponer a quien corresponda la EMISION DE LA HOJA DE REQUERIMIENTO DE BIENES y la atención de la ADQUISICIÓN DE LIMPIEZA PARA OGSOM ; por no contar con presupuesto en la Fuente de Financiamiento RDR en el rubro de Otros Bienes y Servicios. Se adjunta especificaciones técnicas.	
Sin otro particular, quedo de usted.	
Jefe de la Oficina General de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento	

Nota: Elaboración propia

Figura 22

Modelo de Hoja de Requerimiento emitida por el Sistema

<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Registro N.º</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">20-0007653</td> </tr> </table>	Registro N.º	20-0007653																																																																				
Registro N.º																																																																						
20-0007653																																																																						
Página 1 de 1																																																																						
HOJA DE REQUERIMIENTO N° 2018 – 0000xxx BIENES																																																																						
Área Solicitante : DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN (DGA)																																																																						
Asunto : ADQUISICION DE MATERIALES DE LIMPIEZA PARA OGSOM																																																																						
Referencia : HOJA DE RUTA 20003843																																																																						
Fuente : 00-RO Meta: 0037																																																																						
Detalle de ítems solicitados del cuadro de necesidades:																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">ITEM</th> <th style="width: 10%;">CLASIFICADOR</th> <th style="width: 45%;">ITEM</th> <th style="width: 10%;">UNIDAD MEDIDA</th> <th style="width: 10%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 10%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 10%;">MONTO REFERENCIAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>23 1 5 3 1</td> <td>133000160080 - DETERGENTE GRANULADO X 15 kg</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">3.00</td> <td style="text-align: center;">70.80</td> <td style="text-align: center;">212.40</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>23 1 5 3 1</td> <td>139200500001 - GEL ANTIBACTERIAL PARA MANOS X 1 L APROX.</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">44.00</td> <td style="text-align: center;">29.00</td> <td style="text-align: center;">1,276.00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>23 1 6 1 4</td> <td>805000050048 - GUANTE DE JEBE DE USO INDUSTRIAL TALLA 9</td> <td>PAR</td> <td style="text-align: center;">66.00</td> <td style="text-align: center;">8.00</td> <td style="text-align: center;">528.00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>23 1 8 2 1</td> <td>495700290066 - GUANTE QUIRURGICO ESTERIL DESCARTABLE N° 8 X 50 PARES</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">2.00</td> <td style="text-align: center;">26.00</td> <td style="text-align: center;">52.00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>23 1 5 3 1</td> <td>133000240082 - LEJIA (HIPOCLORITO DE SODIO) AL 7.5 % X 1 gal</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">10.00</td> <td style="text-align: center;">29.50</td> <td style="text-align: center;">295.00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>23 1 8 2 1</td> <td>495700410007 - MASCARILLA DESCARTABLE PROTECTORA</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">150.00</td> <td style="text-align: center;">2.12</td> <td style="text-align: center;">318.00</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>23 1 5 3 1</td> <td>135000140094 - MOPA COMPLETA CON MICROFIBRA x 30 cm</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">6.00</td> <td style="text-align: center;">30.00</td> <td style="text-align: center;">180.00</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>23 1 5 3 1</td> <td>135000140095 - MOPA COMPLETA CON MICROFIBRA x 60 cm</td> <td>UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">30.00</td> <td style="text-align: center;">40.00</td> <td style="text-align: center;">1,200.00</td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">4,061.40</td> </tr> </tbody> </table>	ITEM	CLASIFICADOR	ITEM	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO REFERENCIAL	1	23 1 5 3 1	133000160080 - DETERGENTE GRANULADO X 15 kg	UNIDAD	3.00	70.80	212.40	2	23 1 5 3 1	139200500001 - GEL ANTIBACTERIAL PARA MANOS X 1 L APROX.	UNIDAD	44.00	29.00	1,276.00	3	23 1 6 1 4	805000050048 - GUANTE DE JEBE DE USO INDUSTRIAL TALLA 9	PAR	66.00	8.00	528.00	4	23 1 8 2 1	495700290066 - GUANTE QUIRURGICO ESTERIL DESCARTABLE N° 8 X 50 PARES	UNIDAD	2.00	26.00	52.00	5	23 1 5 3 1	133000240082 - LEJIA (HIPOCLORITO DE SODIO) AL 7.5 % X 1 gal	UNIDAD	10.00	29.50	295.00	6	23 1 8 2 1	495700410007 - MASCARILLA DESCARTABLE PROTECTORA	UNIDAD	150.00	2.12	318.00	7	23 1 5 3 1	135000140094 - MOPA COMPLETA CON MICROFIBRA x 30 cm	UNIDAD	6.00	30.00	180.00	8	23 1 5 3 1	135000140095 - MOPA COMPLETA CON MICROFIBRA x 60 cm	UNIDAD	30.00	40.00	1,200.00	TOTAL						4,061.40
ITEM	CLASIFICADOR	ITEM	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO REFERENCIAL																																																																
1	23 1 5 3 1	133000160080 - DETERGENTE GRANULADO X 15 kg	UNIDAD	3.00	70.80	212.40																																																																
2	23 1 5 3 1	139200500001 - GEL ANTIBACTERIAL PARA MANOS X 1 L APROX.	UNIDAD	44.00	29.00	1,276.00																																																																
3	23 1 6 1 4	805000050048 - GUANTE DE JEBE DE USO INDUSTRIAL TALLA 9	PAR	66.00	8.00	528.00																																																																
4	23 1 8 2 1	495700290066 - GUANTE QUIRURGICO ESTERIL DESCARTABLE N° 8 X 50 PARES	UNIDAD	2.00	26.00	52.00																																																																
5	23 1 5 3 1	133000240082 - LEJIA (HIPOCLORITO DE SODIO) AL 7.5 % X 1 gal	UNIDAD	10.00	29.50	295.00																																																																
6	23 1 8 2 1	495700410007 - MASCARILLA DESCARTABLE PROTECTORA	UNIDAD	150.00	2.12	318.00																																																																
7	23 1 5 3 1	135000140094 - MOPA COMPLETA CON MICROFIBRA x 30 cm	UNIDAD	6.00	30.00	180.00																																																																
8	23 1 5 3 1	135000140095 - MOPA COMPLETA CON MICROFIBRA x 60 cm	UNIDAD	30.00	40.00	1,200.00																																																																
TOTAL						4,061.40																																																																
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> 1. _____ V°B° de Solicitante </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> 2. _____ Disponibilidad Económica </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding: 5px;"> 3. _____ V°B° Según el Nivel de Autorización de gasto </td> <td style="vertical-align: top; padding: 5px;"> 4. _____ V°B° de Of. de Abastecimiento/USGYM </td> </tr> </table> <p style="margin-top: 10px;">SOLICITANTE:</p> <p>DNI:</p>	1. _____ V°B° de Solicitante	2. _____ Disponibilidad Económica	3. _____ V°B° Según el Nivel de Autorización de gasto	4. _____ V°B° de Of. de Abastecimiento/USGYM																																																																		
1. _____ V°B° de Solicitante	2. _____ Disponibilidad Económica																																																																					
3. _____ V°B° Según el Nivel de Autorización de gasto	4. _____ V°B° de Of. de Abastecimiento/USGYM																																																																					

Nota: Elaboración propia

Figura 23

Modelo de Especificaciones Técnicas estandarizadas – Parte 1



LA UNIVERSIDAD

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

ADQUISICIÓN DE MATERIAL DE LIMPIEZA PARA LA OFICINA GENERAL DE SERVICIOS GENERALES, OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

- 1. UNIDAD O AREA QUE REQUIERE LA ADQUISICIÓN:**
Oficina General de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento
- 2. OBJETO DE LA ADQUISICIÓN:**
ADQUISICIÓN DE MATERIAL DE LIMPIEZA PARA LA OFICINA GENERAL DE SERVICIOS GENERALES, OPERACIONES Y MANTENIMIENTO
- 3. FINALIDAD PÚBLICA:**
Con la finalidad de evitar la propagación de bacterias o virus que puedan afectar a los colaboradores y así salvaguardar la vida de cada trabajador de esta casa de estudios; Propiciando un compromiso con todos los servidores públicos para la implementación y continuidad de medidas sanitarias e higiénicas logrando así reducir las amenazas de contagio.
- 4. REQUERIMIENTO:**
El contratista deberá presentar muestra de cada uno de los bienes ofertados al momento de la presentación de su oferta; la misma que debe cumplir con las especificaciones técnicas establecidas en el presente requerimiento.

Los Materiales de Limpieza, se contratarán de acuerdo al siguiente detalle:

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	U/M
01	DETERGENTE INDUSTRIAL X 15 KG	03	UND.
02	LEJIA	10	BIDON.
03	ALCOHOL EN GEL X 1 LITRO	44	UND.
04	GUANTES INDUSTRIALES N.º 9	66	PAR.
05	MASCARILLAS QUIRURGICAS	150	UND

Nota: Elaboración propia

Figura 24

Modelo de Especificaciones Técnicas estandarizadas – Parte 2



LA UNIVERSIDAD

5. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL BIEN:

Los bienes a adquirir deben cumplir con las siguientes características:

5.1. DETERGENTE INDUSTRIAL

- Presentación: 15 kilos
- Material: Alquil Aril Sulfonato de Sodio / agentes de Limpieza
- Uso: Multipropósito
- Aroma: Neutro



5.2. LEJIA

- Presentación: 20 kilos
- Color: Ligeramente amarillo
- Olor: a Cloro
- Soluble en Agua
- PH a 25°C: 12-13
- Galón de plástico PVC



5.3. ALCOHOL EN GEL

- Presentación: 1 litro
- Aroma: Natural
- Color: Incoloro
- Formula sin Triclosan



5.4. GUANTES INDUSTRIALES

- Material: Jefe Industrial/ Caucho
- Uso: Multiuso
- Orillo de Refuerzo
- Medidas: N° 9



6. PLAZO DE ENTREGA:

El plazo de entrega de los bienes no será mayor a DIEZ (10) días calendarios, computados a partir del día siguiente de la notificación de la Orden de Compra.

7. LUGAR DE ENTREGA:

La recepción del bien se efectuará en el almacén de la entidad ubicado en la Sede Central – Sótano dentro del horario de oficina de lunes a viernes de 08:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 16:30 horas.

8. GARANTIA COMERCIAL DEL BIEN:

La garantía de los productos ofertados no debe ser menor a SEIS (6) meses; computados a partir de la recepción conforme del bien.

Nota: Elaboración propia

Figura 25

Modelo de Especificaciones Técnicas estandarizadas – Parte 3



LA UNIVERSIDAD

9. FORMA DE PAGO:

El pago de los bienes adquiridos, será efectuado; previa conformidad de la Oficina General de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento.

El pago se realizará en una armada, y será efectuado a través del abono directo en su respectiva cuenta bancaria aperturada en las entidades del Sistema Financiero nacional, para cuyo efecto el CONTRATISTA comunicará oportunamente, su código de cuenta interbancaria para su validación respectiva.

10. CONFORMIDAD DE RECEPCIÓN DEL BIEN:

La conformidad estará a cargo de la Oficina General de Servicios, Generales, Operaciones y Mantenimiento

11. RESPONSABILIDAD DEL CONTRATISTA:

El contratista es el responsable por la calidad ofrecida y por los vicios ocultos de los bienes ofertados por un plazo no menor de un (1) año. El contrato podrá establecer excepciones para bienes fungibles y/o perecibles, siempre que la naturaleza de estos bienes no se adecue a este plazo.

Jefe de la Oficina General de Servicios
Generales, Operaciones y Mantenimiento

Nota: Elaboración propia

3.6. Análisis de su contribución con las competencias y habilidades adquiridas en la formación profesional

Dentro de los años de estudio de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, se han adquirido una serie de competencias y aptitudes a través de herramientas teóricas y prácticas que permitieron lograr un efecto positivo dentro de la institución del rubro de educación, como Analista de Compras en la Unidad de Adquisiciones.

Se detallará los cursos más relevantes que favorecieron en la formación profesional:

Administración General. En el cual se desarrollan aspectos generales y de teórica sobre el proceso de la administración: aplicación de principios, procesos y algunas

herramientas administrativas.

Comunicación. Se trata sobre el proceso de comunicación, estrategias comunicativas para el ejercicio del liderazgo y solución de conflictos que por el hecho de laborar e interactuar con diferentes personas, formas de pensar, rangos, con diferencias culturales, se deben aplicar técnicas y estrategias de comunicación a todo nivel sea oral y escrita.

Redacción Técnica. Permitted utilizar el lenguaje técnico-científico para la elaboración de estructuras textuales, así como una adecuada expresión lingüística, lo cual me permitió utilizarlo para elaborar informes que se presentan a las Oficinas Generales y que deben tener un lenguaje técnico y apropiado para la información que se desea transmitir.

Comportamiento y Cultura de las Organizaciones. Permitted adquirir los conocimientos necesarios sobre el comportamiento humano dentro de la institución incidiendo en las relaciones individuales y grupales de manera que pueda comprender y manejar una buena comunicación de manera que se resuelvan conflictos cotidianos de la mejor manera y que se mejore la relación laboral entre Oficinas, teniendo en cuenta la cultura ya instaurada dentro de la institución; asimismo, permitió que se pueda implementar el procedimiento de compras y realizar mejorar aun considerando un nivel alto de oposición a que se mantenga las mismas “viejas costumbres”.

Administración de Operaciones. Los conocimientos adquiridos sobre las herramientas utilizadas para elaborar diagramas de flujo, lo que permitió identificar e implementar el procedimiento de compras de equipo especializado menor a 8 UITs; permitió identificar la demora en las actividades que comprenden dicho procedimiento y proponer mejoras, disminuyendo el tiempo de atención de los requerimientos, así como la propuesta de elaborar un Manual de Procedimientos para la Oficina de Abastecimiento.

Planeamiento Estratégico. En este curso se brindan los conocimientos referentes a las fases y etapas del proceso de planeamiento estratégico en el que me permite comprender e identificar la visión, misión, valores, objetivos de la Institución en la que laboro de manera que los procesos desarrollados en ella sean acordes al Plan Estratégico Institucional y estén alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Sistemas de Información Gerencial. Su importancia radica en el manejo de herramientas y sistemas de información que estén acorde con los avances tecnológicos y a la necesidad de tener la información correcta, de manera oportuna y que sirva para la toma de decisiones.

Teoría Básica de la Negociación. Ayuda a comprender el mundo de las negociaciones a diferente nivel, que me sirvió para el tema de negociación con proveedores referente a precios ofertados, condiciones de entrega, garantías, condiciones de pago, entre otros.

Taller de Liderazgo. Permitió desarrollar habilidades de liderazgo, reconocer destrezas y características para ejercer el liderazgo en la organización en que se labore, particularmente me ha servido al momento de liderar el grupo de trabajo para la recolección de información para la elaboración del procedimiento de compras de equipo especializado menor a 8 UITs.

Ética. Curso en el que se trataron contenidos éticos y de la moral que son aplicables al comportamiento profesional y en todos los ámbitos de la vida; puntualmente en el área de compras ese tema es muy delicado debido a todos los casos y niveles de corrupción que se encuentran bajo investigación hoy en día y mucho más si es en el ámbito del Estado.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Evaluación del impacto en la implementación de las mejoras

4.1.1.1. Dimensión 1: Reclamos por parte del área usuaria

Se tuvo un promedio de 250 requerimientos para atención de compra de equipos especializados, se evidenciaron 178 reclamos por parte del área usuaria; posterior a la implementación del procedimiento nuevo se tuvieron 100 reclamos; es decir, se disminuyó los reclamos en un 43.82%.

Tabla 2

Cantidad de reclamos recibidos por la demora en atención de requerimientos

PERIODO	CANTIDAD DE RECLAMOS
2017	178
2018	100

Nota: Elaboración propia

4.1.1.2. Dimensión 2: Tiempos de atención de requerimientos

Considerando que existe un tiempo promedio máximo para la atención de un requerimiento por parte de la Oficina de Abastecimiento (15 días aproximadamente) una vez recepcionada la solicitud del área usuaria, se evidenció éstas estaban demorando un tiempo mayor a lo indicado (de 30 a más días). Por ello, mediante el análisis del diagrama de flujo inicial, se identificó las principales actividades donde se generan los cuellos de botella. Después de la implementación de la mejora, se logra reducir en un 59.38% el número de días, equivalente a tener finalizado el requerimiento 13 días antes y de esa manera estar dentro del plazo meta que son 15 días.

Tabla 3

Tiempo de atención según actividad del procedimiento de compras (días)

Tiempo de demora según actividades en la atención de un requerimiento según flujograma		Periodo	
		2017	2018
Área usuaria	-Elaborar requerimiento.	3	1
Mesa de Partes de la Oficina de Abastecimiento	- Recepciona documentos incompletos. - Derivar los requerimientos a áreas de no responden.	3	1
Unidad de Planeamiento y Control Programático	-Recepcionar el requerimiento. - Revisión si el requerimiento está incluido en el Cuadro de necesidades.	3	1
Unidad de Adquisiciones	- Consultas constantes con el área usuaria. - Solicitud de cotizaciones. - Elaboración de cuadros comparativos.	23	10
Total de días		32	13

Nota: Elaboración propia

4.1.1.3. Dimensión 3: Rechazo de equipos

Todo requerimiento solicitado por el área usuaria, tiene que contar con la documentación necesaria para que el área de abastecimiento pueda identificar claramente lo solicitado y así al momento de realizar la indagación de mercado, se obtenga el valor estimado del bien a adquirir y que esté dentro de las características mínimas solicitadas por el área usuaria. El área usuaria, como área técnica tiene mayor conocimiento sobre los detalles y características mínimas que debe tener un equipo, le corresponde emitir opinión respecto a lo ofertado por

el proveedor de manera que se asegure que lo que se va a adquirir cumpla con su requerimiento; sin embargo, dentro del estudio se pudo identificar diferentes tipos de rechazos del bien por parte del área usuaria, principalmente debido a incongruencias entre lo solicitado y lo recibido, al realizar el análisis de estos rechazos, se evidenció que se debía principalmente al no contar con los formatos adecuados y su correcta utilización, así como la validación técnica por parte del área usuaria. Es así que, una vez implementada la mejora se redujo en un 60.75% la cantidad de rechazos de un promedio de 250 requerimientos atendidos:

Tabla 4

Cantidad de rechazos relacionados por incumplimiento o falta de información en las EETT

Tipos de rechazo	Periodo	
	2017	2018
Incumplimiento en licencias de software	10	5
Incompatibilidad en la fuente de alimentación de energía diferente a 220V	14	5
Equipo no cumple con EETT	40	18
Otros	15	5
Total de rechazos	79	31

Nota: Elaboración propia

4.1.1.4. Dimensión 4: Desempeño Laboral

El desempeño laboral en toda organización es importante, ya que este permite el buen funcionamiento en el flujo de actividades, permitiendo así el desarrollo normal de labores y logro de objetivos. Para el correcto desempeño del personal, es necesario que cuente con las herramientas necesarias brindadas por la organización, ya sean: materiales, condiciones de trabajo y conocimientos básicos del desarrollo e importancia de sus funciones. Durante el presente estudio, se identificó continuos errores, principalmente por temas de desconocimiento y poca comunicación con las demás áreas, por lo que se realizaron capacitaciones y reuniones con las distintas áreas involucradas en el flujograma, mostrando mejoras que permitieron reducir hasta en un 45.38% menos en el periodo 2018 respecto al periodo 2017 en errores cometidos por el personal involucrado.

Tabla 5

Número de problemas relacionados al desempeño laboral del personal que participa en el procedimiento de compras

Cantidad de problemas relacionados al desempeño del personal		Periodo	
		2017	2018
Área usuaria	- Requerimiento con documentación e información incompleta.	50	28
Mesa de Partes de Abastecimiento	- Recepcionar de forma incompleta los requerimientos del área usuaria. - Traspapeleo continuo de documentación. - Poca claridad de a qué área corresponde cada requerimiento.	25	20
Unidad de Planeamiento y Control Programático	- Demora en la determinación si un requerimiento se encuentra en el Cuadro de Necesidades.	35	15
Unidad de Adquisiciones	- No solicita la validación técnica al área usuaria - Desconocimientos técnicos generales de temas relacionados con el funcionamiento de un equipo o para un equipo de laboratorio. - Uso incorrecto del clasificador.	20	8
Total errores ocasionados por el personal		130	71

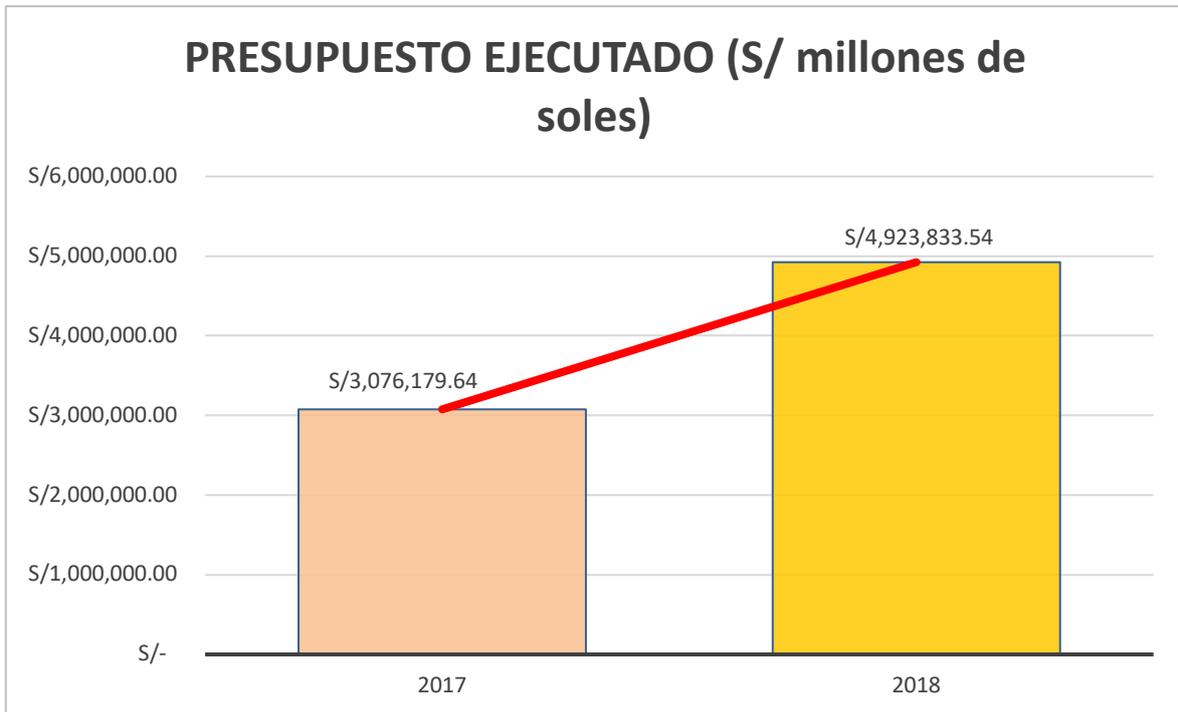
Nota: Elaboración propia

4.1.1.5. Dimensión 5: Ejecución presupuestal

Teniendo un presupuesto asignado para la adquisición de equipamiento en general (compras mayores y menores a 8 UITs), se aumentó la ejecución presupuestal anual del 2018 esto debido a que se atendían los requerimientos de manera mucho más eficiente, por lo que se ejecutó S/ 1,847,653.90 más a comparación del año 2017; la ejecución presupuestal aumentó en un 59.74%.

Figura 26

Presupuesto ejecutado para adquisición de equipos especializados 2017 vs 2018



Nota: Elaboración propia

4.2. Discusiones

Frisancho (2017) concluye en su investigación que una apropiada Gestión Logística genera adecuada significación de la tarea, favoreciendo a la satisfacción del cliente interno del ministerio de desarrollo e inclusión social, lo cual concuerda con que, al implementar mejoras dentro de la parte logística, se logrará la satisfacción del cliente interno.

Sinisterra (2019) menciona en sus conclusiones que a través de la implementación de las propuestas de mejora en el proceso de compras logran disminuir la cantidad de pedidos no conformes a causa de terceros, dado que se realiza un constante seguimiento a los proveedores y los servicios que han prestado a la empresa, garantizando así que para futuras compras se elegirán a los mejores suministradores.

Changaniquí *et al.* (2019) mencionan en una de sus conclusiones que no necesariamente por el hecho de que se declare APTO a un postor que oferte la menor propuesta económica asegure la calidad de los bienes que entregue, ya que a pesar de cumplir con las especificaciones técnicas se ha determinado, por experiencia del usuario, que la vida útil de estos es menor, originando mayores costos de adquisición por la reposición del inventario en el menor plazo proyectado.

Palomino (2014) menciona en sus conclusiones que el establecimiento de políticas y la elaboración de manuales de procedimientos permitirá enmarcar el trabajo de cada colaborador dentro de la empresa, lo cual contribuye a la generación de valor, puesto que cada uno sabe cuáles son sus roles y responsabilidades; en ese sentido coincide con lo referente a la importancia en que personal de la Oficina de Abastecimiento este capacitado ya que cumple un rol importante dentro del procedimiento de compra.

Pinedo y Centurión (2021) mencionan en sus recomendaciones que se implemente, en el marco de la gestión por resultados, un proceso de mejora en las contrataciones en montos iguales o menores a 8 UIT y la Gestión del presupuesto; así también que se

diseñe un manual de procedimientos de aplicación de los procesos de compras menores o iguales a 8 UIT, para minimizar riesgos de desviaciones y que generen hallazgos del Órgano de Control Interno, de manera que coincide con la propuesta de mejora planteada.

V. CONCLUSIONES

1. A través de herramienta de diagramas de flujo se evidenció la mejora en la adquisición de equipos especializados menor a 8 UITs en una Universidad Pública en el 2018.
2. Se identificó la situación inicial del “procedimiento de compras” de equipos especializados menores a 8 UITs que se venía ejecutando normalmente durante el año 2017.
3. Se describió la metodología utilizada aplicada para la mejora y posterior implementación del procedimiento de compras de equipos especializados menor a 8 UITs durante el año 2018.
4. Se evaluaron los resultados obtenidos posterior a la implementación de nuevo procedimiento de compras de equipos especializados menores a 8 UITs.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere implementar mejoras en las demás oficinas clave que participa dentro del sistema administrativo de la universidad, de manera que se haga más efectivos sus procesos y se logre una mejora conjunta que permita alcanzar los objetivos de la institución.
2. Se recomienda programar reuniones mensuales de coordinación con las áreas usuarias, de manera que se disipen dudas y consultas referente a las adquisiciones por ejecutar.
3. Se sugiere continuar con la implementación de procedimientos en las todas las unidades que conforman la Oficina de Abastecimiento de manera que se gestione mejor los tiempos de atención de requerimientos y evitar demoras excesivas; así también se generen indicadores que permitan tomar medidas correctivas o preventivas ante las problemáticas.
4. Se recomienda que todas las unidades y áreas involucradas en el procedimiento tengan mayor coordinación de manera que se puedan retroalimentar unas de otras y que se logre finalmente el avance en la ejecución presupuestal y el alcance de objetivos institucionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2021). *Gestión por procesos para la Administración Pública*. Lima, Perú.
- Changaniquí, J.; Mesa, C.; Paucarcaja E. y Paredes, F. (2019). Propuesta de mejora en la Gestión de compras de un grupo de empresas del rubro de distribución de energía eléctrica. (Tesis de Maestría grado académico de Maestro en Dirección de Operaciones y Logística, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas), Lima, Perú.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623134/Changaniqu%C3%ADAguila_Jacqueline.pdf?sequence=16
- COMEXPERU – Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2021). *Reporte Eficacia del Gasto Público – Resultados 2021*. Lima, Perú.
- Dirección General de Presupuesto Público (2011). *Sistema Nacional de Presupuesto Público – Guía Práctica*. Lima, Perú
- Directiva N° 003/2019-OSCE/SGE (2019). *Directiva para contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (8) unidades impositivas tributarias en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado*. Lima, Perú.
- Del Río Gonzales, C. (2002). *Adquisiciones y Abastecimientos*. México, D.F, México: International Thomson Editores S.A de C.V.

- Frisancho, Cl. (2017). *Gestión logística y satisfacción del cliente interno en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social*. (Tesis de Maestría para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo). Lima, Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16149/Frisancho_DD_MCS.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Hernández, C. (2014). *Gestión de Proveedores* (MF1004_3). España: Editorial Elearnig S.L.
- Ley N° 30225 (2018). *Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento*. Lima, Perú
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Málaga, EUMED – Universidad de Málaga
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto – Guía Básica*. Lima, Perú.
- Niño, V. (2020). *Metodología de la investigación: diseño, ejecución e informe* (2ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE (2022). *Instructivo: Formulación de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de Servicios y Consultorías en General*. Lima, Perú.
- Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos: aspectos conceptuales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Palomino, D. (2014). *Propuesta de mejora en el área de compras de una empresa manufacturera de mobiliario de madera*. (Tesis para la optar el título de Ingeniero Industrial, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Lima, Perú.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/593158/PALOMINO%20ARANA%20DANITZA_RS_LOGISTICA_01_12_14%28es%29.pdf?sequ

[ence=1&isAllowed=y](#)

Pardo, J. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pinedo J. y Centurión Y. (2021). Proceso de compras por montos iguales o menores a 8 unidades impositivas tributarias y ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Lamas, región San Martín, 2017-2018. (Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional de San Martín). San Martín, Perú.

<https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/4452/CONTABILIDAD%20-%20Jhon%20Albert%20Pinedo%20Chuquipiondo%20%26%20Yeniree%20Yajayra%20Centurión%20Ram%C3%ADrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pires, S. (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros*. España: MC Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Pola, Á. (2009). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Marcombo. 118 p.

Ruiz, N. (2015). *Elaboración de propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferreacaracol CIA LTDA*. (Tesis para la obtención del título de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf;sequence=1>

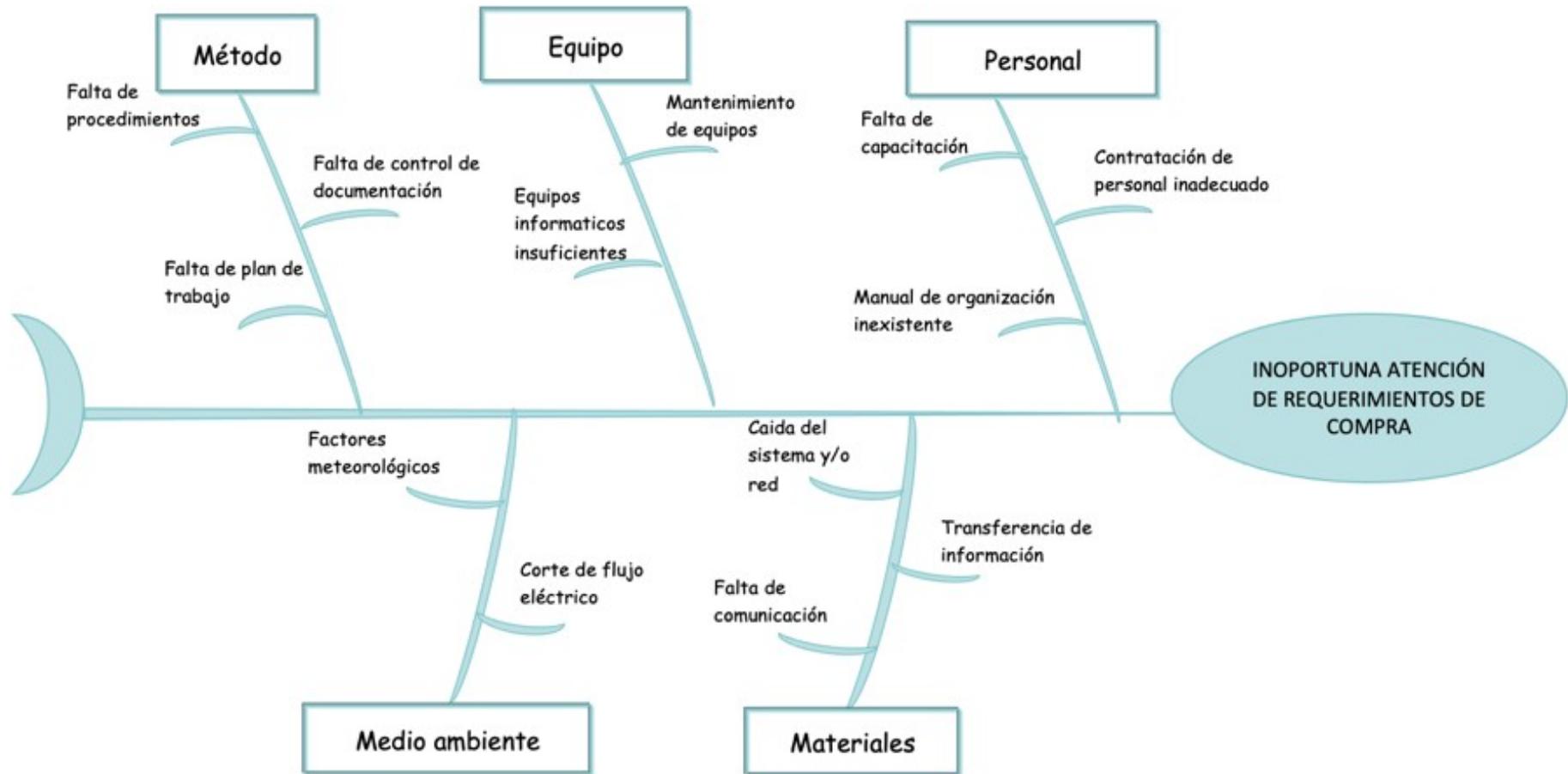
Secretaría Nacional de la Juventud (2020). *Gestión pública para funcionarias y funcionarios que trabajan con población joven*. Perú: SENAJU

Sinisterra, Y. (2019). *Propuesta de mejora del proceso de compras de la Empresa Serviafros S.A.S. del Municipio de Zarzal Valle del Cauca*. (Tesis para la obtención del título de Administrador de Empresas, Universidad del Valle. Colombia).

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16665/0598351.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

VIII. ANEXOS

Anexo 1 Diagrama de Ishikawa de la inoportuna atención de requerimientos de compra



Anexo 2 Formato de Check List

**FORMATO: CHECK LIST DE REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PRESTACIONES MENORES Y/O IGUALES A OCHO (8)
UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (UIT)**

PROCEDIMIENTO:

FECHA:

ÁREA USUARIA:

DOCUMENTOS DEL REQUERIMIENTO:

N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	DOCUMENTO QUE SOLICITA LA CONTRATACIÓN DE LA PRESTACIÓN				
2	CUADRO MULTIANUAL DE NECESIDADES				
3	PEDIDO SIGA				
4	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y/O TÉRMINOS DE REFERENCIA				
5	CERTIFICADO DE CRÉDITO PRESUPUESTARIO				

NOTA 01: LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN EL PUNTO 1,2,3,4 Y 5, DEBERÁN ESTAR SUSCRITOS DIGITALMENTE POR EL RESPONSABLE DEL ÁREA USUARIA, COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y/O DEPENDENCIA ESPECIALIZADA EN LOS CASOS QUE CORRESPONDA.

Anexo 3 Formato de base de datos de proveedores

BASE DE DATOS DE PROVEEDORES - "LA UNIVERSIDAD"

NOMBRE DE LA EMPRESA		RUBRO	
RUC		DIRECCIÓN	
TELEFONO		PROVEEDOR FRECUENTE	
PERSONA DE CONTACTO		PENALIDADES	
CORREO ELECTRONICO		MONTO CONTRATADO	
RNP VIGENTE		OBSERVACIONES	

Anexo 4 Formato de cuadro comparativo

INDAGACIÓN DE MERCAD N° ____-20_											OFICINA DE ABASTECIMIENTO UNIDAD DE ADQUISICIONES	
I. DATOS GENERALES :												
OBJETO DE LA CONTRATACIÓN:												
AREA USUARIA:												
II. INFORMACION DE PROPUESTAS:				PROPUESTA 1			PROPUESTA 2			PROPUESTA 3		
RAZÓN SOCIAL:												
RUC:												
ACTIVIDAD ECONÓMICA:												
DIRECCIÓN:												
CONTACTO:												
CORREO ELECTRÓNICO:												
TELÉFONO / MÓVIL:												
RNP:												
FECHA DE RECEPCIÓN DE LA COTIZACIÓN:												
VIGENCIA DE LA COTIZACIÓN:												
VALOR TOTAL												
ITEM	SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	P. UNITARIO (Inc. IGVS/)	P. TOTAL (Inc. IGVS/)	P. UNITARIO (Inc. IGVS/)	P. TOTAL (Inc. IGVS/)	P. UNITARIO (Inc. IGVS/)	P. TOTAL (Inc. IGVS/)	P. UNITARIO (Inc. IGVS/)	P. TOTAL (Inc. IGVS/)	
PRECIOS TOTALES				-			S/			- S/		
CUMPLE CON LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA				SI CUMPLE			SI CUMPLE					
III. RESULTADO DE LA INDAGACIÓN												
FUENTE DE BÚSQUEDA DE POTENCIALES PROVEEDORES:												
PROVEEDOR ADJUDICADO:												
VALOR DE LA CONTRATACIÓN:												
SISTEMA DE CONTRATACIÓN:												
PLAZO DE EJECUCIÓN:												
FORMA DE PAGO:												
OBSERVACIONES:												
OTRAS FUENTES:												
Elaborado por:				Revisado por:				Aprobado por:				