Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

Los procesos de contratación del estado y su incidencia en la Gestión Institucional de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Publica

AUTOR

Segundo Félix SABA CASTAÑEDA

ASESORA

Dra. Yrene Cecilia URIBE HERNÁNDEZ

Lima, Perú

2021

Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Saba, S. (2021). *Los procesos de contratación del estado y su incidencia en la Gestión Institucional de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018.* [Tesis de maestría, de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	**Segundo Felix Saba Castañeda**
DNI	44201774
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-1252-9142
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	**Yrene Cecilia Uribe Hernandez**
DNI	21413122
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3447-2535
Datos de investigación	
Línea de investigación	**D.3.3.7. Gestión de Compras Estatales**
Grupo de investigación	Gestión Pública, Desarrollo Regional y Local
Agencia de financiamiento	Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. Programa de Promoción de Tesis de Pregrado. E18030044-PTPGRADO.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Dirección de Logística de la Dirección de Administración de la Policía Nacional del Perú País: Perú

	Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Rímac Urbanización: Los Cibeles Numero: 200 Calle: San German Latitud: -12.03557 Longitud: -77.03426
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2014 - diciembre 2018 2014 - 2018
URL de disciplinas OCDE	Administración Pública https://purl.org/pe-epo/ocde/ford#5.06.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL Nº 0031-UPG-FCA-2021

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN

GESTIÓN PÚBLICA

En la Ciudad Universitaria, a los veinte días del mes de agosto del año dos mil veintiuno, siendo las once horas, en el enlace meet.google.com/smm-fiuf-hvy emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Enrique Javier Cornejo Ramírez****, e integrado por los miembros:* ***Dra. Yrene Cecilia Uribe Hernández (Asesora), Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui (Jurado), Mg. Javier Eduardo Ormea Villavicencio (Jurado);*** *el postulante al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, don* ***Segundo Félix Saba Castañeda,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"Los procesos de contratación del estado y su incidencia en la Gestión Institucional de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61º*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Gestión Pública, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

15 (Quince) - Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas ***otorgar*** *el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, a don* ***Segundo Félix Saba Castañeda.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* ***12:55 horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

UNMSM

Firmado digitalmente por CORNEJO RAMIREZ Enrique Javier FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 02.09.2021 17:32:43 -05:00

Dr. Enrique Javier Cornejo Ramírez
PRESIDENTE

Dra. Yrene Cecilia Uribe Hernández
ASESORA

Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui
JURADO

Mg. Javier Eduardo Ormea Villavicencio
JURADO

Dedicatoria:

A la memoria de mi madre María Matilde Castañeda Ríos, quien contribuyó con este éxito en mi vida; a mi padre Ramón Saba Salazar, por su esfuerzo, su ejemplo y fortaleza brindada durante la realización de esta investigación. A ellos les debo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y el empeño con que hago las cosas.

Agradecimiento:

Agradezco al Gran Arquitecto del Universo por brindarme luz para culminar exitosamente esta investigación. A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por la oportunidad de formar parte de su ilustre historia académica y profesionales que formó durante mi estancia.

Índice

Dedicatoria: ii
Agradecimiento: ii
Índice iii
Lista de tablas v
Lista de figuras vi
RESUMEN vii
ABSTRACT viii
INTRODUCCIÒN ix
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN 1
1.1 Situación Problemática 1
1.2 Formulación del Problema 12
1.2.1. Problema General 12
1.2.2. Problemas Específicos 12
1.3 Justificación Teórica de la investigación 12
1.4 Justificación Práctica de la investigación 14
1.5 Objetivos de la investigación 14
1.5.1 Objetivo General 14
1.5.2. Objetivos Específicos 15
1.6. Hipótesis de la investigación 15
1.6.1 Hipótesis General 15
1.6.2 Hipótesis Específicas 15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 16
2.1 Marco Filosófico de Investigación 16
2.1.1. Gestión Institucional 21
2.2. Antecedentes de Investigación 27
2.3. Bases Teóricas o enfoques teóricos 30
2.3.1. Gestión Institucional 54
2.3.2 Convergencia PAC, PEI, POI y PIA. 69
2.3.3 Procesos de Contratación PNP: Ejemplo 69
CAPITULO 3: METODOLOGÍA 79
3.1 Tipo y Diseño de Investigación 79
3.1.1. Tipo 79
3.1.2. Diseño 79
3.2. Población de estudio 80

3.3. Tamaño de muestra 80
3.4 Técnicas de recolección de Datos 81
3.4.1 Técnica 81
3.4.2. Instrumento 82
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 83
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados. 83
4.2. Pruebas de Hipótesis 100
4.3. Presentación de Resultados 105
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 107
5.1. Conclusiones 107
5.2. Recomendaciones 108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 110
ANEXOS 116
Anexo 1. Operacionalización de variables 116
Anexo 3. Matriz de Consistencia 117
Anexo 3. Cuestionario 1 119
Anexo 4. Cuestionario 2 120
Anexo 5. Confiabilidad del Cuestionario 121
Anexo 6. Confiabilidad de la Variable: Gestión Pública 122
Anexo 7. Base de Datos 123
Anexo 8. Variable 2: Gestión Pública 128

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
TABLA 2. SIGNIFICADO DE CADA ELEMENTO 81
TABLA 3. PERCEPCIÓN SOBRE LOS ACTOS PREPARATORIOS PARA REALIZAR CONTRATACIÓN .. 83
TABLA 4. PERCEPCIÓN SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA REALIZAR UNA CONTRATACIÓN 85
TABLA 5. PERCEPCIÓN DE LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL 87
TABLA 6. PRECEPCIÓN SOBRE EL PRESUPUESTO PÚBLICO 89
TABLA 7. PERCEPCIÓN SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN 91
TABLA 8. PERCEPCIÓN SOBRE EL NIVEL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 93
TABLA 9. PROCESO DE CONTRATACIÓN 95
TABLA 10. GESTIÓN INSTITUCIONAL 96
TABLA 11. PRESUPUESTO PÚBLICO 97
TABLA 12. COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN 98
TABLA 13. NIVEL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 99
TABLA 14. PROCESO DE CONTRATACIÓN*GESTIÓN INSTITUCIONAL 100
TABLA 15. CORRELACIÓN DE SPEARMAN 100
TABLA 16. PROCESO DE CONTRATACIÓN*PRESUPUESTO PÚBLICO 101
TABLA 17. CORRELACIÓN DE SPEARMAN 102
TABLA 18. PROCESO DE CONTRATACIÓN*COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN 103
TABLA 19. CORRELACIÓN DE SPEARMAN 103
TABLA 20. PROCESO DE CONTRATACIÓN*NIVEL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 104
TABLA 21. CORRELACIÓN DE SPEARMAN 104

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. GESTIÓN PÚBLICA TRADICIONAL VERSUS NUEVA GESTIÓN PÚBLICA 64
FIGURA 2. MODELO DE CONTRATACIÓN DE LA PNP 71
FIGURA 3. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2014 PNP. 73
FIGURA 4. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2015 PNP. 73
FIGURA 5. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2016 PNP. 74
FIGURA 6. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2016 PNP. 74
FIGURA 7. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2018 PNP. 75
FIGURA 8. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2014 PNP. 75
FIGURA 9. DETALLE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2018 PNP. 76
FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2014 PNP. 76
FIGURA 11. DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2018 PNP. 77
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2014 PNP. 77
FIGURA 13. DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA AL AÑO 2018 PNP. 78
FIGURA 14. ACTOS PREPARATORIOS 84
FIGURA 15. PROCESO DE SELECCIÓN 86
FIGURA 16. EJECUCIÓN CONTRACTUAL 88
FIGURA 17. PRESUPUESTO PÚBLICO 90
FIGURA 18. COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN 92
FIGURA 19. NIVEL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 94
FIGURA 20. PROCESO DE CONTRATACIÓN 95
FIGURA 21. GESTIÓN PÚBLICA 96
FIGURA 22. PRESUPUESTO PÚBLICO 97
FIGURA 23. COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN 98
FIGURA 24. NIVEL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 99

RESUMEN

La realización de este trabajo se plantea con el fin de realizar un análisis de los Procesos de Contratación del Estado y su incidencia en la Gestión Institucional de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018. Parea ejecutarlo se identificó el problema general: ¿De qué manera inciden los Procesos de Contratación del Estado en la Gestión Institucional de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú (PNP), 2014-2018?

Esta investigación se desarrolló en el Marco Teórico sobre las bases teóricas de los Procesos de Contratación del Estado y la Gestión Institucional y partió de la Hipótesis que los Procesos de Contratación del Estado que influyen significativamente en la Gestión Institucional de la PNP, en los años 2014-2018. La muestra corresponde a un criterio por conveniencia de 140 funcionarios.

Se evidenció una influencia bastante significativa entre los procesos de contratación y la gestión institucional de la PNP, en los años 2014-2018.

El estudio ejecutado podrá usarse para que diferentes investigaciones y así se siga ahondando la situación planteada, sirviendo como base de propuestas para un óptimo Sistema de Abastecimiento, que viabilice la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en las contrataciones del estado para mejorar la gestión institucional de la PNP.

Palabras Claves: Procesos de Contratación, Gestión Institucional, Sistema de Abastecimiento.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the State Contracting Processes and their impact on the Institutional Management of the National Police of Peru, 2014-2018. The general problem was identified: How do the State Contracting Processes affect the Institutional Management of the Logistics Directorate of the National Police of Peru (NPP), 2014-2018?

This research was developed in the Theoretical Framework on the theoretical bases of the State Contracting Processes and Institutional Management and was based on the Hypothesis that the State Contracting Processes that significantly influence the Institutional Management of the NPP, in the years 2014-2018. The sample corresponds to a convenience criterion of 140 officers.

A quite significant influence was evidenced between the contracting processes and the institutional management of the NPP, in the years 2014-2018.

The study carried out can be used for different investigations and thus further deepen the situation raised, serving as a basis for proposals for an optimal Supply System, which enables efficiency, effectiveness, effectiveness and economy in state procurement to improve the institutional management of the NPP.

Keywords: Contracting Processes, Institutional Management, Supply System.

INTRODUCCIÒN

Considerada como contrataciones públicas, compras del gobierno o adquisiciones del Estado, por efecto, las compras públicas se ha percibido como tradición, como una diligencia burocrática con el propósito de cubrir las expectativas y satisfacer las diferentes necesidades destinado por el Estado. Durante el traspaso del tiempo, dicha concepción se ha desarrollado progresivamente hasta ser un instrumento que solicita e ejecuta la integración de tramos inerme de la población relacionado con una secuencia en la economía nacional, además involucrando la propagación de empleos, canales de inversiones y crecimiento productivo para el beneficio de la sociedad.

A propósito, las compras públicas o adquisiciones gubernamentales es el método donde los gobiernos ´pretende emitir bienes o servicios que el Estado necesita. A nivel universal, la dinámica contempla regularmente el 15% del Producto Bruto Interno Bruto (PBI) a nivel mundial. Por otro lado, en el Perú, las compras gubernamentales en el Año Fiscal 2017 sobrepasaron los 39 mil 780 millones de Soles (S/ 39,780 millones), correspondiente al gobierno nacional, y demás instancias regionales, acorde a lo difundido en la página Web de la OSCE.

Institucionalmente se reconoce que el sistema de público de licitación y contratación en el Perú ha acatado exigentemente el conjunto de fases concretado, instituido y supervisado legalmente, considerando que no es aceptable durante una acción profesional, por consecuencia, no expresa un nivel elevado de confianza por el lado del sector público, degrada la competencia de sus proveedores, y también figura buena calificación respecto a los indicadores internacionales.

Por tanto, las contrataciones públicas se mantiene como una herramienta que tiene un país para la ejecución de sus metas, por eso necesita un sistema amplio y claro referido a estas que trasforma el presupuesto emitido por la totalidad de los ciudadanos en proyectos y programas del Estado, como por ejemplo es fortalecer el sistema de seguridad, salud, educación, saneamiento y entre otros, con el propósito de mantener el bienestar de la sociedad.

El sistema de compras públicas en el Perú aún mantiene ineficiencia e irregularidades, es necesario implementar un análisis en todo el país, con el objetivo de exigir un mejor

establecimiento de procesos de adquisiciones, por lo tanto, es indispensable inspeccionar los principales factores que está constituida el sistema nacional de compras públicas.

De la misma forma, es necesario recalcar que se han comenzado a dar pasos relevantes, para mejorar las compras públicas, como la publicación de la Ley Nª 30225 correspondiente a las contrataciones del Estado y su modificatoria, también se debe resaltar el liderazgo y manejo del OSCE, el reciente afianzamiento del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) y la fundación de la Central de Compras Públicas - PERÚ COMPRAS, organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, para de mejorar e impulsar las contrataciones públicas en el territorio nacional mediante métodos especiales como las Subasta Inversa, Compras Corporativas, Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco y Homologación.

La Ley Nº30225, correspondiente a las contrataciones del Estado, tiene el propósito de fomentar normas que aumenten el valor de los recursos públicos que pone en marchas actividades públicas por medio de la inversión, además, de regular las contrataciones de índole público, así mismo, tiene la función de aplicarlo de manera efectiva y eficiente, estableciendo los mejores precios y un uso de calidad con el objetivo del desempeño de las entidades públicas y así mismo fortaleciendo el estilo de vida de los ciudadanos.

Por lo que, las contrataciones públicas repercuten en la Gestión Institucional, debido que estas orientan la actuación de los recursos públicos la realización de las labores principales de la entidad, señalando las estrategias a realizar como parte de un proceso en base a la planificación estratégica de la Policía Nacional del Perú (PNP), de acuerdo a ello la Dirección de Administración de la PNP, fija la política de gestión y escala de prioridades anual, la cual deberá ser referencia para las Unidades Orgánicas, cuya información se refleja en la elaboración de sus metas operativas y administrativas por cada una de las actividades y acciones trazadas, la cual conforma en su conjunto la organización de la ejecución del servicio policial.

Respecto a la presentación, el trabajo se ha organizado en cuatro partes, aparte de las conclusiones y recomendaciones, que involucran a los últimos segmentos. El capítulo número uno, alude al planteamiento del problema, en él son propuestos la problemática a analizar y los objetivos generales y específicos del trabajo investigativo. El segundo capítulo, tiene que ver con el marco teórico, donde es mostrada la información que sustenta los planteamientos

vinculados con el tema analizado. En el capítulo tres son expuestas las hipótesis que orientan la investigación describiendo las variables. Posteriormente, en el cuarto capítulo, especifica el marco metodológico, en el cual son expuestos los procedimientos desplegados en la ejecución de la investigación, describiendo técnicas, herramientas, análisis y comportamiento de los datos. El quinto capítulo presenta el presupuesto. El sexto, séptimo y octavo capítulo, enuncian el cronograma de actividades, referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

En último lugar, son mostradas las conclusiones y una agrupación de sugerencia que viabilizaran la intervención en la situación problemática acerca de las compras públicas efectuadas en la Dirección de Logística de la PNP.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

Macro entorno

Política

La competencia constituye el fundamento principal de las buenas prácticas de adquisición. Aparte de economía y eficiencia, el sector público necesita transparencia y rendición de cuentas al aplicar los fondos públicos, elementos que intervienen en el método de adquisición escogido, así como la documentación y procedimientos que se usen. En consecuencia, el Banco requiere que sus prestatarios del sector público, en los casos apropiados, logren bienes, obras y prestaciones a través de operaciones de concurso público afines a los procedimientos especificados en esta sección.

Económicas

En la parte presupuestal, para el presente año fiscal se estima que la inversión fiscal será de S/ 178,037,082,083.00, esto abarca los créditos presupuestarios máximos comprendidos en la planificación del Gobierno Nacional, regional y local, en correspondencia con lo instituido en la Carta Magna peruana.

Sociales

De esta manera, la sociedad en general viene concientizándose respecto a la relevancia y el trabajo del sistema contractual peruano, sin embargo, todavía queda mucho por conocer y aprender. Entre los mecanismos de aprendizaje, desgraciadamente, se encuentra el proporcionado por la corrupción, procedimientos de escogencia conseguidos por tener familiares, amigos o haber pagado a las autoridades estatales, o, por otra parte, instituciones que ejecutaban fraudes en las contrataciones con el propósito de conseguir un beneficio ilegal es por eso que la mejora continua ayudar a mejorar el servicio de la PNP para que la inseguridad ciudadana reduzca sus índices alarmantes.

Tecnológica

En este momento el Perú, desarrolla procesos de contratación pública lentas e ineficaces y no aportan datos valiosos acerca de su desempeño, resultados y efecto. Por ello, el Gobierno se encuentra enfocado en proceder con la introducción de nuevas tecnologías en este ámbito, avanzando y fortaleciendo el sistema de contratación electrónica (e-adquisiciones) que efectivamente ha comenzado. En cualquier caso, en el caso de que aceptemos la TICs como como herramientas eficientes en el procesamiento de información, computarizarán un número significativo de los procesos más normales de contrataciones mientras se aplica una mejora continua, ayudará a lograr informar las decisiones asumidas, y de esta manera aumentar la competencia, disminuir los costos, incrementar la productividad y aumentar el impacto. La tecnología de la información asimismo afrontará muchas de las exigencias de búsqueda, valoración e inspección importantes para contar con un sistema de contratación convincente y para reforzar la claridad y la responsabilidad. Las TICs son fundamentales durante los procesos de planificación y contrataciones públicas. Los sistemas administrativos manuales son obsoletos, de alto riesgo y de difícil acceso, por o que es indispensable migar hacia la implementación de nuevas tecnologías.

Leyes

La Ley de Contrataciones del Estado (LCE) y las normativas conexas han determinado diferentes medidas en la materia, las mismas que investigaremos seguidamente, de lo que se desprende que el Estado peruano desconoce la manera apropiada para solventar esta clase de polémica. Ley N ° 26850 y su primer Texto Único Ordenado, DS N ° 012-2001-PCM. La Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado en su contenido único, creando así el DS N ° 012-2001-PCM estableció que las incongruencias durante los actos administrativos de contratación desde la fase inicial hasta la suscripción, solo pudieren devenir en recursos de apelación y revisión.

Evidenciándose en este Decreto el recurso de apelación. Asimismo, se dispuso que la apelación fuera reconocida por el Titular del Pliego o la máxima autoridad administrativa quien fuere responsable de la convocatoria; y que lo decidido por esta instancia podría ser objeto de un interés de revisión presentado ante los organismos competentes para atenderla.

El OSCE (2009) notifica al público la promulgación de la Ley No. 30225 en al año 2016 (LCE) y su reglamento refrendado por el DS No. 350-2015-EF. Así, la totalidad de las Entidades Públicas (EP) quienes adelanten procesos de contratación y que estén incluidas en lo expuesto en el Art. 3 tendrán que adelantadas los procedimientos indicados en la mencionada Ley , bajo los principios de sustentabilidad y responsabilidad, que induzcan hacia la optimización de la Gestión Institucional. Mediante DL Nº 1341 fue modificado la Ley Nº 30225 correspondiente a Contrataciones del Estado y su Reglamento que fuere dictado por DS Nº 350-2015-EF y modificado por DS Nº 056-2017-EF, en el año 2017.

El espíritu del legislador en la Ley 30225 se expresa en la vocación de predictibilidad jurídica, que según lo expresado por el Dr. Augusto Millones se orienta hacia garantizar el contenido racional y simple de la normativa, lo que posibilite trascendencia temporal a la misma, lo que en materia de contrataciones constituye un elemento fundamental en las decisiones jurídicas que se impartan frente a conflictos potenciales entre las partes (Millones, 2019). La Ley Nº 30225 ampara al Estado frente a los contratantes, aunado a que incentiva al inversionista a participar en los procesos de licitación y contratación, frente a incertidumbres políticas y burocráticas que potencialmente podrían incidir en los efectos de las cláusulas del contrato, en perjuicio del contratante.

La trascendencia sociopolítica y estratégica de la Ley Nº 30225, deriva de la tradición histórica de la ejecución presupuestaria peruana, donde 1/3 del PIB se orienta hacia la adquisición de insumos y prestaciones, y, la ejecución de obras públicas. Por lo que el marco legal que comprende estos procesos requiere de transparencia que disuadan los actos de corrupción, no obstante, la subsecuente actualización de la normativa en períodos brevísimos de hasta dos años promedio, ha generado conflictos jurídicos y confusiones en el contratante. Sin embargo, la figura del “Arbitraje” y la jurisprudencia permiten establecer trazabilidad a la normativa vigente, respetando las particularidades de cada caso (Millones, 2019). Una respuesta legislativa acertada frente a los obstáculos derivados de las recurrentes actualizaciones, es la interpretación que impone jerarquía jurídica interna ala a las normativas de contratación preponderando el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, por sobre otras

normativas de menor rango, esta decisión mejora sustancialmente los procesos de gestión.

En el Ámbito del Sistema Administrativo y de Abastecimiento, a normativa contempla enunciados de cumplimiento imperativo por las diversas instancias institucionales, bajo la responsabilidad de la Dirección Administrativa del Estado. La normativa que rige éste sistema se encuentra dispuesta en el Decreto Ley 22056. Ésta instancia cumple con la tarea de transmisión y orientación en la aplicación de la normativa referida a la ejecución presupuestaria. Es un sistema en cuanto se encuentra estructurado por normativas, principios y metodologías orientadas hacia la uniformidad en los procedimientos por el espectro general de las instituciones públicas, bajo la teleología de optimizar los procesos. En ese contexto el Sistema Administrativo y de Abastecimiento, comprende múltiples estructuras que a efectos de la presente investigación comprende: a) Adquisidores y Contrataciones, b) Personal c) Inversión Pública, d) Presupuesto.

En el ámbito Legislativo las normas que rigen al Sistema de Abastecimiento en la Administración Pública en el Perú son como siguen según la jerarquía:

i. **Artículo 76 de la Constitución Política del Perú:** Establece taxativamente que las obras públicas, adquisidores y enajenaciones deberán ser sometidas a procesos de licitación pública, siguiendo lo pautado por la Ley de Presupuesto.

ii. **Artículo 1 y 2 de la Ley 22056:** Establece la fundación de Sistema de Abastecimiento Nacional , con la responsabilidad de realizar la trazabilidad de los procesos de abastecimiento del sector público, garantizando unidad, racionalidad y óptimos procedimientos en atención a planificación programación, registro de proveedores, compras, almacenajes, garantías, distribución, seguridad, recuperación y disposición final de bienes.

iii. **Res. Jef. 118- 80- INAP/DNA**: Corresponde a las normas generales del Sistema de Abastecimiento, donde se establece taxativamente los procedimientos y protocolos para el ingreso y egreso de bienes, lo que deriva en el registro anta la oficina de Contabilidad quienes registrarán la síntesis del movimiento del bien.

iv. **Ley y Reglamento de Contrataciones y Adquisiciones del Estado:** La Ley Nº 30225 ampara al Estado frente a los contratantes, aunado a que incentiva al inversionista a participar en los procesos de licitación y contratación, frente a incertidumbres políticas y burocráticas que potencialmente podrían incidir en los efectos de las cláusulas del contrato, en perjuicio del contratante.

En el Estado peruano los Sistemas Administrativos representan una serie de procedimientos fundamentados en valores consagrados en la carta Magna y la ley que se operativizan en las normas orgánicas y reglamentos que rigen el desempeño de la Administración Pública que precisan ejecutarse por la totalidad o algunas instituciones específicas de diverso rango (Ley N° 29158).

En el contexto del Sistema Administrativo y de Abastecimiento, se distingue el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Este sistema se encuentra regido por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), ambas instancias fueron establecidas en el año 2008 mediante DL No 1088. En el SINAPLAN convergen instituciones y relaciones de funcionalidad institucional, con el objetivo de ejecutar tareas concomitantes entre las instituciones, eludiendo las desviaciones que conducen a la redundancia de tareas. La teleología del SINAPLAN es alcanzar niveles óptimos en la ejecución de la planificación estratégica nacional bajo el concurso de las instituciones comprometidas en proyectos específicos, mediante la concertación y univocidad en la ejecución. En esta instancia confluyen las propuestas institucionales que conformaran el

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), aunado a los planes regionales y locales de desarrollo estratégico.

En ese orden, el CEPLAN rige el SINAPLAN, dirigiendo, promocionando y engranando los planes con el objetivo específico que la ejecución del PEDN obedezca a un proceso concertado que posibilite la fluidez de la ejecución de las políticas públicas en todas sus instancias y adscritos a la Ley No 28411 y el DL No 1252, el Gobierno mediante el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones procede a la asignación presupuestarias correspondiente. El seguimiento de todo el proceso es responsabilidad del CEPLAN, incluyendo el cierre

administrativo una vez obtenido la conformidad en la conclusión del proyecto o plan ejecutado.

Por otra parte, el DL 1436 constituye el fundamento jurídico en el ámbito financiero del sector público. Constituye pábulo para la ejecución del as tareas del CEPLAN, en el ámbito de responsabilidad, austeridad y sustentabilidad en materia fiscal. Los principios rectores de la Administración financiera según el mencionado decreto son:

i. Articulación: Comprende la estructuración de consensos entre las diferentes instancias que hacen presencia concomitante dentro de un mismo proyecto, sintetizando y jerarquizando las propuestas y la gestión integrada de los recursos.

ii. Centralización normativa: Constituye la delimitación y establecimiento de la normativa interna, funciones, responsabilidades y determinación de los recursos humanos para un logro eficiente del proyecto o plan, por parte de las directivas institucionales involucradas.

iii. Descentralización operativa: Comprende la asignación en la ejecución de presupuesto y responsabilidades a los diversos entes bajo las premisa establecidas por el CEPLAN.

iv. Multianualidad: Corresponde a la planificación y ejecución en temporalidades subsecuentes alineadas en a ejecución progresiva de los proyectos y por ende en la asignación presupuestaria acorde a la planificación y ejecución del mismo.

v. Probidad: Refiere las acciones de los responsables de la Administración Financiera del Sector Público, orientada a contener las tergiversaciones vinculadas a actos de corrupción.

vi. Responsabilidad Fiscal: Este principio comprende e compromiso de los ejecutores de los planes y proyectos de políticas públicas, en materia de garantizar las medidas necesarias para brindar trascendencia a la estabilidad macroeconómica de la nación.

vii. Sostenibilidad Fiscal: Vinculada a la responsabilidad fiscal, refiere la responsabilidad de preservar equilibrio en las finanzas públicas mediante la observancia de principios de disciplina y responsabilidad fiscal, ante la potencial adquisición de compromisos u obligaciones fiscales.

Obsérvese que el DL 1436 aplica tanto a entidades públicas No financieras - Poderes públicos, Ministerios, Instituciones universitarias, gobiernos locales y regionales, instituciones y cajas de pensiones, etc. e instituciones y financieras: Banco Central, empresas públicas nacionales, regionales y locales del sector financiero, incluyendo todas las estructuras organizativas donde se gestionen recursos públicos-.

Microentorno

En la última década, Perú ha estado presentando un desarrollo económico bastante importante, posiblemente el más importante del territorio. Por este motivo se han presentado grandes condiciones macroeconómicas brindadas por la naturaleza, fundamentando la economía mayormente en commodities y la generación de empleo de calidad se encuentra relegada. Como lo indica una discusión de Porter (1999) en el CADE, este manifestó que: El desarrollo del Perú es solo una ficción, ya que no hay la creación de nuevas organizaciones y de empleos. Ello ocurre porque el desarrollo básicamente ocurre en áreas que no emplean a muchas personas y necesitamos ver una forma de compartir este desarrollo, siendo, entonces, importante ejecutar nuevos estudios para ayudar a la utilización eficaz de la competitividad.

Como lo indica la investigación ejecutada por el World Economic Forum en 2011, Perú se posiciona en el puesto 67 en competitividad mundial de 142 naciones en total, se presentan perspectivas positivas, por ejemplo, control de la inflación, disminución del déficit, disminución de tiempo para comenzar un negocio.

Igualmente, el comienzo de acuerdos internacionales por parte del Perú son elementos bastante significativos para incrementar la competitividad. No obstante, la economía del país enfrenta sustanciales dificultades que influyen en su competitividad por ejemplo: Un clima institucional débil, inconveniente infraestructura, escolaridad de inferior calidad, un pobre sistema educativo, pues no invierte tanto como sus homólogos regionales y el sistema no origina muchos egresos de carreras técnicas. Lo que deriva en debilidad en materia tecnológica del Perú, todo ello constituyen

elementos que requerirán un rápido esfuerzo para trabajar en que la nación sea competitiva (Porter, 1999).

Asimismo, llamó la atención sobre: Una nación no será competitiva si no optimiza su productividad, mucho menos si sus organizaciones no es lo bastante competitiva. Por lo tanto, es necesario fomentar tanto la calidad educativa como la de infraestructura, en lo que respecta a la LCE y su Reglamento y, obviamente, el destierro de la corrupción de entes públicos y privados.

Acorde a lo señalado por Porter (1999) la situación nacional y el contexto intervienen vigorosamente en la manera como son creadas, organizadas y gestionadas las empresas. Lo que lleva a trabajar y lograr saberes resulta significativo para desplegar las ventajas competitivas de las organizaciones en las naciones. La habilidad destacada de las empresas es un recurso insuficiente en la totalidad de los países.

Durante el 2011, el Perú reflejó una ubicación de la 77ava posición donde existen 142 naciones, representando un desafío optimizar para conseguir mano de obra especializada y calificada en las organizaciones (World Economic Forum, 2011).

Entorno

Es necesario estar conscientes que el régimen de contrataciones publica es siempre una cuestión inconclusa, dependiente de la necesidad de cambios periódicos, bien para prever escenarios futuros, como para acompañar circunstancias en curso o para reaccionar frente a supuestos inesperados. La Ley Nº 30225 LCE y su reglamento que estaría en periodo de revisión nuevamente después de la modificación realizada el año 2017, tendría como finalidad, resaltar la aplicación del principio de gestión por resultados, esto mostraría una flexibilización en la gestión de las contrataciones públicas.

De acuerdo a ello, es observada una vocación normativa de beneficiar el resultado en relación con los medios; esto, generalmente es una buena intención, relacionada con la política pública de la gestión por resultados; sin embargo la real y exitosa aplicación de tales medidas en el ámbito peruano, lo mostrará el tiempo, motivo por el cual se debe estar muy activos en fomentar la cultura de gestión por

resultados y bastante cuidadosos en garantizar los hitos de la contratación, para que así no se generen desviaciones.

La planificación se encuentra entre los inconvenientes más significativos del sistema de compras públicas, de allí que es necesario prever que la programación de bienes, obras y servicios enmarcados en las necesidades tienen que vincularse con el plan operativo institucional (llamado POI), según lo dispuesto en el proyecto de la ley de presupuesto concerniente al próximo ejercicio fiscal para mejorar la Gestión Institucional. Asimismo, los requerimientos tienen que acompañarse con los respectivos detalles técnicos, datos referenciales o documentación técnica y deben anticipar el valor referencial de tales contratos, y de igual manera la fuente de financiamiento. Esto involucrará aumentar avances en la organización de la contratación, ya que faculta para conectar la programación de la contratación con el POI. Además, sugiere la necesidad de ampliar la preparación de las personas relacionadas con la planificación y la gestión.

Es necesario valorar a aquellos individuos que intervienen en la contratación pública, independientemente de que concierna al ámbito privado o estatal, ya que su conducta es clave como uno de los estados fundamentales de cumplimiento para el sistema de contratación estatal.

De acuerdo a eso, la preparación en masa y con contenidos apropiados, y de igual manera el fomento y la confirmación de los valores, es una labor principal y duradera. Quien participa en la contratación pública necesita conocer que el contrato público es solo una forma de lograr propósitos que influyen en vida apropiada de la sociedad. Además, el sistema de contratación estatal precisa los instrumentos vitales para garantizar o hacer que esto sea una realidad.

Perú es pionero en la ejecución de un plan para su sistema estatal de contratación acerca de servicios, bienes y obras; que reconoce algunos hitos de probable generación de conflicto.

El primero de dichos hitos comienza por la supuesta infracción de los lineamientos o normas, por las bases administrativas, por lo que la legislación nacional sobre contratación estatal acerca servicios, mercancías y obras, da como método de escrutinio la presentación de lo llamado observaciones, elaborado por proveedores

interesados. Cuando se han presentado estas observaciones, el grupo asesor de determinación que lidera el método de elección da una primera declaración y, si es aceptable, la OSCE puede intervenir, como revisor, sin que exista un posterior cuestionamiento. Representa un camino administrativo especial, que apunta a solventar una circunstancia de supuestas irregularidades, aunque actualmente los contratistas utilizan mecanismos de denuncias en el marco de presuntos actos de corrupción, que terminan dilatando las contrataciones públicas y dejando sin acción a la administración pública para alcanzar sus objetivos institucionales.

El otro hito se encuentra compuesto por la adjudicación de la buena pro. De acuerdo a eso, es necesario valorar que la naturaleza jurídica de la buena pro posee una doble localización, ya que, por un lado, representa un acto administrativo, porque la pertinente entidad pública, por medio del órgano nombrado comité de selección, cumpliendo la función administrativa, formula una declaración unilateral la cual genera consecuencias jurídicas particulares o individualizables de forma directa; mientras que, en otro orden de ideas, el contenido de lo comunicado a través de tal acto administrativo es la aprobación de la oferta, constituyendo la misma una usual figura contractual correspondiente a la declaratoria de voluntariedad de la administración pública, con la que se crea un convenio de voluntades o consentimiento legalmente vinculante, que, en nuestro modelo, representa una etapa que precede a la formalización y mejora del acuerdo).

En la mayoría de los entes públicos, el proceso de adquisición es ineficaz. Una primera evidencia de esto es que en cantidad de situaciones no se logra la finalidad de contratar o comprar el artículo de mejor calidad al costo más mínimo imaginable. Igualmente, es importante precisar que las contrataciones públicas son ineficaces por ser costosas y lentas, fundamentalmente por las pautas y técnicas desmedidas de las cuales dependen dichos procedimientos. La adquisición como proceso en organismos públicos comprende un conjunto de registros, marcas y trámites que crean retrocesos, tiempo y recursos consumidos, impidiendo la ejecución de la administración pública.

Dicho proceso ineficiente de adquisiciones trae consigo resultados negativos al usar de manera ineficiente los recursos públicos. Ahora bien, las contrataciones consumen enormes cantidades de recursos, especialmente horas hombres.

En la Dirección de Logística de la PNP, se observa una incorrecta gestión administrativa, esto ocasionado porque las contrataciones públicas (procedimiento de selección) son ejecutadas de manera ineficiente, en tanto los procesos de adjudicaciones simplificadas, licitación, concursos públicos y comparación de precios, se ejecutan sin adscribirse a los principios del DL No. 1436.

Se debe valorar que la formulación de los requerimientos carece de aquello advertido en la normativa de contrataciones del estado y es poco satisfactorio; de manera adicional, la preparación sobre la LCE es insuficiente: es por ello que aquellos integrantes del comité de adquisiciones para los distintos procesos de contrataciones públicas, carecen de bastante conocimiento sobre dicha ley.

En efecto, los Sistemas Administrativos en Perú representan una serie de pautas, ordenamientos, métodos y herramientas mediante los cuales son estructuradas las prácticas de la Administración Pública (AP) que necesitan ejecutarse por la totalidad de las instituciones del Estado, alcanzando todos los niveles de las instituciones públicas, conforme a la Ley N° 29158, con la finalidad de tener mejores resultado en la Gestión Institucional.

En consecuencia, debemos ser siempre conscientes de la situación financiera, política y social en la cual ocurre la contratación pública, incluyendo, dentro de estos espacios de interés, los patrones de acercamiento de las economías y sociedades del planeta, al igual que las innovaciones tecnológicas, todos de lo cual lógicamente presenta nuevos desafíos a la gestión pública y, dentro de esta, a la contratación pública y todos los sistemas administrativos (planificación, presupuesto, recursos humanos, economía, contabilidad, abastecimiento, tesorería, entre otros) que se deben articulan para que las compras públicas sean eficientes y oportunas con el propósito de optimizar la Gestión Institucional y las condiciones del personal policial y reducir la inseguridad ciudadanía en el territorio nacional.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿De qué manera inciden los Procesos de Contratación del Estado en la Gestión Institucional de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre el proceso de contratación del estado y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018?
- ¿Qué relación existe entre el proceso de contratación del estado y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018?
- ¿Qué relación existe entre el proceso de contratación del estado y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018?

1.3 Justificación Teórica de la investigación

El estudio propuesto constituye un aporte orientado hacia la mejora de los procesos administrativos y de contratación de la Dirección de Logística de la PNP, acorde con esta realidad y para alcanzar una buena gestión, se precisa ejecutar un estudio completo del escenario actual de la entidad, con la finalidad de saber detalladamente las actividades efectuadas y revelar los errores, tanto en los procesos, las operaciones, manuales registros, y otros instrumentos, con los cuales cuenta para afrontar el reto que ello involucra.

Dicho análisis igualmente requiere cubrir diferentes partes de la mejora continua en los procedimientos de contratación, pues no es suficiente tener procesos y

estrategias apropiadas, sino además, con un soporte tecnológico e informático apropiado, un correcto detallado de responsabilidades y tareas a la luz de reconocidas capacidades de trabajo, canales de comunicación y una relación y coordinación clara con los usuarios, que son parte de dichas contrataciones.

Asimismo, el proceso de contratación, está inmerso en cada etapa de la cadena de valor de la organización, permitiendo el cambio de las materias primas o insumos en bienes o servicios, y así complacer la demanda de la Institución. Así, se vuelve importante para una mejora continua en los procedimientos de contratación que permitirá tener un apropiado diseño de dichos procedimientos que permitan y consoliden los criterios aplicados durante el proceso de contratación de la Institución. Para conseguirlo, es importante ubicar los procesos más pertinentes, ejecutar un levantamiento de estos para reconocerlos de manera exhaustiva, registrarlos, detallar la conexión e interacción con diferentes sistemas en el interior de la entidad y examinar si las actividades relacionadas con ellos con pertinentes.

Es importante conocer la brecha de la gestión de procedimientos de contratación de acuerdo al cumplimiento de los requisitos para implementar la mejora continua en la Dirección de Logística de la PNP, principalmente para conceder a cada usuario (interno y externo) un producto o servicio de calidad, encaminado a satisfacer sus expectativas, mediante el cumplimiento de sus necesidades.

También, resulta importante reconocer la brecha desde la perspectiva de los individuos que intervienen en dichos, bien por su calidad como usuarios, delegados, ejecutores, servidores y funcionarios de los sistemas vinculados.

Según este punto de vista, será factible adquirir una perspectiva cuantitativa de la brecha y de los espacios que son una necesidad de desarrollo, para cada uno de ellos. Por otra parte, los requerimientos de una sociedad que constantemente está cambiando, en un entorno de globalización y acceso universal a innovaciones tecnológicas de información, hacen que sea significativo que cada proceso en la cadena de valor de un artículo o servicio se sitúe a satisfacer las expectativas del consumidor, dando mayor valor a estos, mediante la mejora continua de los procesos para obtener mejores resultados en la Gestión Institucional.

1.4 Justificación Práctica de la investigación

El presente trabajo condujo a descubrir elementos que imposibilitan una buena Gestión Administrativa e Institucional de la Dirección de Logística de la PNP. Consecuentemente, este análisis permitirá proponer directivas, instructivos, lineamientos entre otros documentos de gestión que ayuden a mejorar los procedimientos administrativas de la Dirección de Logística a fin de optimizar la ejecución conveniente de los objetivos institucionales y maximizar los recursos del estado para mejorar la Gestión Institucional.

La ejecución de apropiados procedimientos de contrataciones en la Dirección de Logística de la PNP provocará importantes ventajas económicas y en una administración pública eficiente, oportuna y transparente en la cual la ciudadanía tenga total confianza y mejorar los indicadores de inseguridad y delincuencia que afronta el territorio peruano.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

- El objetivo de esta tesis es Determinar la incidencia de los Procesos de Contratación del Estado en la Gestión Institucional de la dirección de logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre el proceso de contratación y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018
- Determinar la relación entre el proceso de contratación y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018
- Determinar la relación entre el proceso de contratación y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

1.6. Hipótesis de la investigación

1.6.1 Hipótesis General

- Existe incidencia entre los Procesos de Contratación del Estado y la Gestión Institucional de la Dirección de logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- Existe relación entre el proceso de contratación y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018
- Existe relación entre el proceso de contratación y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018
- Existe relación entre el proceso de contratación y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico de Investigación

Procesos de Contratación del Estado

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)

Representa el ente experto vinculado al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), responsable de llevar a cabo la trazabilidad de las contrataciones del Estado, con facultades sobre todas las instituciones a nivel nacional. Debe, controlar y fiscalizar los procedimientos de contratación efectuadas por las instituciones públicas, garantizando la utilización efectiva de los lineamientos y fomentando las mejores prácticas; orientado hacia maximizar la eficiencia y eficacia en el uso de los bienes públicos y atendiendo las necesidades de sus ciudadanos.

Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)

Sistema web electrónico, el cual facilita intercambiar datos y la difundir acerca de contratos estatales, al igual que la elaboración de intercambios electrónicos.

Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC)

Entidades orgánicas ejecutoras de trabajos concernientes a la gestión del abastecimiento dentro de una institución, en la cual está inmersa la gestión administrativa de los contratos.

Contratación

Acción que tienen que ejecutar las instituciones para proveer a los proyectos de los materiales, técnicas, herramientas, fuerza de trabajo y demás elementos requeridos para la ejecución de un plan o proyecto, asumiendo el costo o la compensación con bienes públicos, y los distintos compromisos adquiridos por parte del contratante.

Procedimiento de Selección

Proceso administrativo poco común compuesto por una serie de actos administrativos, gerenciales o regulatorias, que pretende escoger a las personas -naturales o jurídicas- con quien los entes del Estado entrarán en unos procesos de licitación de acuerdo a lo establecido por Ley.

Actos Preparatorios

Abarca la planeación de las exigencias establecidas en el Plan Anual de Contrataciones agotando las actividades preliminares a los procesos de contratación.

Área Usuaria

Se encarga de precisar las particularidades, condiciones, total y calidad de los herramientas, técnicas, servicios y bienes en general requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

Abastecimiento

Capacidad para ayudar al funcionamiento interno de un ente social, encaminado a dar bienes materiales o mercaderías y acciones o servicios complementarios, para sus operaciones en estado ideal o asegurado. Los dos componentes son usados para la creación estatal de servicios públicos o bienes económicos, mediante instituciones que integran la administración pública.

Adquisición

Gestión encaminada a conseguir la propiedad o cualquiera de sus particularidades acerca de un bien.

Bienes

Representan aquellas cosas requeridas por una Entidad para llevar a cabo sus actividades y alcanzar los fines institucionales, los cuales son materializados mediante exigencias expuestas por el área usuaria de acuerdo a las necesidades y prioridades institucionales.

Especificaciones Técnicas

Delineaciones hechas por la Unidad Usuaria –ente- de las particularidades esenciales -herramientas, técnicas, servicios y bienes en general- a contratar, siendo necesario el apoyo del área especializada o técnica para posteriormente plasmarlos en el requerimiento.

Calidad

Se encuentra determinada para cumplir las especificaciones precisas de los herramientas, técnicas, servicios y bienes en general, demandados por las unidades usuarias solicitantes, al igual que sus expectativas razonables. La observancia de los esquemas de la LCP no depende de la negociación.

Cantidad

Se caracteriza por la determinación numérica de las necesidades genuinas de bienes / servicios, a la luz de la demanda efectiva demostrada o la utilización registrada de estos y los cuales son demandados.

Servicio

Es una serie de actividades llevadas a cabo por una cantidad considerable de funcionarios públicos y/o privados contratados para tal fin.

Prestación

Llevar a cabo una obra, la ejecución de una consultoría, o cualquier servicio contemplado en la contratación según los requisitos de Ley.

Términos de Referencia

Delineación hecha por el contratante, donde se especifican los detalles del servicio o bien contratado.

Bases

Documentación contentiva del ordenamiento de pautas expuestas por el ente contratante, señalando el objeto de la contratación, los requerimientos en materia de

planificación y ejecución, estableciendo deberes y derechos adscritos a la Ley, concerniente a los actores comprometidos.

Contrato

Representa un convenio para establecer, normar, cambiar o desaparecer una relación jurídica en adscrito a Derecho.

Crédito Presupuestal

Corresponde a la asignación presupuestaria establecida con la finalidad de que los entes públicos logren ejecutar el gasto público. Es restrictivo y representa la mayor aprobación de egresos que cualquier ente público puede hacer.

Fuente de Financiamiento

Mecanismo de categorización de ingresos estatales, vinculados a una fuente originaria de financiamiento, lo que les define como: Recursos Ordinarios, donaciones, recaudos, y transferencias.

Expediente de Contratación

Documentación en la cual están la totalidad de las actividades reconocidas como un convenio particular, estas inician con las actividades previas de comprenden decisión y convocatoria hasta la consumación del convenio, conteniendo datos anteriores en cuanto a valor referente, especificaciones técnicas, , accesibilidad del gasto y origen de los recursos financieros.

Ejecución Contractual

Se encuentra entre las etapas de las Contrataciones Públicas. En dicha etapa entran cantidad de aspectos. Entre ellos, por ejemplo: La mejora del contrato, las garantías, el incumplimiento, las reformas, los adelantos, los adicionales, etc.

Gastos Generales

Representan los costos indirectos que el contratista deberá realizar al momento de prestar el servicio, debido a ello no pueden incluirse en las partidas presentadas

frente al contratante, por constituir costos accesorios, que no obstante son admitidos por Ley.

Meta

Cuantificación en términos reales de un requerimiento que requiere ser satisfecho o de un objetivo a efectuar. Son determinadas conforme a dos valores: tiempo en el cuan se ejecutarán y unidad en la cual debe medirse.

Participante

Actor quien alcanza la categoría de apto para licitar por cumplir los requerimientos de la convocatoria o bases.

Postor

Persona natural o jurídica capacitado de manera legal, calificado que interviene en una elección desde el momento cuando despliega su oferta para una pre calificación, de acuerdo a lo que corresponda.

Proveedor

Actores –naturales o jurídicos- encargada de vender o arrendar bienes muebles o inmuebles, presta servicios generales o específicos, funge de consultor o realiza obras. Los proveedores están obligados a dar cumplimiento a los términos de plazos y especificaciones de entrega de sus productos o servicios y así evadir inconvenientes con la entidad a la que abastecen.

Cuadro de Adquisición de Necesidades

Establece las reglas, observación de actividades, tiempos de corte y deberes en cuanto a la preparación conveniente y satisfactoria de sus Necesidades, a la luz de las actividades, labores y tareas establecidas en sus Planes Operativos Institucionales (POI) y según el tope de gasto establecidos; garantizando una programación razonable y ajustada de los bienes, servicios y obras que necesite el contratante mientras dure el ejercicio fiscal correspondiente.

Plan Anual de Contrataciones

Corresponde al método de gestión que precisa y exclusivamente se orienta a satisfacer las demandas del ente, estas, al mismo tiempo, proceden de la totalidad y de los órganos, de acuerdo a la ejecución de sus labores y al alcance de los objetivos pautados en el marco del año fiscal.

Estudio de Mercado

Serie de acciones efectuadas para conocer la demanda y potenciales proveedores, y la oferta disponible en el mercado de un bien o servicio requerido. Estudiada la oferta y la demanda, y de igual manera los precios instituidos por el mercado.

2.1.1. Gestión Institucional

Gestión Institucional

El término gestión encuentra su origen en el latín "gestus" que refiere una modalidad de expresión corporal, que no define exactamente lo que hoy se comprende por gestión. Un terminó latino más adecuado es el "gerere" que refiere el liderazgo, n bstante este continúa deficiente en relación a la gestión de hoy. En respuestas la literatura refiere la denominación compuesta de "gestio-onis" orientada por una teleología y la ejecución de la misma (Huergo 2010).

Esta representa un punto referencial para guiar la planificación, programación, utilización, sencillez, valoración y la presentación de balances de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales en la labor usual institucional, mediante por medio de la Autonomía responsable, Gobernabilidad, descentralización de propósitos, cultura de la planeación, programación de los recursos financieros, sensatez en el gasto y utilización e implementación de las TICs en dicha gestión. En concreto, involucra avanzar en la conducción de la entidad hacia objetivos específicos partiendo de una planeación, para lo que se precisan conocimientos, destrezas y experiencias con relación al medio en el que se intenta operar, así como sobre los procedimientos y estrategias empleadas por los individuos involucrados con las labores institucionales. Ahora, firmemente identificada con la actividad de conducción, la idea de planificación cobra relevancia dado que permite mejorar la

conducción, la organización y gestión, para el alcance de las metas establecidas. En la gestión, la planificación hace concebible dirigir la totalidad del proceso institucional.

Gestión Pública

Serie de acciones a través de las cuales las instituciones buscan alcanzar sus fines, objetivos y metas, estas se encuentran encuadradas por la orientación de las políticas públicas determinadas por el Ejecutivo. Constituyen el universo jerarquizado de los intereses ciudadanos.

Función Pública

Es la totalidad de aquellas prácticas temporales o permanentes remunerada u honoraria ejecutada por un individuo que representa a las instituciones de la administración pública, en cualquier nivel jerárquico.

Organización

Representa una serie de cargos cuyas pautas y modelos de comportamiento, están sujetas a la totalidad de sus integrantes y de esta manera, valerse del medio que ayuda a una organización conseguir ciertos objetivos.

Recursos Humanos

La organización de recursos humanos, ha residido habitualmente en métodos de planificación, organización, despliegue, coordinación e implementación de estrategias orientadas hacia el fomento de la actuación eficiente del personal, mientras la empresa aborda el medio que permiten a los actores participantes lograr propósitos singulares que son directamente o en una vía indirecta identificada con el trabajo.

Plan

Toda la documentación que registra los objetivos, metas, técnicas, estrategias de la organización y los recursos que deben utilizarse para lograr los objetivos. Un plan es una intención o una tarea. Es un modelo preciso creado antes de ejecutar un acción, decidido a coordinarlo y dirigirlo. De acuerdo a esto, un plan es además un escrito que indica los detalles precisos para completar una obra.

Plan Estratégico Institucional (PEI)

Herramienta significativa dentro del proceso institucional que planifica la determinación apropiada de los recursos, al conectar metas de corto y mediano plazo con situaciones de programación de gasto. Adicionalmente, considera una visión completa y coordinada de la política institucional, estableciendo el efecto que causarían posibles cambios presupuestarios en el cumplimiento de los objetivos determinados en los planes anuales de desarrollo institucional.

Plan Operativo Institucional (POI)

Herramienta de ordenamiento momentáneo o a corto plazo, en el cual son configuradas las líneas de acción y se planean los objetivos operativos para cada una de las dependencias de la institución, conforme lo indiquen las necesidades institucionales configuradas. Además, permite a los trabajadores y las dependencias de la entidad encaminar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.

Gestión Pública Por Resultados (GPR)

Representa aquel enfoque de gestión del sector público, cuyo fundamento está en el axioma del "Estado contractual" dentro del sistema de Nueva Gestión, en otras palabras, la dependencia formal establecida entre un actor cardinal –Sociedad- y un agenciador –Gobierno- en la que ambos acuerdan resultados específicos a lograr con el accionar del segundo y que impactan en el primero, generando valor público.

Presupuesto Público

Representa una herramienta de gestión del Estado para la consecución de resultas en beneficio la sociedad en general, mediante aquellos servicios prestados y el cumplimiento de objetivos de coberturas con efectividad por parte de las Entidades. De igual manera, es la articulación medida, vinculada y ordenada de los gastos a los que se deberá atender en el año fiscal, esto deberán hacerlo las Entidades que son importantes para el Sector Público y reflejará el pago que financia dichos costos.

Pliego Presupuestal

Totalidad de EP dependientes del Sistema Nacional de Presupuesto Público, a quienes se les asigna un presupuesto aprobado.

Eficiencia en la Ejecución de los Fondos Públicos

El gasto público requiere instituirse valorando es escenario económico-financiero y la adscripción a los principios de racionalidad, sustentabilidad dentro del marco fiscal, siendo realizadas a través de una gestión de los fondos públicos, encaminada a la observancia de resultas de manera efectiva.

Transparencia Presupuestal

Procedimiento en el cual son asignados y ejecutados los fondos públicos, apegada a principios de gestión diáfana, ofreciendo o divulgando la información adecuada, de acuerdo a la normatividad vigente.

Entidad Pública

Refiere entes con personalidad jurídica de carácter público, comprendidos los entes públicos descentralizados y organizaciones que le son propios; los Fondos – privados o públicos- susceptibles de financiamiento público; aquellas organizaciones en las cuales se ejecute un control accionario por parte del estado; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos.

Titular de la Entidad

Autoridad Ejecutiva más destacada. Respecto a asuntos presupuestarios, se hace encarga solidariamente con la entidad competente u organismo responsable. Esta Autoridad podrá designar sus funciones en lo que a presupuesto se refiere acorde a lo establecido por Ley. El Titular está en capacidad conjunta y solidaria con el delegado, para ejecutar la gestión presupuestaria, en los períodos de formulación, conformidad, realización y seguimiento, y el control del gasto, según la Ley y entes responsables apegados a derecho. Es responsable de alcanzar las metas del POI y que el Presupuesto Institucional sea se exprese en la ejecución de los programas. Planes y tareas bajo su responsabilidad.

Los Gastos Públicos

Representan una serie de erogaciones realizadas por los entes públicos correspondientes a gastos de mantenimiento, pago de acreencias y obligaciones, vinculadas a prestación de servicios y desarrollo de obras públicas.

La Fase de Ejecución Presupuestaria

La Ejecución Presupuestaria, se encuentra vinculada, al presupuesto anual y a sus modificaciones, iniciando el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año fiscal. A lo largo de esta fase son apreciados los ingresos y son contemplados los compromisos de erogaciones en concordancia con la previsión presupuestaria.

Fase de Compromiso del Presupuesto

El compromiso representa un acto por la cual es acordado, posterior al cumplimiento de ciertos gestiones legales instituidas, la ejecución de gastos previamente aprobados, por una suma decidida o definida, influyendo absoluta o en parte en los créditos de gasto, todo enmarcado en los Presupuestos y los ajustes presupuestarios ejecutados. El compromiso es efectuado luego que es generada la obligación emergente según la Ley, Contrato o Acuerdo. Además debe ser afectado anticipadamente por la cadena de gasto correspondiente, disminuyendo su valor disponible en los registros del crédito presupuestario, por medio de la respectiva documentación oficial.

Fase de Devengado del Presupuesto

Corresponde al reconocimiento de obligaciones derivadas de un acto administrativo de contratación aprobado por las instancias correspondientes y que cumplió con todas las fases del proceso y cuenta con presupuesto asignado.

Fase de Giro o Pago del Presupuesto

El pago representa la acción a través de la cual es extinguida, fraccionada o en su totalidad, el monto de la obligación reconocida, siendo necesaria la formalización mediante un documento oficial. El pago es regulado de manera concreta por lo establecido por el Sistema Nacional de Tesorería.

Eficacia

Esta se encuentra organizada para que los fines, metas y objetivos institucionales o gubernamentales sean cumplidos oportunamente, dándole preferencia a estos respecto a la ejecución de formalidades no fundamentales, respondiendo por la seguro y adecuado alcance de los propósitos públicos y así repercutan positivamente en la sociedad.

Eficiencia

La gestión es ejecutada mejorando el uso de los recursos disponibles, intentando innovación y una mejora continua.

Economía

En todos los contratos, aquellos aspectos de sencillez, mesura, agrupación y ahorro al utilizar los recursos serán aplicados, durante las fases de selección y en los convenios y dictámenes que se adopten acerca de los mismos, deben evitarse en las Bases y en los requisitos de los contratos y costosos y trámites innecesarios para mejorar la gestión institucional.

Transparencia

Todas las instituciones suministran información diáfana y vinculada con la finalidad de que la totalidad de las fases del proceso tengan que ser comprometidas por los proveedores, consiguiendo se garantice la autonomía de concurrencia, y que la contratación sea desplegada en un escenario de imparcialidad, igualdad de trato y probidad.

Competitividad

Es la capacidad de reconocer y aprovechar los beneficios económicos, actitudes y la información en un espacio global de manera duradera y sostenible. Competitividad suscita la idea de "excelencia", que involucra productividad y eficacia por parte de la organización.

2.2. Antecedentes de Investigación

Tirado (2016), y el trabajo titulado "Los Procesos de Contrataciones del Estado y su incidencia en la Gestión Institucional de la Municipalidad Pacasmayo - San Pedro de Lloc en el año fiscal 2015", tuvo como objetivo evidenciar el impacto de los procesos de contrataciones sobre la Gestión Institucional de la municipalidad aludida. Se evidenció que la planificación, estructuración, conducción, inspección y unificación de los trabajadores presenta defectos, restricciones y equivocaciones, todo esto abarca esencialmente una falta de instrumentos de gestión, la no aplicación de patrones al ejecutar los procedimientos de selección y un liderazgo defectuoso. Se logró concluyó que los sistemas de contratación pública en la institución estudiada , es deficiente, en el ámbito del liderazgo y la dirección, en cambio, las contrataciones en el ámbito de las obras públicas se encuentran constituidas apropiadamente, en otras palabras, tienen una estructura orgánica, sin embargo no hay un conveniente control y seguimiento de las contrataciones públicas.

Quiñonez y Tiburcio (2018), en su investigación "Procesos de Contrataciones de Obras Públicas y su incidencia en la Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de Bolognesi - 2016" se plantearon establecer la relación entre los procesos de contratación públicas y la gestión en la municipalidad mencionada. Las hipótesis plantearon una correlación entre los Procesos de Contrataciones de Obras Públicas y Gestión Institucional de incidencia media. Las conclusiones y recomendaciones mostraron aspectos que las autoridades deben implementar para que las contrataciones públicas mejoren significativamente la gestión institución.

Parra (2017), y el trabajo "Los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones y su influencia en la Gestión Municipal del Distrito de Pillco Marca 2017". El presente tema de investigación publicado en la Universidad de Huánuco, buscó analizar y establecer el impacto de la contratación y adquisiciones en la gestión municipal de la región antes señalada. Para esto se tuvo en cuenta los lineamientos vigentes sobre contratación con el estado y además acerca de los procesos administrativos y de la gestión municipal. El problema encontrado fue que cada uno de los órganos o unidades de la municipalidad analizada crean sus Cuadros de Necesidades y de vez en cuando no anexan los expedientes técnicos respectivos, cuando son requeridas obras referenciales, en el caso de bienes o servicios, ni en la fecha que establezca el

organismo responsable de la contratación, pues al no cumplimentarse con precisión conducen a una mala gestión municipal y de esta manera a la imposibilidad de cumplir con las metas institucionales. Aquellos estudios previos permitirán un conocimiento mayor acerca del tema investigado y, además, a establecer de qué manera los procedimientos de contrataciones afectan a la gestión municipal 2017 y cómo se pueden mejorar para la administración futura. A través de cuestionarios aplicados a la población que son equivalentes a nuestro ejemplo, fue conseguido un resultado que evidencia que, pese a la no formalidad en cuanto a los procesos de selección, las personas encuestadas manifestaron que el cumplimiento de los objetivos establecidos se puede lograr gracias a la verificación y evaluación oportuna de las ejecuciones presupuestales. Estos pueden corroborarse con los datos secundarios conseguidos de la institución a investigar y otras organizaciones estatales que son informadas de toda la ejecución y conducción de la municipalidad distrital de Pillco Marca.

Ruiz (2014), en su investigación titulada "Influencia de la eficiencia de la Subgerencia de Logística en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión". El estudio permitió demostrar el gran interés por saber sobre las variables que inciden de manera negativa en la realización del presupuesto de la municipalidad aludida y la implicancia de la logística en el incumplimiento de los plazos para llevar a cabo las obras y la influencia ejercida en la gestión de la municipalidad.

Saavedra (2013), con el trabajo titulado "Gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios como propuesta para optimizar los procesos de selección de un gobierno regional" Universidad Privada del Norte, pretendió examinar la optimización de los procesos de los de eventos iniciales de las contrataciones de una entidad del estado, buscando que los mismos sean desplegados eficientemente respecto a los recursos como tiempo y costos. El planteamiento de un proceso que se refleja en una documentación metodológica y pragmático que construye las reglas, las cuales ayuden a disminuir los tiempos en la etapa de actos preparatorios, lo cual se precisa, ya que hay una enorme cantidad; ahora bien, que en lo que respecta a abastecimiento jamás se ejecutaron estudios para optimizar la gestión de los procesos. Con la ejecución de esta propuesta, será factible organizar, supervisar y afianzar los procesos, y de igual manera las importantes razones que disminuían el desempeño. Se precisa señalar que las medidas de mejora favorecen la planificación

en las dimensiones costo y tiempo, creándose procesos más eficientes, ayudando a que el reclutamiento y contratación de mano de obra e insumos sean efectuadas en el tiempo señalado en el Plan Anual de Contrataciones de la entidad.

Prieto (2011) en su investigación "Influencia de la Gestión del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010)", se planteó analizar el presupuesto por resultados en las entidades mencionadas, se revisó el mismo, el índice de desnutrición, el acceso a los servicios básicos y su gasto. Posterior a la aplicación de la encuesta al personal de las municipalidades, se evidenció que la aplicación del presupuesto por resultados, perfecciona la calidad del gasto público pues los mismos se destinan a beneficiar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Hualtimbamba (2011) en su investigación titulada "El presupuesto por resultado y la percepción de la eficiencia del gasto público en Ascope" pretendió examinar las proyecciones acerca de la ejecución presupuestaria, describir el enfoque por resultados para conseguir beneficios para la población siendo esta un eje fundamental e importante y como fundamento para estudiar tales requerimientos o dificultades de esta, crear lo que se necesita lograr y las acciones para ello, y de igual manera establecer los recursos de acuerdo a las prioridades trazadas conforme al planificación del gobierno local.

Recari (2015), con su trabajo "Gestión Administrativa en los Departamentos de Compras y Contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala" estableció que la gestión es deficiente, esto porque los procesos de control y seguimiento administrativo obstaculizan la fluidez del proceso. Pudo concluirse que los procesos de compra son planificados, de las diversas entidades pertenecientes a la institución estudiada, dependientes de la planificación general del presupuesto, mostrando que esta planificación no es cumplida totalmente, pues se encuentra sujeta a recortes y adecuaciones. Esto genera compras inesperadas o que no se encuentran en el presupuesto, el personal declaró que cada entidad realiza la planificación de lo que requiere, pasando estas por el proceso previo y ajustarse a aquellas partidas determinadas estén disponibles. Se estableció la existencia de una estructura al ejecutar los distintos procesos de compras y contrataciones. Por esto, los departamentos de adquisiciones y contratos de las distintas entidades de la institución, se encuentran organizadas, sin embargo no todas adolecen de analistas con las competencias

necesarias para trazar los gastos que ejecuta cada institución, en otros se logró establecer que los operadores se encuentran reunidos como departamento financiero y de compras debido a la carencia de personal. Pudo evidenciarse la inexistencia de motivación de los directores respecto a los trabajadores de los distintos departamentos de compras y contrataciones. Las conclusiones evidenciaron que la totalidad de las entidades pertenecientes a dicho ministerio, dependen de procedimientos de trazabilidad que no se apegan a derecho y los propuestos en los planes de presupuesto anual, y que se modifican como estrategia para presentar resultados aceptables por la opinión pública. No obstante, son necesarios más controles administrativos en el fraccionamiento de las compras, originando la discrecionalidad de los operadores encargados.

2.3. Bases Teóricas o enfoques teóricos

Procesos de contratación

Los procedimientos de contratación estatal una serie de reglas y parámetros para su gestión, de manera que el Estado pueda cumplir adecuadamente las tareas propias y, al mismo tiempo, lograr una óptima gestión presupuestaria. Para ello, cada nación cuenta con un organismo especializado responsable de supervisar y ejecutar los procesos de adquisiciones y contratación pública.

La Ley N ° 30225 referida a las contrataciones públicas y su reglamento aprobado por DS N ° 350-2015-EF, la finalidad de este Decreto Legislativo es crear directrices tendientes a incrementar el valor del dinero del contribuyente en los contratos celebrados por las instituciones públicas, para que estos se lleven a cabo a tiempo y óptimas condiciones en temporalidad y cualidades de los bienes adquiridos mediante la observancia de los principios expuestos en el Art. 4 de la norma (p.9).

Principios que rigen las contrataciones

Los contratos estatales se crean en función de los siguientes estándares, sin sesgo al uso de otros estándares generales de derecho público que sean pertinentes a la interacción contractual. Los principios se completan como modelos para explicar la utilización de esta Ley y sus lineamientos, de integración para solventar sus vacíos y

también sirve para guiar el desempeño de los individuos que participan en tal contratación:

a) Libertad de concurrencia. Los organismos fomentan el libre acceso y cooperación de los oferentes en los procedimientos de contratación ejecutados, alejándose de prerrequisitos y convenciones exorbitantes e inútiles. Se excluye la selección de acciones que rompan o restrinjan la libre competencia de proveedores.

b) Igualdad de trato. La totalidad de los oferentes deben tener oportunidades similares para plantear sus ofertas, negándoseles la presencia de ventajas o beneficios y, posteriormente, un trato injusto claro o encubierto. Dicho principio requiere que las circunstancias que son parecidas no se traten de igual manera y que varias circunstancias distintas no se traten de igual manera, dado que dicho tratamiento tiene una justificación imparcial y sensata, beneficiando la generación de una competencia efectiva.

c) Transparencia. Las instituciones entregan datos claros y coherentes para que cada una de las fases de la contratación sea entendida por los proveedores, asegurando la oportunidad para que todos puedan intervenir, y que la contratación se realice en estados de trato equivalente, objetivo y equitativo. Esta norma considera las excepciones señaladas en el conjunto general de leyes.

d) Publicidad. La contratación debe publicarse y difundirse con el propósito de fomentar la libre participación y confrontación efectiva de ofertas, permitiendo la supervisión y el control de esta.

e) Competencia. Las contrataciones incorporan medidas que puedan ayudar a crear circunstancias viables de competencia y lograr el mejor planteamiento para complacer las exigencias de los interesados. Se excluye tomar acciones que limitan o influyan en la competencia.

f) Efectividad y Eficiencia. Las decisiones asumidas en la realización de la contratación y su orientación hacia la satisfacción de objetivos y metas de la Entidad, enfocándose en los mismos por encima de la ejecución de

formalidades no fundamentales, asegurando el cumplimiento imperioso y oportuno de los fines públicos de manera que incidan enfáticamente en la vida del ciudadano, así como de interés público, en condiciones del mejor aprovechamiento de los bienes públicos.

g) Vigencia tecnológica. Los servicios y bienes proveídos deben cumplir con las condiciones de calidad y avances tecnológicos importantes para satisfacer con éxito el propósito público por la que son necesarios, por una duración determinada y predecible, con probabilidad de ajuste, coordinación y repotenciación si procede, con adelantos en cuanto a tecnología se refiere.

h) Sostenibilidad ambiental y social. En el plan y la mejora de la contratación pública, son considerados aspectos y acciones que hacen concebible sumar a la seguridad ecológica y social que repercuta en el índice Gini.

I) Equidad. Las prestaciones y derechos de las partes necesitan tener una relación prudente y proporcional, sin sesgo a las fuerzas del Estado en pro del bienestar social.

j) Integridad. El comportamiento de los participantes en las fases de la contratación se encuentra dirigida por la confiabilidad y autenticidad, alejándose de toda acción ilegal, que, si ocurriese, tendrá que comunicarse a las autoridades competentes inmediata y oportunamente.

Organización de los Procesos de Contratación

Los actos de contratación deben organizarse por la institución, pues esta es la receptora de los fondos designados para la contratación.

A través de un convenio una Entidad es capaz de hacer responsable a otra Entidad de los actos preliminares.

De forma excepcional, de igual manera se podrá encargar de algunas operaciones de selección a organismos internacionales, los cuales tendrán que estar adecuadamente acreditados, y previa autorización expresa, al momento que oferente consiga ser calificado como especializado o confuso respetando las condiciones de claridad, trazabilidad y responsabilidad, según lo establecido en las normas.

Funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones

Son responsables:

a) El Titular de la Entidad, corresponde a la máxima autoridad de la institución, conforme a las normas de organización, y responsable de adelantar los procesos conforme a la Ley y su reglamento para aprobar, facultar y controlar los procedimientos pertinentes.

b) El Área Usuaria, representa el espacio donde se expresan las demandas sociales qu promuevne los procesos de planificación y contratación, orientando las exigencias expuestas por diferentes dependencias, que colabora y participa al planear las contrataciones, y ejecuta una comprobación minuciosa de las contrataciones para su aprobación.

c) El Órgano Encargado de las Contrataciones, ente orgánico ejecutor de las prácticas concernientes al seguimiento y promoción de las actividades orientadas a proveer las demandas de la Entidad, expresada en las cláusulas contractuales.

Asimismo, la Entidad podrá crear comités de selección, los cuales representan entes colegiados responsables de elegir el oferente/proveedor que entrega los productos, obras y/o servicios que necesita el área usuaria mediante cierta contratación. El reglamento instituye como debe estar compuesto, sus funciones y deberes.

La Máxima Autoridad de la Entidad podrá asignar, mediante resolución, hasta donde la Ley lo permite. Puede encomendar, las aprobaciones de prestaciones anexas a la obra. No es posible ser objeto de declaratoria de nulidad de oficio o delegación, el refrendo de convenios directos, con excepción de las dispuestas en el reglamento según la naturaleza de la contratación, y de igual manera, los cambios jurídicamente vinculantes a los que se alude en el Art. 34- de esta Ley y las distintas presunciones establecidas en el reglamento.

ACTUACIONES PREPARATORIAS

Plan Anual de Contrataciones

Formulación del Plan Anual de Contrataciones (PAC): Comenzando en los primeros seis meses, y considerando la fase de definición y sistematización del gasto concerniente al año siguiente, cada ente proyectará las necesidades mediante el cuadro respectivo, contemplando lo que necesita en cuanto a prestaciones, adquisidores y asesorías para cumplir las metas y actividades para ese año, estos tendrán que hallarse relacionados con el Plan Operativo Institucional, para así configurar el POI. Tales exigencias tendrán que ir con sus detalles técnicos y / o términos referenciales, pudiéndose mejorar, actualizar y / o afinar previo a la convocatoria.

Contenido del PAC: El PAC que sea aprobado tiene que anticipar la contratación de bienes, servicios y obras englobadas en el Presupuesto Institucional de Apertura y el valor referente de estos contratos, con autonomía de que estén sujetos a la esfera donde se aplique esta Ley o no, y de la fuente de los recursos.

El Plan Anual de Contratación es publicado en el SEACE y en el portal web de la Entidad en particular.

Requerimiento

El ámbito del área "Usuaria" precisa de los requerimientos para los proyectos y planes a contratar, comprometiéndose a exponer los detalles técnicos, cláusulas referenciales o expediente técnico, respectivamente, aparte de demostrar el propósito público de la contratación. Los proyectos y planes requeridos susceptibles de contratación tienen que encaminarse a que las funciones de la Entidad sean ejecutadas.

Estudios de Mercado

La institución responsable de los procesos de licitación y contratos ejecuta una exploración de precios del mercado y así establece el valor referente, de acuerdo al requerimiento, valorando los detalles técnicos o especificados, y de igual manera las exigencias de calificación determinados por el área usuaria. El análisis de mercado contendrá al menos, esto: a) Presencia de diversidad de oferentes; y b) Distribución de buena pro.

La exploración de mercado debe mostrar los estándares y sistema utilizado, partiendo de fuentes anteriormente ubicadas, para esto es posible recurrir a cotizaciones, evaluaciones, costos registrados, catálogos, costos, páginas web, entre

otros, de acuerdo al objeto del contrato. Las propuestas tienen que proceder de oferentes quienes demuestren experiencia en el ámbito demandado para al cual será contratado. Al elaborar el procesos de análisis y exploración del mercado, se excluye cualquier práctica que ubique favorezca a un oferente específico o que influya contrariamente o desfigure la competencia durante dicha contratación o la utilización del método de selección apropiado.

Homologación de Requerimientos

Los organismos del Ejecutivo encargados de exponer políticas públicas nacionales y/o regionales se encuentran facultadas para homogeneizar las exigencias dentro de sus competencias mediante un proceso de homologación. Cuando se apruebe la misma estas serán usadas por las Entidades regidas de acuerdo a la Ley, circunscribiendo aquellas contrataciones que no se hallan en su esfera de competencia o que dependan de un régimen u normativa que rija la contratación.

Valor Referencial

El organismo responsable de las licitaciones y contratos es responsable de determinar el valor referente que orientará el proceso de contratación, garantizando que los procedimientos sean los adecuados y la asignación presupuestaria esté contemplada.

Cuando se refiera a bienes y servicios, el Valor de Referente es establecido de acuerdo a un estudio de mercado, para crear la manera como se seleccionará y se tramitará la asignación de los activos presupuestarios requeridos.

Cuando se trate de consultas y/o asesorías de obra, el ente responsable establece el referente del valor y el monto específico, teniendo la opción de realizar análisis de mercado para ratificar la suma señalada. Respecto a la ejecución de obras, el valor referente deviene del informe técnico precedente.

La mayoría de los posibles licitadores deben considerarse a la luz de lo requerido, aspectos valorativos y los diferentes estados de los informes del procedimiento de selección, según lo establecido en el reglamento. No concierne construir un valor referente en los procedimientos que pretendan ejecutar o conservar Catálogos Electrónicos del Acuerdo Marco.

Certificación de crédito presupuestario y adelanto de procedimientos de selección

Al convocarse los procedimientos caracterizados bajo la categoría de "selección" es necesario, bajo pena de nulidad, dispone de la certificación de Ley que corresponde al "crédito presupuestario", acorde con los principios establecidas en los lineamientos del SNPP, tomando en cuenta, asimismo y como ataña, los estándares contenidos en dichos lineamientos, respecto a ejecuciones de contratos que trasciendan el año fiscal. En aquellas selecciones cuya convocatoria sea efectuada en los últimos tres meses de un año fiscal y donde la aprobación y firma de la contratación se sucede en el año subsiguiente el ente responsable deberá emitir un aval donde se prevean y provean los recursos para el año fiscal consecutivo. El aval deberá especificar la cuantía de los recursos con el objetivo que sean incluidos en el presupuesto del año correspondiente por parte el Ejecutivo y aprobado por el Congreso.

En el último caso, cualquier contratación requiere constancia de disponibilidad presupuestaria previa a la concesión de buena pro, que garantice la presupuestaria demandada para el desarrollo de la obra bajo la responsabilidad del máximo representante del ente contratante, quien deberá emitir la acreditación referida ante la Oficina de Presupuesto de la Entidad o la que haga sus veces.

Prohibición de fraccionamiento

Se prohíbe fragmentar la contratación de prestaciones, adquisidores o desarrollo de proyectos con el fin de impedir la clase de procesos de licitación que ataña de acuerdo al requerimiento anual, de fraccionar la contratación mediante la ejecución de dos o más procedimientos de selección, de rehuir que esta Ley y su reglamento sean aplicados para facilitar contratos parecidos o por debajo de ocho (8) UIT y/o eludir sean cumplidos los acuerdos o responsabilidades internacionales que contengan resoluciones acerca de contratación pública.

El área "usuaria", funge de responsable de las licitaciones y contratos y/u otras direcciones de la institución cuya función se encuentre vinculada con una adecuada planeación presupuestaria, se encargan que la prohibición de fraccionar se incumpla, siendo necesario realizarse para cada procesos específico la separación de responsabilidad, cuando así sea necesario.

No se incurre en prohibición de fraccionamiento cuando:

a) Sean contratados prestaciones, adquisiciones o asesorías idénticas a los contratados previamente en un igual ejercicio fiscal, al momento que la contratación completa no se logró ejecutar, porque no se disponía de presupuesto suficiente para efectuar el contrato en plenitud, o nace una necesidad impensada añadida a la programada.

b) El proceso de negociación contractual sea ejecutada mediante los Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco, excepto en los casos establecidos por el OSCE."

MÉTODOS DE CONTRATACIÓN

Sistema de Contratación

Las contrataciones pueden vislumbrar ciertos sistemas de contratación mostrados seguidamente:

1. A suma alzada, este se aplica al momento que los importes, dimensiones y calidades de la prestación se encuentren determinadas en los detalles técnicos, en aspectos referenciales o, cuando tenga que ver con detalles específicos y exclusivos de la obra. El postor expone su oferta por una cantidad fija completa y por un plazo de ejecución dado, para llevar a cabo lo requerido. Refiriéndose a obras, el postor expone tal oferta valorando las labores necesarias para cumplir el servicio prestado de acuerdo con detalles específicos y exclusivos de la obra que pertenecen al informe y memoria técnica, siguiendo tal orden preferencial; siendo necesario mostrar para la suscripción del contrato las partidas disgregadas que dieron origen a la oferta, lo que aplica también a la ejecución de obra.

Siendo asesoramiento de obras y/o consultoría, el postor expone su oferta tomando en cuenta .las labores que se necesiten para que el servicio prestado se cumpla, acorde a aspectos referenciales y el valor referente, siguiendo ese orden de preferencia. No aplican los procedimientos de “suma alzada” para las contrataciones inherentes a obras de saneamiento y vías

2. A precios unitarios, ajustable en licitaciones referentes a provisión de bienes o prestación de servicios sin la disponibilidad exacta de los importes o dimensiones solicitados.

3. Cuando se refiera a suministro de recursos o prestaciones, el oferente expone su oferta planteando “precios unitarios” de acuerdo a las cantidades referentes incluidas en la documentación del procedimiento de selección, las cuales son valorizadas conforme a su ejecución real, en un plazo dado.

4. Cuando se refiera a obras, el oferente expone su oferta planteando precios unitarios valorando las partidas incluidas en la documentación del procedimiento, lo establecido en con detalles específicos y exclusivos de la obra y los valores referentes, valorizadas respecto a sus tiempos límites y ejecución real.

5. Esquema mixto de suma alzada y precios unitarios, aplicable para la contratación de servicios en general y obras. Referido a la prestación de “servicios”, al momento que los mismos contengan tamaños o cuantia que sea posible reconocerlas exactamente, son contratadas enmarcadas en el “sistema de suma alzada”; aquellos cuyas dimensiones o cantidades no sea posible saberse, son contratadas de acuerdo al sistema de precios unitarios. Cuando se refiera a obras, en el momento en el informe técnico uno o algunos elementos técnicos incumben a dimensiones y cantidades no determinadas con exactitud, serán contratadas de acuerdo al sistema de precios unitarios, en tanto aquellos elementos cuyas dimensiones y cantidades se encuentren determinadas en el expediente técnico, son contratadas acorde al sistema de suma alzada.

6. Tarifas, aplicable para las contrataciones de consultoría en general y de supervisión de obra, al momento que no sea posible saber exactamente cuánto es requerido para que el servicio sea prestado. Cuando sea esa la situación, el oferente propone en función a la temporalidad pautada para el cumplimiento de lo contenido en el informe de trazabilidad del procesos, la cual es valorizada conforme a su el cumplimiento de los lapsos establecidos. Los pagos se fundamentan en tarifarios. Estas envuelven gastos generales, gastos diversos, tributos, costos directos, utilidades y cargas sociales.

7. Acorde a aquellos porcentajes que pueden aplicarse en la contratación de servicios o provisión de bienes equivalentes. Este porcentaje encierra la totalidad de las definiciones que abarca la contraprestación correspondiente al contratista.

8. Fundamentándose en una temporalidad estipulada, que pueda aplicarse en las contrataciones de servicios. Cuando esto suceda, el oferente expone su oferta vislumbrando un monto inamovible aunado a un monto adicional que estimule el acuerdo, el cual tiene que cancelarse cuando se logre el resultado deseado.

9. El honorario fijo y la comisión de éxito se calculará de acuerdo a porcentajes.

Modalidad de ejecución llave en mano

La opción bajo esta circunstancia comprende los casos en que el oferente oferte conjuntamente la edificación, la dotación de equipos y el montaje hasta la realización de una obra específica y, en su caso, la ejecución concurrida de la obra. Cuando se refiera a la contratación de bienes, el oferente propone, el compromiso de instalación y puesta en marcha.

Contrataciones por paquete

El ente puede realizar contracciones por paquete, compendiando dentro del objeto del contrato, bienes o servicios accesorios, pero relacionadas entre sí, teniendo en cuenta que la contratación conjunta deviene en ventajas frente a la contratación por separado.

Asimismo, se es posible que se contrate por paquete la ejecución de obras similares cuya negociación conjunta sea beneficiosa para el Estado en cuanto a calidad, ejecución y costos frente a la contratación independiente. Para esta situación, las instituciones firman un contrato por cada obra incluida en el paquete.

Los estudios de preinversión de proyectos de inversión pública admiten convocatorias por paquete, y de igual manera la preparación de tales estudios y la documentación técnica y / o estudio definitivo, previéndose los aspectos referenciales

de cada nivel de estudio cuyos resultados puedan considerarse en los posteriores niveles.

Acceso a la información

Luego de la apertura de los sobres contentivos de las ofertas, no se deben revelar datos sobre el estudio, corrección y valoración de las ofertas hasta el momento que se publique la adjudicación de la buena pro.

Entregada la buena pro, el grupo de selección o el órgano responsable de la contratación, según sea el caso, se encuentra obligado a consentir el ingreso de aquellas personas que intervienen y oferentes al expediente de contratación, excepto datos determinados como secretos, clasificados o reservados según las pautas de la materia, como mínimo dentro del día siguiente de haber sido solicitado de manera escrita. Asimismo, dicho acceso igualmente puede solicitarse en el acto público de consentimiento de buena pro, anotando su solicitud en el acta.

Cuando se refiera a procedimientos orientados hacia adquisidores, prestaciones y/o asesorías o desarrollo de obras, después de concedida la buena pro no se dará a conocer las ofertas cuyos requerimientos para calificar no se examinaron e investigados por el comité de selección o el ente responsable de los contratos

Procedimientos de selección

Las instituciones están facultadas para contratar mediante una adjudicación simplificada, comparación de precios, concurso público, contratación directa, subasta inversa electrónica, licitación pública, selección de consultores individuales, y otra metodología de elección de alcance general considerada por los lineamientos, que debe considerar las pautas que guían dichas contrataciones y acuerdos mundiales que contengan aquellos acuerdos acerca de la contratación. Las especificidades normativas pertinentes a la metodología de elección se incluyen en el reglamento.

Licitación pública y concurso público

La licitación pública es usada al momento de contratar provisión de bienes y ejecución de obras, el concurso público para contratar prestación de servicios y modos sincréticos. Son aplicadas a aquellas contrataciones cuyo valor referente esté en los

límites establecidos por la ley. Los actos públicos deben ser asistidos por un notario público o juez de paz.

Este deberá actuar acorde a lo desplegada en la normativa. Es comprendido como circunstancia en aquellos contratos que comprendan la prestación conjunta de servicios y/o ejecución obras. En el reglamento son establecidos los principios a aplicar para definir aspectos referenciales y la puesta en práctica del servicio prestado obtenido de esta clase de contratación. Cuando se cuestione el pliego de absolución de consultas y / u observaciones, la Entidad deberá enviar el documento completo al OSCE, el cual se pronuncia en de un tiempo que sobrepase los (7) días hábiles.

La Entidad para adelantar contrataciones tendrá que usar la licitación pública. Esta incorpora las fases siguientes:

1. Convocatoria.

2. Registro.

3. Formulación de sugerencias y recomendaciones.

4. Absolución de sugerencias y recomendaciones

5. Unidad de bases.

6. Prestación de oferentes.

7. Valoración de oferentes

8. Calificación de oferentes

9. Otorgamiento de la buena pro.

El tiempo límite para presentar ofertas no será inferior a (22) días hábiles, calculados desde al día posterior a la convocatoria. De igual manera, entre la unificación de las bases y la postulación de ofertas, no podrán intervenir menos de siete (7) días hábiles, registrados desde el día posterior a la publicación de las Bases.

Adjudicación simplificada

La adjudicación simplificada es usada al contratar bienes y servicios, excepto aquellos servicios brindados por consultores individuales y de igual manera para la realización de obras, donde el valor de referencia, esté entre los parámetros instituidos en la ley de presupuesto público. Además, abarca estas fases:

1. Convocatoria y difusión bases.

2. Registro de oferentes.

3. Formulación de sugerencias y recomendaciones.

4. Absolución de sugerencias y recomendaciones.

5. Integración.

6. Presentación de oferentes.

7. Evaluación y calificación.

8. Adjudicación de la buena pro.

La adjudicación simplificada para la contratación de obras, adquisición de bienes, es ejecutada a lo establecido en los Arts. 49 al 56. Para los casos de asesoría y/o consultores de obra, son aplicadas conforme a lo establecido en los Arts. 60 al 65; en los dos casos es necesario contemplar:

1. La ley establece plazos mínimos y máximos para plantear asesorías, sugerencias y recomendaciones (2) días hábiles, absolución asesorías, sugerencias y recomendaciones (2) días hábiles. Por ejecución de obras, para plantearlas se requieren tres (3) días hábiles por lo menos y el plazo más extremo para su exoneración es de tres (3) días hábiles. No es posible exigir el aumento de detracciones al pliego de absolución asesorías, sugerencias y recomendaciones.

2. La integración se consuma el día hábil siguiente a la expiración del tiempo de corte absolución de asesorías, sugerencias y recomendaciones.

3. La prestación de ofertas se realiza dentro de tres (3) días hábiles de tiempo por lo menos, contados desde la fase de integración.

4. En lo que respecta a bienes, servicios y obras, presentar ofertas y abrir sobres es posible ejecutarla en un acto público o privado.

5. Es admisible la ejecución de actos privados durante procesos de asesorías y consultorías en todas sus fases.

Selección de consultores individuales

Los consultores individuales son contratados en casos de asesorías donde no es preciso funcionarios ni refuerzo profesional adicional, mientras que la experticia del postulante que suministrará el servicio se convierten en los requerimientos fundamentales para brindar atención a lo requerido, de acuerdo a lo establecido en el reglamento, siempre que su valor referencial esté en lo establecido en la ley.. La selección de consultores individuales vislumbra estas fases:

1. Convocatoria.

2. Registro de oferentes.

3. Recepción de oferentes.

4. Evaluación y valoración.

5. Anuencia de la buena pro.

A través de SEACE el equipo de selección adelanta la convocatoria pública requiriendo sean presentadas voluntades de interés, estableciendo para ello un período límite de presentación. La misma incluye elementos referenciales en cuanto al servicio solicitado, que contiene el perfil del consultor.

Quienes intervengan deberán formular de interés en el término dado en la solicitud correspondiente, en lapsos no inferiores a (5) días hábiles iniciando el día después de la convocatoria, por medio de la presentación, en la unidad respectiva, de un (1) sobre contentivo con los recaudos necesarios para la participación. Presentar

expresiones de interés sugiere el reconocimiento del precio fijado en la documentación del procedimiento.

Comparación de precios

Esto es posible emplearse en las contrataciones concernientes a la adquisición de bienes y solicitud de servicios de rápida accesibilidad, diferentes a los de consultoría, que no se realicen o entreguen respetando los detalles o indicaciones del ente, mientras sean factibles de conseguir o que posean un modelo determinado en el mercado, según las directrices del reglamento.

En la aplicación del procedimiento de selección de comparación de precios, el ente tendrá que comprobar el estado de los bienes solicitados y/o los servicios que se ofertan y que son objeto de contratación, evidenciando su disponibilidad, factibles de adquirir en el mercado y puedan comercializarse de acuerdo a una oferta estándar señalada por el mercado, asimismo, que no se elaboran, producen, facilitan o suministran productos equivalentes al diseño ofrecido por la Entidad Contratante.

Delimitado el prerrequisito de la Entidad, la entidad responsable de la contratación prepara un informe que debe indicar que la condición para la aplicación de la metodología de selección de comparación de precios ha sido cumplida.

El valor referencial de los contratos ejecutados mediante la aplicación de este procedimiento deberá ser equivalente o por debajo de quince (15) UIT.

Subasta inversa electrónica

Esta modalidad aplica en contratos orientado a adquisiciones y prestaciones que dispongan de ficha técnica y se encuentren listados como bajo la categoría de "Comunes".

El procedimiento presenta estas fases:

1. Convocatoria.

2. Registro de oferentes y entrega de ofertas.

3. Despliegue de ofertas y lapso de lances.

4. Consentimiento de la buena pro.

El oferente obtendrá la habilitación una vez otorgada y verificada la Buena Pro.

El adelanto del procedimiento de selección, en mano de las Entidades, obedece a las directrices y los documentos de orientación emitidos por el OSCE.

A través de la Subasta Inversa Electrónica son contratados bienes y servicios comunes. El oferente vencedor será el que postule el precio menor por el objeto de la Subasta. Para acceder a esta subasta es necesario entrar por medio del SEACE

PERÚ COMPRAS crea y avala las fichas técnicas de los bienes y servicios transables, estas se incluyen en una Lista de Bienes y Servicios Comunes a los que puede accederse mediante el SEACE, y pueden depender de modificaciones descarte, fundamentado en informes técnicos. PERÚ COMPRAS podrá requerir datos o valoración especializada a las Entidades del Estado, con el objetivo de aprobar fichas técnicas, que deberán entregar dichos datos de forma eficiente y pertinente. Además, podrá pedir datos a asociaciones, instituciones u otras que se consideren adecuadas.

Se requiere la contratación mediante la Subasta Electrónica Reversa desde el día posterior programado de divulgadas las técnicas en SEACE, mientras dicho bien y / o servicio esté excluido de los Catálogos Electrónicos del Convenio Marco. Cuando ocurriese que el bien o servicio a contratar sea adicionalmente esté en los Catálogos Electrónicos de los Acuerdos Marco, la Entidad evalúa y decide la opción más eficaz para que sean cumplidos sus objetivos.

Contrataciones Directas

La Entidad estará en condiciones de contratar de manera directa un proveedor únicamente cuando sea configurado alguno de los supuestos del Art. 27 de la Ley, de forma excepcional, las Entidades tienen la posibilidad de hacer una contratación directa con cierto proveedor en las siguientes condicionales:

a) Al momento que sea contratado con otra Entidad, dado que por costos de oportunidad es más eficiente y técnicamente viable para atender la necesidad, y no sea contravenido lo dispuesto en el Art. 60 de la Carta Magna peruana..

b) Frente a una circunstancia de crisis originada por circunstancias trágicas, circunstancias que incidan en la protección o seguridad pública, circunstancias que representen el riesgo real de pudiese suceder algo de lo anteriormente planteado, o una crisis sanitaria declarada por el organismo administrador del sistema nacional de salud.

c) Frente a una circunstancia de carestía correctamente demostrada, que influya o imposibilite al ente realizar sus acciones o tareas.

d) Cuando las Fuerzas Armadas, la PNP y las asociaciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia necesiten hacer contratos de manera, secreto militar o por motivos de orden interno, los cuales deberán conservarse reservados de acuerdo a la ley, anteriormente, previa valoración positiva de la Contraloría General de la República (CGR).

e) Al momento que los bienes y servicios disponga de proveedor único o con derechos exclusivos sobre ellos.

f) En el caso de servicios particularísimos proporcionados por personas naturales, que tengan el fundamento adecuado.

g) Por los servicios de difusión y promoción proporcionados al Estado por TV, radio, escrita o algún otro medio.

h) Para los servicios de asesoría o consultores, distintos a las concernientes a obras, que corresponden a trabajo anteriores que demandan actualización o continuidad realizado por un consultor particular acorde la Entidad, entretanto se encuentre escogido de acuerdo a lo pautado por Ley.

i) Para las adquisiciones y prestaciones con propósitos de investigación, comprobación o mejora científica y/o en el ámbito de la tecnología, cuyo resultado incumba únicamente a la Entidad para su empleo durante sus funciones.

j) Al arrendar bienes inmuebles y adquirir bienes inmuebles existentes.

k) En la contratación de servicios de desarrollo de competencias requeridas por las instituciones con entes acreditados u organismos internacionales expertos.

Es posible realizar compras corporativas a través de contrataciones directas.

Las contrataciones directas se aprueban por medio de Resolución de la máxima autoridad de la entidad. Dicha disposición no comprende los casos excluidos por Ley.

Declaración de Desierto

El procedimiento es nulo al momento que no se presenten oferentes o las propuestas no sean válidas, con la excepción de la subasta inversa opuesto en el cual es declarada desierta cuando no hay dos ofertas válidas.

En el momento en que un procedimiento de selección sea calificado "desierto" es responsabilidad del ente convocante informar a la autoridad competente, para iniciar nuevo procedimiento corrigiendo las observaciones realizadas al proceso precedente.

En el momento en el proceso de selección sea declarado nulo, la siguiente llamada tendrá que realizarse después de un procedimiento de selección similar. Cuando ocurra una licitación pública sin modalidad o concurso público, la siguiente convocatoria debe hacerse continuando un proceso de adjudicación simplificada.

Si en una licitación pública con precalificación no hay al menos dos oferentes precalificados, será declarada desierta, concerniendo al ente especificar si es importante llamar a otro procedimiento con precalificación u otro sin modalidad. En el caso de que una subasta electrónica sea declarada desierta en una oportunidad subsecuente, la siguiente convocatoria es efectuada de acuerdo al proceso de adjudicación simplificada.

Si la ficha técnica por la cual se efectúa el procedimiento ha sido excluida antes de la segunda convocatoria, deberá realizarse continuando el procedimiento de adjudicación simplificada.

El SEACE lleva el registro de las declaratorias de procedimiento desiertos, por lo que la entidad debe realizarlo ante éste organismo.

EL CONTRATO Y SU EJECUCIÓN

Contrato

El contrato deberá quedar registrado en copia impresa y estará ajustado a la proforma incluida en la documentación del proceso administrativo de elección con los cambios aceptados por el ente durante este.

Cuando corresponda a contratación de obra, se ubicarán y asignarán los riesgos predecibles de suceder en el transcurso de su realización, de acuerdo al análisis ejecutado en la planeación. Este es parte del expediente técnico y será ejecutado de acuerdo a las directrices dadas por este motivo, como lo indican las medidas establecidas en la Ley.

Los contratos regulados por esta norma incorporan esencialmente y bajo obligación las condiciones alusivas a: a) Garantías, b) Anticorrupción, c) Solución de controversia y d) Resolución del contrato por incumplimiento, según lo dispuesto en la Ley.

El reglamento establece las pautas para la redacción optima del contrato, y de igual manera los casos en los que el contrato pueda optimizarse a través de una orden de compra o servicio, no siendo necesario incorporar a los mismos, las estipulaciones señaladas sin que contravenga lo dispuesto por ley.

Cuando se refiera al contrato para la ejecución de obras, la Entidad deberá tener disponibilidad física del terreno. Infrecuentemente, tal disponibilidad podrá acreditarse a través de entregas fraccionadas en casos donde las particularidades de la obra a realizar lo permitan. Dicha información deberá incluirse en la documentación previa brindada por el oferente.

Cuando fuese la ejecución de obras que tengan residentes o supervisores a tiempo completos, los mismos no brindarán servicios en más de una obra al mismo tiempo.

El contratista es garante de ejecutar de manera apropiada todos los servicios emanados de la ejecución del contrato. Para ello, tendrá que llevar a cabo la totalidad

del trabajo que se encuentren a su alcance, con la correcta presteza y brindando apoyo al avance del acuerdo para lograr los metas planificadas.

La apropiada formulación del Expediente Técnico es responsabilidad del proyectista y a los responsables asignados por el ente para la supervisión, siguiendo lo establecido en los contratos. Asimismo, corresponde a la Entidad brindar al oferente la información requerida.

Perfeccionamiento del contrato, este es perfeccionado con la firma del documento, excepto en los contratos procedentes de procedimientos de subasta inversa electrónica y adjudicación simplificada de bienes y servicios en general, donde el contrato puede perfeccionarse mediante la aprobación de la orden de compra o servicio, de acuerdo con lo establecido en la documentación del acto administrativo de contratación, condicionado a que el monto es inferir a cien mil soles (S / 100,000.00).

Cuando sucediesen procedimientos de selección por relación de cláusulas, el contrato podrá perfeccionarse con la firma del documento o con el recibo de una orden de compra o de servicio, condicionado a que el monto es inferir a cien mil soles (S / 100,000.00).

En el caso de Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco y comparación de precios, el contrato generalmente es perfeccionado al recibir la orden de compra o servicio. Cuando se trate de los Catálogos Electrónicos, se valorarán lo considerado en el respectivo Acuerdo Marco.

Los contratos son nulos de toda nulidad cuando se infrinjan los procedimientos de Ley o se incurra en actos de corrupción.

Garantías

Los contratistas deben brindar garantías de fiel cumplimiento, según lo estipulado en el reglamento de Ley. Las garantías reconocidas por los entes serán ilimitadas, solidarias, irrevocables y de ejecución automática en la nación, a solicitud exclusiva de la Entidad individual, las organizaciones que las emiten serán responsables de ellas. Estas empresas tendrán que depender de la administración directa de la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de

Fondos de Pensiones y están bajo la supervisión de estas instituciones quienes avalarán o denegarán las garantías.

Como consecuencia de la ejecución automática, en la primera solicitud, las instituciones emisoras de las garantías no podrán oponerse a ningún indulto a la realización de las cauciones y deben atenderlas con prontitud dentro de un lapso no mayor a tres (3) días. Todo aplazamiento produce una obligación vinculante para el emisor de la garantía y para el contratista, y conlleva la cancelación de un interés legal para el ente.

Las entidades financieras emisoras de garantías aludidas en esta Ley, permiten su ingreso a las entidades públicas beneficiarias, siendo necesario llevar a cabo los mecanismos convenientes que admitan la utilización de este régimen.

Modificaciones al contrato

El contrato podrá ser alterado de acuerdo a lo previsto en la Ley y el reglamento, a solicitud de la Entidad o a petición del contratista, para cumplir el propósito del contrato oportuna y eficientemente. Ahora bien, lo que respecta a esto último, la modificación deberá ser avalada por la Entidad. Tales ajustes no tienen que influir en el equilibrio económico y financiero del contrato; si ocurriese lo opuesto, el beneficiado deberá reembolsar económicamente al perjudicado para restituir tal equilibrio, en atención al principio de equidad.

Especialmente y previa fundamentación del área “usuaria”, la Entidad podrá solicitar y erogar de forma directa la ejecución de prestaciones adicionales cuando se refiera a adquisiciones, prestaciones o asesorías hasta el 25 por ciento (25%) del monto del contrato original. acuerdo, siempre que sean imprescindibles para lograr el propósito del contrato. De igual manera, puede disminuir hasta por una tasa similar.

Refiriéndose a obra, las prestaciones adicionales es posible que lleguen 15% de la suma total del primer contrato, descontando los presupuestos de gasto deductivo correspondientes. Por este motivo, los pagos inherentes deben estar aprobados por el máximo representante del ente contratante.

En casos donde se deban realizar servicios adicionales derivado de incongruencias en el expediente técnico o por circunstancias no previstas documento

de trabajo o luego de la mejora del contrato y que no son obligación del contratista, superiores a las instituidas en el párrafo anterior y hasta un límite del 50% de la suma inicialmente contratada, sin sesgo al deber que ataña al proyectista, el Jefe de la Entidad podrá optar por aprobarlos.

Para ello es necesario tener la autorización de la máxima autoridad del ente, requiriendo expresamente la autorización de la Contraloría General de la República acompañada de la justificación suficiente.

Cuando se trate de adicionales con catalogados de urgente autorización es emitida previa a la erogación financiera.

La CGR tiene como máximo quince (15) días hábiles, bajo responsabilidad, para pronunciarse. Esta acción deberá comunicarse a la comisión correspondiente del Congreso de la República y del MEF, siendo responsable el Titular de la Entidad. De forma alternativa, la Entidad puede zanjar el contrato, mediante documento remitido al contratista.

En materia de supervisión en situaciones que no conciernen a adicionales de las obras, y referidos a modificaciones en fecha de ejecución, vencimientos, ritmos de trabajo, el Titular del ente está facultado para aprobar la supervisión adicional o intensiva, bajo condiciones similares del primer contrato y hasta por un monto límite del 15% del monto total, valorando para la estimación de cada una de las prestaciones adicionales avaladas recientemente. Cuando sea superado dicho porcentaje, es preciso la aprobación, previo pago de la CGR.

El Titular del ente podrá aprobar asistencias adicionales de supervisión que se obtengan de cánones adicionales de obra, mientras estas sean imprescindibles para el seguimiento óptimo de la obra, bajo condiciones similares del primer contrato y/o precios pactados.

El contratista solicitará el incremento del plazo concurrido por postergaciones y paros ajenos a su voluntad apropiadamente probados y modificando el plazo legalmente vinculante según lo determinado en el reglamento. Si se aprobase el aumento de plazo, se deben reconocer los gastos y / o costos ocasionados por el

contratista, si cuenta con la debida acreditación. La ley establecer los procedimientos inherentes al caso.

Resolución de los contratos

Una o ambas partes puede dar por terminado el contrato, debido a condiciones imprevisibles o fuerza mayor que impida de forma concluyente la continuidad de este, debido a la inobservancia de sus compromisos establecidos en el reglamento, o por una situación que surja en la mejora del contrato no atribuible a ninguna de las partes.

En el momento en que se rescinda el contrato por motivos atribuibles a alguno de los contratantes, conviene reparar los daños producidos. No aplica en casos de corrupción de funcionarios instada por el contratista, según lo dispuesto en el Art. 11 de esta Ley.

Adelantos

La Entidad tiene la posibilidad de conceder adelantos al contratista, entretanto fuese advertido en la documentación durante la fase de selección, con el fin de concederle apoyo financiero para que el contrato sea puesto en práctica.

La documentación del acto administrativo de selección puede contemplar adelantos directos al contratista, limitados a un máximo del 30% del monto del contrato original. Si esto sucediera, la documentación, igualmente, debe prever el tiempo cuando el contratista puede solicitar el adelanto, y de igual manera, el plazo de entrega de este. Cuando se solicite el adelanto, el contratista está obligado a presentar garantía.

La liquidación del adelanto es efectuada a través de descuentos proporcionales en cada pago parcial realizado al contratista por la realización de la o las tareas a su cargo.

Las discrepancias producidas en relación con el desembolso parcial de los adelantos se valoran cuando se realice el siguiente pago correspondiente al contratista o cuando se suceda la aprobación de la recepción de la prestación.

Contrataciones Complementarias

En un lapso de 90 días luego de la finalización del período de cumplimiento del contrato, el ente también podrá contratar adquisiciones y/o prestaciones en general con un mismo contratista, solo una vez y posterior al cierre del procedimiento de selección convocado, dependiendo de un límite de 30% del monto de la contratación precedente, mientras que corresponda a los mismos bienes o servicios contratados originalmente.

Si ocurriesen situaciones en las cuales la contratación adicional es agotada la necesidad, no se requiere llamar a un procedimiento de selección; elemento que debe sustentarse por el área usuaria al detallar su solicitud.

No hay espacio para la contratación complementaria en contratos para la ejecución de obras o consultorías, ni en la contratación directa.

Recepción y conformidad

Estas corresponden al área de usuarios. Cuando se refiera a bienes, la admisión es compromiso del área o departamento de depósito y la conformidad corresponde a quien sea señalado en la documentación contenida en el contrato.

La conformidad que el funcionario del área de usuarios realice un informe encargado, este comprobará, de acuerdo al tipo de prestación, la observancia de las condiciones convenidas, aplicando los protocolos establecidos para ello.. En el caso de órdenes de compra o servicio, la conformidad se expresa en el documento de recepción.

La conformidad es emitida en un lapso de 10 días no prorrogables después de generada, excepto cuando sean consultorías, en las cuales la conformidad es emitida en un lapso no prorrogables de 20 días.

Si hubiese objeciones, el ente deberá hacerlas saber al contratista, señalando de forma clara el significado de las mismas, concediéndole un plazo para corregir no menor 2 ni superior de 10 días, esto dependerás de lo complicado que pudiese ser. En el caso de modalidad mixta, el lapso de subsanación tendrá como límite inferior 5 días y un límite superior máximo de 20 días, obedeciendo a lo complejo que pudiese ser. Si a pesar de la prórroga concedida, el contratista no cumple íntegramente con la

resarcimiento, el ente podrá rescindir el contrato, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes, desde el término del lapso para enmendar.

Dicho procedimiento no es de aplicación cuando los bienes, servicios en general y / o consultorías de forma manifiesta no cumplen con las particularidades y condiciones dadas, acá, entonces, el ente no realiza la recepción o no concede la conformidad, según corresponda, teniendo que considerarse como no efectuada la prestación, corresponden las sanciones de ley.

Las diferencias respecto a la recepción y conformidad podrán someterse a conciliación y / o arbitraje en un plazo de treinta (30) días hábiles contados a partir de la recepción, la denegación de la misma o el vencimiento del plazo para conceder la conformidad, de acuerdo sea el caso.

Pago

El pago es efectuado luego de que se haya ejecutado la prestación, y se podría pensar en los pagos a cuenta. Extraordinariamente, el pago podrá ejecutarse en su totalidad con antelación cuando se trate de una circunstancia de mercado para la remisión de adquisiciones o prestaciones, anteriores a la conferimiento de la garantía, según el caso, de acuerdo a lo establecido en el reglamento. Los pagos previos no representan pagos finales, debido a ello el proveedor continúa siendo el responsable hasta que se cumpla totalmente la prestación.

Cuando ocurriese un aplazamiento o retraso por parte de la Entidad, excepto debido a un caso de fuerza mayor, la misma reconoce al contratista legal que si fuese necesario, repitiendo contra los responsables retrasos arbitrarios. Un derecho similar pertenece a la Entidad en la remota posibilidad de que sea la acreedora.

2.3.1. Gestión Institucional

Gestión

La gestión, como se usa en la actualidad, procede del mundo empresarial y concierne a la gerencia. Es definida como la realización y la supervisión de los mecanismos, las operaciones y las disposiciones requeridas para el logro de las metas de una entidad. La gestión, en consecuencia, involucra una gran responsabilidad de los

integrantes con el organismo e igualmente con los principios y valores de óptimo rendimiento en la ejecución. De acuerdo a esto, puede comprenderse que conducir toda institución supone llevar a la práctica estrategias de gestión para el progreso de sus operaciones y el logro de su misión (Ruiz, 2002).

El concepto Gestión es de origen latino y refiere la acción de administrar, gestionar o dirigir, está orientada hacia la consecución de metas mediante el diseño de estrategias orientadas en ese sentido. Comprende un acto que incide en los resultados de un proceso. Algunos autores la visualizan como una acción inherente a la administración (Rodríguez, s.f.).

Charles-Jean Bonnin es el referente más acertado al referirnos a la gestión como denominación de procesos administrativos, por cuanto conjugó lo jurídico con lo político en el desempeño de las instituciones. La gestión reiteradamente tiende a considerarse sinónimo de administración, cuando corresponden a definiciones distintas (Guerrero, 2001). Schmal y Ruiz Tagle (2009) citando a Fayol (1919) vincularon a la gestión con procesos secuenciales o concomitantes de planificación, coordinación y toma de decisiones.

Continuamente la gestión contó con empíricos relevantes y muchos profetas. Ciertos precursores son desconocidos por las nuevas generaciones como Mary Parker Follet, Shibusawa, Walther Rathenau y H.L.Gantt; los más conocidos se encuentra Frederic Winslow Taylor padre del "taylorismo" y Alfred Sloan, a quien se le reconoce como el padre de la gestión empresarial moderna.

La Escuela Taylorista dominó durante décadas la perspectiva sobre la gestión institucional fundamentada en una concepción normativa como pábulo del incremento de la productividad y la eficiencia organizacional (Schmal y Ruiz Tagle 2009). A mediados del siglo XX diversos autores como White (1959) y Dalton (1959) esgrimieron el enfoque humanista y abrieron otra perspectiva junto a los defensores del enfoque cooperativista (Robledo y Sánchez 2008).

Desde los años 60 del siglo XX el enfoque sistémico se posicionó, incorporando la perspectiva entrópica. Las organizaciones funcionan en procesos donde las estructuras que le integran posen una dinámica inherente y conexa con las demás

estructuras organizacionales. Ahora ben dado d que l avocación de las organizaciones es brindar bienes o servicios a la sociedad, es indispensable mantener un feed back con el medio hacia donde dirige sus procesos.

En ese orden desde la sistémica emergieron teóricos como March y Simon (1958) quienes propusieron la acción racional de la gestión organizacional, Alchian y Demsetz (1972) y el enfoque agencialista, Lawrence y Lorsch (1976) y el enfoque de contingencia. Aunado a ello irrumpen los enfoques estructuralistas Udy (1959) y Pugh (1969), posteriormente Weick (1969) propuso los denominado smodelos de organización (Robledo y Sánchez 2008). En síntesis, el tránsito de la gestión por diversos enfoques le ha conducido hacia a las modernas concepciones sobre los procesos de gestión institucional.

A finales del siglo XX el modelo de excelencia EFQM rompe con los esquemas precedentes por cuanto establece nueve indicadores del estado de las organizaciones basado en la agenciación de procesos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales. El EFQM20 corresponde a la actualización al año 2020 del modelo de gestión de calidad de la European Foundation Quality Managemen establecido en el año 1989 (EFQM, 2020). El modelo se basa en la eficiencia de la gestión organizacional teniendo como fundamento procesos, valores de excelencia e integración (Peteiro 2015, 1). Este enfoque es un enfoque diagnóstico prospectivo.

El principio de éste modelo deviene de la cultura organizacional donde el rol de los gerentes y administradores es clave en el liderazgo de los procesos de cambio, flexibilidad organizacional y previsión de escenarios futuros (Rotta, & Rave, 2017). Dentro del enfoque EFQM20 el liderazgo constituye un activo por cuanto es el responsable de la coherencia interna de las organizaciones, con el objetivo de adaptar a la organización para adecuarse a los desafío ambientales (Tarí & Madeleine, 2011; Du et al, 2017).

Otro aspecto clave en este enfoque es la predictibilidad de escenarios que orienta la acciones de la organización en situaciones críticas, además posee la versatilidad de adecuarse a modelos conexos de gestión optimizando los procesos (Ghasemi, et al., 2016) y posibilita la evaluación orientada hacia la optimización continúa de los

procesos dentro de las organizaciones (Duet et al., 2017; Ghasemi, et al., 2016). LO significtaivo de éste enfoque es que desde el diagnóstico induce a las organizaciones hacia el redimensionamiento de procesos bajo el paradigma de eficiencia y eficacia.

El enfoque orientado a la calidad de la International Organization for Standardization (ISO), constituye en la actualidad uno de los modelos de Gestión orientado en la optimización de la calidad de los procesos y d elos bienes y servicios brindados por las organizaciones. Este modelo e fundamenta en el establecimiento de objetivos ineludibles, en tanto la secuencia de los procesos se orientan hacia la consecución del mismo. En consecuencia, los estándares de calidad se encuentran presentes en todas y cada una de las estructuras institucionales (Franch y Guerra, 2016).

Por último, el modelo CANVAS propuesto por Clark et al (2012), propone la concomitancia de procesos internos y externos que incide en las actividades de la organización, desde una perspectiva holística, dinámica y proyectiva.

Gestión Institucional

El enfoque institucional de la gestión comprende un enfoque donde las instituciones son susceptibles de afectación por la acción interventor de presiones jurídicas y sociales. En consecuencia, el liderazgo de a gestión institucional jerarquiza la satisfacción de las necesidades del cliente externo, en búsqueda de aceptación y aprobación de la gestión, adscrito a las leyes.

Esta perspectiva es aplicable a la gestión de instituciones públicas, que, en búsqueda de supervivencia, adelantan acciones orientadas hacia su legitimación social, gremial y normativa (Boscán, Fernández y Guedez, 2017). En ese contexto se producen procesos isomórficos donde la institución gestiona los procesos internos y externos flexibilizando la institución para que admita la adaptación en entornos cambiantes.

En ese sentido la Teoría Organizacional expone las modalidades de isoformismo adelantados por las instituciones: 1., Coercitivo: Fundamentado en la

imposición de los preceptos legales. 2. Isoformismo miméticos refiere la adecuación o replicación de modelos exitosos de otras instituciones. 3.- Isomorfismo normativo: Corresponde a los casos donde la organización posee la teleología de alcanzar certificación bajo estándares validados como el ESQM y la ISO 9000. Esta última exige de la gestión fundamentos en valores organizacionales sólidos y el desarrollo de competencias en constante actualización por el Recurso Humano.

Eficiencia

Razonable asignación de los recursos económicos. Un agente económico actúa de manera eficiente cuando, con un determinado costo o plan de gasto, logra maximizar el valor de un objetivo (mayor ventaja, mayor utilidad o cumplimiento, mayor asistencia del gobierno, etc.) o, proporcionalmente, al momento que alcance tal objetivo con el mínimo gasto o sacrificio de recursos (Suarez, 2000).

Eficacia

Nivel de satisfacción de las metas buscadas de manera inequívoca o segura a través del plan o programa correspondiente de actividades, sin tomar en cuenta la economía de medios empleados para lograrlas, al igual que sucede con la idea de eficiencia (Suarez, 2000, p. 156)

Transparencia

Serie de disposiciones y actos a través de los cuales las personas obligados deben colocar a disposición de los sujetos quienes requieran información pública que tienen y muestran, en su caso, el trámite y la decisión en función de su facultades, y de igual manera los pasos ejecutados al llevar a cabo sus funciones (Chávez, 2004, p. 796)

Transparencia de Gestión

Las autoridades ejecutivas superiores de las instituciones públicas o unidades orgánicas deben dirigir, a su nivel respectivo y con la anticipación posible, procedimientos transparentes concebibles, eficientes, exitosos y documentados, para que las nuevas autoridades entiendan adecuadamente la circunstancia funcional y financiera de la entidad, asegurando que el servicio continúe (Chávez, 2004, p. 796).

La Gestión Pública

El vínculo entre el ejercicio del poder y el desempeño de funciones denota la naturaleza de la administración pública, pues mediante ella se ejecuta la práctica del poder, a través de un gobierno que beneficie a la sociedad. El funcionamiento del Estado parte de llevar a la práctica sus funciones, de las que surgen una serie de actividades, labores y procedimientos para actuar: de manera jurídica, técnica y políticamente. La administración pública, procedimentalmente hablando, es percibida como la totalidad de entes y entidades públicas y privadas que ofrecen servicios públicos.

El desempeño de gestión pública comprende ordenamiento de actividades por medio de las cuales las entidades conseguirán en general sus propósitos, metas y objetivos, los cuales son delineados por las políticas públicas determinadas por el Poder Ejecutivo. Así, es posible aseverar que esta se encuentra conformada por ámbitos y procesos institucionales por medio de los cuales el Estado planifica y ejecuta políticas, provee bienes y servicios, y efectúa pautas para dar curso a sus funciones.

Históricamente la Gestión pública corresponden a la gestión de recursos humanos y materiales por parte del Estado, con el objetivo de satisfacer necesidades institucionales y ciudadanas mediante la prestación de un servicio o la provisión de bienes financiados por el erario público (Hernández, 2010; Hernández, 2016). En ese contexto los procesos de inversiones y contrataciones poseen una trazabilidad propia desde la fase propositiva, evaluación, viabilidad, ejecución, seguimiento y control. En ese orden las herramientas financieras permiten establecer la trazabilidad financiera de las ejecuciones presupuestarias (Bardhan y Mookherjee, 2005; Pinilla, et al, 2016).

En materia de Gestión pública, los procesos de inversiones y contrataciones poseen un alcance amplio, por cuanto por su naturaleza, dependen del financiamiento social para alcanzar metas sociales, que no derivan en la ejecución presupuestaria y la contratación per se, si no de los desarrollos y objetivos alcanzados, ya fuere una localidad, una región o una nación (Saltos y Muñoz, 2018; Sánchez,2016). En consecuencia, la gestión de las contrataciones en materia de eficiencia y eficacia responde a criterios socioeconómicos que no se agotan en la culminación de la obra contratada y/o el suministro de un bien, generalmente son inversiones que trascienden

los proyectos originales en función del impacto social que generan (Hernández, et al, 2019, Porras, 2018).

La historia de procesos de inversiones y contrataciones en el Perú es de larga data, experimentando transformaciones asociadas a la dinámica sociopolítico y cultural de la nación (Ruiz y Duarte, 2015). Llegado el siglo XXI cristalizó en el denominado Acuerdo Nacional. El mencionado acuerdo articuló políticas de Estado cuyo pábulo es el consenso bajo la teleología del desarrollo sostenible del país mediante la afirmación del régimen democrático que garantizara la gobernabilidad y el clima de paz. El acuerdo posibilitó la generación de un clima de estabilidad político social, que sentó las bases hacia la Planificación Estratégica Nacional, de donde devienen diversas experiencias en materia de ejecución presupuestaria, contrataciones y gestión pública, entre las que se encuentra el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). En ese contexto, la quinta política de Estado del Acuerdo Nacional, establece el compromiso de promover acciones del Estado fundamentadas en la planeación estratégica cuya vocación es el logro de los objetivos nacionales de desarrollo, crecimiento e integración (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

El SNIP correspondió a un sistema estructurado para la gestión de proyectos de inversión pública y ejecución presupuestaria en el Perú (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020). El SNIP dispuso de principios, protocolos, normas y procedimientos de certificación de los PIP, bajo la teleología de alcanzar la máxima eficiencia en la ejecución de recursos, sostenibilidad del servicio objeto de inversión, alto impacto social y económico. Los principios rectores del sistema SNIP fueron:

- Eficiencia en la asignación de recursos.
- Compatibilidad de políticas, planes y programas de desarrollo.
- Delimitación de responsabilidades.
- Oportunidad y racionalidad en la toma de decisiones.
- Complementariedad de esfuerzos.
- Sostenibilidad operativa.

- Centralización normativa y descentralización operativa (MEF, 2017).

En principio el sistema SNIP se fundamentó en la optimización de procesos y ejecución de obras de alto impacto económico y social, inscritos en el marco de la política nacional de desarrollo orientada desde el Estado. Aunado a ello, los SNIP adelantaron tareas de armonía entre los programas de inversiones y ejecución presupuestaria con los objetivos de desarrollo sustentable, ampliación del alcance social de los proyectos, sentido de pertinencia y pertenencia de los proyectos, control de gestión y seguimiento ex post de la inversión. Los SNIP constituyen ejemplos de Gestión pública eficiente cuya trazabilidad es identificable, articulado al microsistema socioeconómico local, regional y nacional. Las entradas comprenden informaciones, actividades, recursos, medios, normas, etc., en donde se incluyen ejecución de políticas públicas, iniciativas ciudadanas, demandas sociales y todas las iniciativas que comprendan ejecución presupuestaria. Las salidas corresponden a la ejecución y seguimiento de los presupuestos y contrataciones ejecutados, cristalizado en bienes y servicios, y, complementado con el repositorio de información que permite replicar o mejorar la ejecución.

En ese orden los procesos de gestión pública no se agotan en la ejecución presupuestaria por cuanto se encuentra inscrito en un macrosistema, que se retroalimenta de las experiencias adquiridas en la ejecución presupuestarias y contrataciones de cada año fiscal. Como ejemplo de Gestión pública eficiente, el enfoque sistémico de los SNIP comprometió tanto a los actores nacionales como a los actores regionales y fundamentalmente a las localidades, quienes desempeñan tareas específicas dentro de la estructura del SNIP.

La estructura del SNIP sirvió de pábulo para lo que posteriormente sería el S*istema* Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones *INVIERTE*.PE Invierte Perú (MEF, 2017; Amsler, 2016; Baca y Herrera 2016; Conejero, 2017), modificando los antiguos esquemas de proposición de proyectos fundamentados en demandas de coyuntura y no en el diagnóstico de brechas. Lo que requiere ser replicado en las diversas instituciones.

Las nuevas estructuras del Sistema de Inversión Pública para los años comprenden la Programación Multianual de Inversiones (PMI), con lo que inicia el ciclo de inversión y las instituciones están compelidas a adaptarse a ello. En esta etapa se realiza el proceso diagnóstico y determinación de brechas y jerarquización de prioridades, de manera que las instituciones gestionen los presupuestos fiscales en función de la continuidad administrativa. Inscritos en la vocación de consolidación del PMI ante la Dirección General y Presupuesto Multianual adscrito al Ministerios de Economía y Finanzas (MEF, 2017).

La estructura de los procesos de ejecución presupuestaria y contrataciones es común a todos los Departamentos, provincias y distritos peruanos, no obstante, las asimetrías regionales y locales inducen a sustanciales diferencias en materia de inversión (Samanamud, 2017). Al estudiar la progresión de los proyectos y la localización geográfica de los mismos, la realidad expresa la presencia de asimetrías (Speer y Hanisch, 2014).

Principales Características del Nuevo Paradigma de la Gestión Pública

A. El ciudadano se percibe como cliente /usuario, detentor de derechos y obligaciones.

B. El administrador público es evaluado en función de su eficiencia y responsabilidad en la rendición de cuentas.

C. Prevalencia de contratos de gestión que comprenden visión, misión, y objetivos de los entes ejecutores, posibilitando la evaluación en el desempeño de éstas, mediante indicadores establecidos (Valencia, 2013).

Evolución Conceptual y Tendencias de la Gestión Pública

Las transformaciones en el marco económico global, se expresa en la contracción económica y las recurrentes crisis financieras, que dan origen a efectos socio políticos de inestabilidad, recesión, desempleo, donde la globalización abrió caminos a complejos procesos de optimización y eficiencia, que descubren modelos emergentes en la gestión pública, con el fin de encaminar de una adecuada manera a todos las políticas sociales y económicas que responda a las demandas sociales. Otro elemento significativo que requiere mayor eficacia en la gestión que incida en los

niveles de competitividad nacional, haciendo extensiva la eficiencia a los entes públicos y la responsabilidad social de sus residentes. Como tal, se están comprometiendo los diferentes componentes que en este momento debería incluir la gestión pública.

Finalizando el siglo pasado, al Administración y sus ciencias conexas transitaron desde el paradigma gerencialista hacia la adscripción a principios de gobernanza. Los emergentes enfoques de gestión pública reflejan un dinámico proceso donde las ciencias administrativas y de gerencia responden a la convocatoria del trabajo colaborativo y horizontalización orientada hacia el incentivo de la participación de funcionario y la ciudadanía.

El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP)

La NGP refiere un enfoque renovado donde la eficiencia y la eficacia constituyen la teleología de las organizaciones, teniendo la satisfacción de las demandas sociales como norte. En ese contexto la NGP se orienta hacia la prestación de servicios optimizados por sistemas de trazabilidad, control y transparencia, donde concurren ciudadanos como participes de la nueva gestión pública.

Representa una visión que busca agregar ciertos aspectos del método privado a las empresas públicas. En otras palabras, que la NGP pretende obtener una superior productividad en eficiencia colectiva, ya que no únicamente es esperado que las metas sean cumplidas por el liderazgo de quiénes la rigen sino y esencialmente es saber el grado de compromiso al que ha sido involucrado al ciudadano en aquel éxito.

De manera resumida, la NGP se encuentra basada sobre:

a) Fundamentos estratégicos de la gestión pública.

b) Gestión por resultados.

c) Creación de valor desde el ámbito público

d) Progresividad organizacional que derive en fortalecimiento del Estado

e) Logros macroeconómicos expresados en altos niveles de bienestar social

Figura 1. *Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública*

Fuente: Adaptado de Montesino Julve- (1998)

El Proceso de Gestión Pública

La gestión pública, como sistema, cuenta con una serie de estándares, ideas, avances e instrumentos que ayudan, guían y llevan a cabo lo dispuesto por el gobierno, empleando un ciclo eficiente y sucesivo para la suministro de servicios públicos que contribuyan a la creación de oportunidades para la mejora de la nación.

Los Principios

Representan motivos y cánones que basan y manejan la corriente y la conducta del Estado, de sus empleados y servidores públicos en observancia de todo aquello que le compete y de sus atribuciones. Ellos comprenden:

- Legalidad.
- Servicio al Ciudadano.
- Equidad e Inclusión.
- Transparencia y Participación.
- Integración, Organización y Cooperación.
- Competencia.

Los Sistemas de Gestión Pública

Como lo indica la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, los caracteriza como un grupo de ordenamientos, pautas, estándares, métodos, procedimientos e instrumentos a través de los cuales se coordinan las prácticas de la Gestión Pública, con el fin de que los entes estatales desempeñen as tareas que les competen. Los sistemas de Gestión pública se expresan funcional y administrativamente.

Para un mayor entendimiento de dichos sistemas, es útil advertir la idea de lo que representan la distinción entre funciones sustantivas como inherentes a una entidad y las de administración interna correspondiente a la gestión interna. Las funciones sustantivas son propias y describen un ente estatal y dan importancia a su objetivo central. Son aplicados mediante los órganos orientados hacia esas funciones. Son funciones sustantivas identificadas con el bienestar, la educación, el transporte, la industria de los viajes, la energía, etc.

Las funciones de administración interna: se suplen como ayuda para llevar a cabo las funciones sustantivas. Al empleo eficaz de los canales y medios materiales, económicos y de RRHH que se designen.

Las labores de administración interna son aquellas identificadas con prácticas, por ejemplo: sistemas de información y comunicación, Planificación, contabilidad, organización, gestión financiera, recursos humanos, presupuesto, asesoría jurídica, de medios materiales y administraciones complementarias, entre otros (Gorostiza, 2013).

Los Sistemas Funcionales

Estos sirven para asegurar que las políticas públicas que necesitan que la totalidad o algunas entidades del Estado sean cumplidas.

Estos sistemas se encuentran vinculados con las funciones que definen a las entidades públicas desde su esencia y sustantividad.

A través de estos sistemas son gestionadas las materias encargadas a una institución por ley, y son elaboradas mediante sus órganos de línea generándose los servicios inherentes a la naturaleza de la institución.

Los Sistemas Administrativos

Estos pretenden normar el empleo de los recursos aquellos entes de la administración pública, fomentando la efectividad y eficiencia en su uso.

Además, se encuentran relacionados con el trabajo de administración interna practicadas para apoyar sean cumplidas las funciones sustantivas, se refieren al uso óptimo de los recursos humanos y materiales, aunado al aprovechamiento eficiente de los medios disponibles en el proceso de prestación de servicios públicos.

Son realizados mediante sus órganos de línea, soporte y asesoría.

Los Sistemas Administrativos nacionales comprenden:

Tabla 1.

Sistemas Administrativos

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	
Planeamiento Estratégico	Defensa Judicial del Estado
Presupuesto Público	Abastecimiento
Inversión Pública	Tesorería
Endeudamiento Público	Contabilidad
Modernización de la gestión pública	Control
Gestión de Recuro Humanos	

La presencia concomitante de sistemas administrativos y funcionales, posibilita la identificación de acciones características de la gestión pública.

Progresivamente los Sistemas Administrativos se adecuan a los procesos de descentralización y contemporización del Estado en el marco de la NGP, en el Perú refiere la adscripción a los principios democráticos, unitarios y de participación ciudadana. Hoy por hoy algunos sistemas poseen un perfil centralista y en consecuencia precisan que se actualicen.

Los Gestores Públicos

La actividad de los entes públicos se fundamenta en la existencia de autoridades de elección popular o de funcionarios quienes ingresan al servicio público, asumiendo responsabilidades y atribuciones en función de sus niveles de competencia y adscrito a derecho.

Las autoridades políticas desempeñan tareas de diseño de políticas y toma de decisiones, mientras que el servidor público ejerce tareas ejecutivas, ambos actores trabajan de manera concomitante en las diferentes esferas institucionales.

Los jefes políticos poseen el deber de asumir políticas que conduzcan al enfrentamiento y abordaje de problemáticas que incidan en el ámbito local en los distintos espacios de su competencia. Dichas políticas se adoptan de manera individual o unida en el colectivo al que conciernen. En lo que respecta a los servidores públicos

estos ejecutan políticas utilizando una serie de tecnologías y herramientas de carácter normativo y gerencial.

Entre aquellos aspectos a valorar para que el trabajo de políticos y técnicos esté en armonía y de gran alcance son:

- Liderazgo y visión colaborativa.
- Misión como teleología.
- Actores que instan el cambio.

El Ciclo de la Gestión Pública

Las entes públicos para llevar lograra sus objetivos y cumplimiento de sus agendas públicas orientadas hacia el suministro eficiente de servicios públicos deben proceder orientados por el paradigma de la eficiencia medida en resultados de bienestar social.

La toma de decisiones y el cumplimiento de acciones obedecerán a un período que comprende funciones administrativas y sustantivas. El ciclo de la gestión pública percibe estas etapas:

- Planificación y Planeación
- Legislativa y reguladora.
- Directiva y ejecutora.
- Trazabilidad: Supervisión, seguimiento, evaluación y control.

Dichas ocupaciones son ejecutadas enmarcadas en un ciclo de gestión. Ocurren de forma secuencial, retroalimentándose e interactuando siempre, de tal forma que se posee un panorama completo del proceso, consintiendo acomodos y correcciones, para solventar los problemas de gestión (MEF, 2016).

2.3.2 Convergencia Plan Anual de Contrataciones, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y Plan Institucional de Apertura.

Las instituciones se encuentran impelidas a adelantar procesos de programación de las contrataciones públicas que responden a las necesidades institucionales y los costos de oportunidad de las adquisiciones. En ese contexto las instituciones requieren disponer del Plan Anual de Contrataciones (PAC) adscrito a los principios de Ley. En principio la Gestión institucional se fundamenta en el Plan Estratégico Institucional (PEI), que corresponden a los instrumentos de orientación para el diseño de los presupuestos institucionales orientados a la programación del año fiscal. En ese ámbito interviene la Gestión Institucional como líder en la adscripción de los presupuestos a los proyectos que responden a la Misión y la Visión de la organización, respondiendo a los clientes internos –funcionarios, empleados- y de los clientes externos –ciudadanía y Estado-.

En otro nivel se encuentra el Plan Operativo Institucional (POI), que responde a objetivos específicos de operatividad a corto y mediano plazo, que no obstante se encuentra en congruencia con el PAC y el PEI. Como mecanismo de transparencia estos planes se encuentran transversalizados por Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Los Presupuestos Institucionales de Apertura (PIA), comprende el instrumento orientado hacia la configuración financiera de los POI, esta instancia de gestión especifica las acciones que posibilitaran el logro de los objetivos propuestos, expresada en acciones orientada hacia resultados, de manera que cualquier ejecución presupuestaria derive en el logro de los objetivos propuestos, expresado en obras, bienes y servicios que satisfagan las demandas institucionales y ciudadanas.

Todo ello converge en el PAC, por cuanto es insuficiente que las instituciones planifiquen, sin la garantía de la existencia de proveedores que conozcan sobre la demanda institucional.

2.3.3 Logística y Compras estatales

La logística corresponde al proceso general de planificación, control y seguimiento de los procesos orientados a la consecución de los materiales, partes, componentes o elementos necesarios para la confección de un bien o la prestación de un servicio

incluyendo la distribución del producto terminado (*Council of Logistics Management*, 2021). Según Pinheiro et al (2017) las actividades logísticas comprenden:

1. Servicio al cliente: Corresponde tanto la atención del cliente interno como el cliente externo, satisfaciendo las demandas de manera eficiente.
2. Trazabilidad: Comprende el proceso de seguimiento de los distintos momentos que experimenta el bien o servicio desde su confección hasta su realización en le mercado.
3. Inventario: Constituye el fundamento de todo el proceso productivo, por cuanto la disponibilidad de componente, parte o elementos orientados a la producción, como de productos terminados, diagnostica el estado de la organización en situaciones ordinarias y extraordinarias.
4. Gestión de demanda: Comprende el manejo del stock y de la proyección de las demandas del mercado, protegiendo lo principios de fiel cumplimiento de la institución.
5. Administración de información: La responsabilidad de las direcciones de logísticas frente a clientes externos e internos, se vincula con la confianza en la privacidad de los datos de los clientes gestionados por la institución.

El proceso logístico se encuentra estrechamente vinculado con la adquisición de bienes y servicios de las organizaciones. En el caso de las instituciones públicas, los procesos de contratación generaran confianza en la medida que los procesos logísticos sean transparentes y trazables. A la Logística le es inherente las compras, por lo que la gerencia logística de las instituciones responde por el cumplimiento de la normativa inherente a los procesos de contratación y la transparencia del proceso (González, 2015).

2.3.4 Procesos de Contratación PNP: Ejemplo

Los procesos de contratación de la PNP siguen el protocolo descrito en la figura 2

Convocatoria

Información General

Nomenclatura:	AS-SM-50-2018-DIRECFIN-PNP-1
N° Convocatoria:	1
Tipo Compra o Selección:	Por la Entidad
Normativa Aplicable:	Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado
Versión SEACE	3
Identificador Convocatoria:	491487

Información general de la Entidad

Entidad Convocante:	POLICIA NACIONAL DEL PERÚ - DIRECCIÓN DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Direccion Legal:	JR. LOS CIBELES N° 191 191 (LIMA-LIMA-RIMAC)
Pagina Web:	
Télefono de la Entidad:	980121298

Información general del procedimiento

Objeto de Contratación:	Bien
Descripción del Objeto:	ADQUISICIÓN DE LENTES DE PROTECCIÓN Y ANTIPA...
Valor Estimado / Valor Referencial	340,000.00 Soles
Monto del Derecho de Participacion:	GRATUITO
Fecha y Hora Publicación:	09/11/2018 16:18

Cronograma

Etapa	Fecha Inicio	Fecha Fin
Convocatoria	09/11/2018	09/11/2018
Registro de participantes(Electronica)	12/11/2018 00:01	20/11/2018 23:59
Formulación de consultas y observaciones(Electronica)	12/11/2018 00:01	13/11/2018 23:59
Absolución de consultas y observaciones(Electronica)	14/11/2018	14/11/2018
Integración de las Bases Seace	15/11/2018	15/11/2018
Presentación de ofertas(Electronica)	20/11/2018 00:01	20/11/2018 23:59
Evaluación y calificación Sección de Contrataciones del Departamento de Abastecimiento de la División de Logística de la PNP, Sito en Calle San German N° 200 Rimac	21/11/2018	21/11/2018
Otorgamiento de la Buena Pro Seace	23/11/2018 08:30	23/11/2018

Entidad Contratante

N° Ruc	Entidad Contratante
20165465009	DIRECCION DE ECONOMIA Y FINANZAS DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - PNP

Figura 2. *Modelo de contratación de la PNP*

Fuente: Portal de Transparencia PNP.

El modelo describe la fase del proceso general de contrataciones de la PNP al 2018. En el mismo se observa en principio la Información General la nomenclatura que designa al procedimiento específico de contratación, posteriormente señala el número de convocatorias correspondientes, las características de la contratación ya fueren bien o servicio. En la misma sección se indica la versión SEACE e identificador de Convocatoria.

La segunda sección corresponde a la identificación de la entidad indicando dirección Legal, dirección WEB y teléfono. La tercera sección corresponde al procedimiento en si mismo, identificando el objeto de contratación, valor estimado, monto –si lo hubiere- de derecho de participación y la fecha y hora de la publicación.

La tercera sección corresponde al Cronograma, donde se describen las etapas:

1. Convocatoria: Inicio del proceso externo de difusión de información, pautas y normativa.
2. Registro de participantes: Correspondiente a la fase de inscripción de oferentes quienes cumplan con las especificaciones de la convocatoria. Se ejecuta electrónicamente.
3. Formulación de consultas y observaciones: El ente procede a establecer el ejercicio de consultoría y levantar observaciones. Se ejecuta electrónicamente.
4. Absolución de consultas y observaciones: Etapa final de consultoría y admisión de observaciones. Se ejecuta electrónicamente.
5. Integración de las Bases Seace. Procedimiento conforme a las directivas vigentes y bases estandarizadas del SEACE:

    - BASES ESTÁNDAR
    - TRIBUNAL DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DEL ESTADO
    - SUBASTA INVERSA
    - SEACE
    - REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES
    - PROCESOS DE SELECCIÓN Y EJECUCIÓN CONTRACTUAL
    - PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES
    - CONVENIO MARCO
    - CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE
    - CERTIFICACIÓN

6. Presentación de ofertas: Procedimiento de los oferentes en respuesta a la convocatoria. Se ejecuta electrónicamente.
7. Evaluación y calificación: Procedimiento adelantado por la oficina de Contrataciones del Departamento de Abastecimiento de la División de Logística de la PNP.
8. Otorgamiento de la Buena Pro Seace: otorgamiento del Aval requerido para la contratación.

La última sección corresponde a la identificación de la Identidad Contratante.

2.3.4 Fase de la Ejecución Presupuestaria: 2014-2018

2.3.4.1 Detalle.

Detalle | Eficiencia de Gasto | Graficos de Presentacion | Comparativos por Trimestre

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	6,158,104,827	7,250,331,047	3,120,848,166	1,780,521,994	4,901,370,160	2,348,960,887	67.6
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	23,353,980	173,568,924	30,007,751	16,650,297	46,658,048	126,910,876	26.9
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	81,720,925	2,839,686	13,041,875	15,881,560	65,839,365	19.4
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTAL:	6,181,458,807	7,505,620,896	3,153,695,603	1,810,214,166	4,963,909,768	2,541,711,128	66.1

Figura 3. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2014 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

Detalle | Eficiencia de Gasto | Graficos de Presentacion | Comparativos por Trimestre

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	7,149,861,768	7,539,777,704	3,575,783,909	1,849,144,279	5,424,928,188	2,114,849,516	72.0
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	12,401,980	121,684,957	28,467,706	17,617,060	46,084,766	75,600,191	37.9
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	6,248,162	0	0	0	6,248,162	0.0
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTAL:	7,162,263,748	7,567,710,823	3,604,251,615	1,866,761,339	5,471,012,954	2,196,697,869	71.4

Figura 4. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2015 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

Detalle | Eficiencia de Gasto | Graficos de Presentacion | Comparativos por Trimestre

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	7,674,937,812	8,181,324,539	3,817,105,147	2,095,225,252	5,912,330,398	2,268,994,141	72.3
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	83,410,801	92,411,551	28,849,568	12,359,593	41,209,161	51,202,390	44.6
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	10,831,635	0	0	0	10,831,635	0.0
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	11,168,152	0	5,271,248	5,271,248	5,896,904	47.2
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	11,168,152	0	5,271,248	5,271,248	5,896,904	47.2
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	0	11,168,152	0	5,271,248	5,271,248	5,896,904	47.2
TOTAL:	7,758,348,613	8,295,735,877	3,845,954,715	2,112,856,092	5,958,810,807	2,336,925,070	71.8

Figura 5. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2016 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

Detalle | Eficiencia de Gasto | Graficos de Presentacion | Comparativos por Trimestre

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	8,647,751,517	8,805,272,055	4,235,279,025	2,207,057,339	6,442,336,364	2,362,935,691	73.2
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	83,401,801	108,808,777	10,745,545	13,427,208	24,172,753	84,636,024	22.2
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	15,482,802	994,763	0	994,763	14,488,039	6.4
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTAL:	8,731,153,318	8,929,563,634	4,247,019,333	2,220,484,547	6,467,503,880	2,462,059,754	72.4

Figura 6. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2016 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

Detalle | Eficiencia de Gasto | Graficos de Presentacion | Comparativos por Trimestre

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	8,630,546,588	9,003,739,474	4,340,493,765	2,208,849,799	6,549,343,564	2,454,395,910	72.7
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	64,040,619	84,424,664	19,616,013	12,286,601	31,902,614	52,522,050	37.8
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	15,107,968	1,400,000	1,659,260	3,059,260	12,048,708	20.3
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	8,645,425	0	0	0	8,645,425	0.0
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	8,645,425	0	0	0	8,645,425	0.0
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	0	8,645,425	0	0	0	8,645,425	0.0
TOTAL:	8,694,587,207	9,111,917,531	4,361,509,778	2,222,795,660	6,584,305,438	2,527,612,093	72.3

Figura 7. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2018 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

Las figuras 3, 4, 5, 6 y 7 describen el procedimiento de ejecución presupuestaria para el período en estudio 2014-2018 de la PNP, describiendo la procedencia de los recursos, el presupuesto original, el presupuesto modificado y la ejecución por trimestre.

Considerando los años fiscales de inicio y de cierre del estudio, que expresan la evolución del proceso se encontraron los siguientes resultados:

- Eficiencia en Gasto: Años fiscales 2014 y 2018

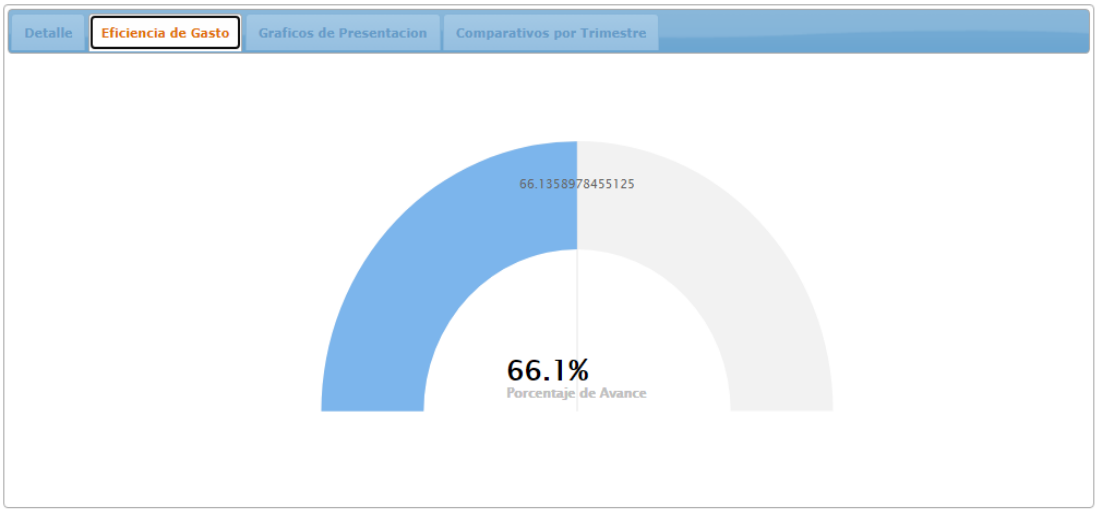


Figura 8. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2014 PNP.*
Fuente: Portal de Transparencia PNP

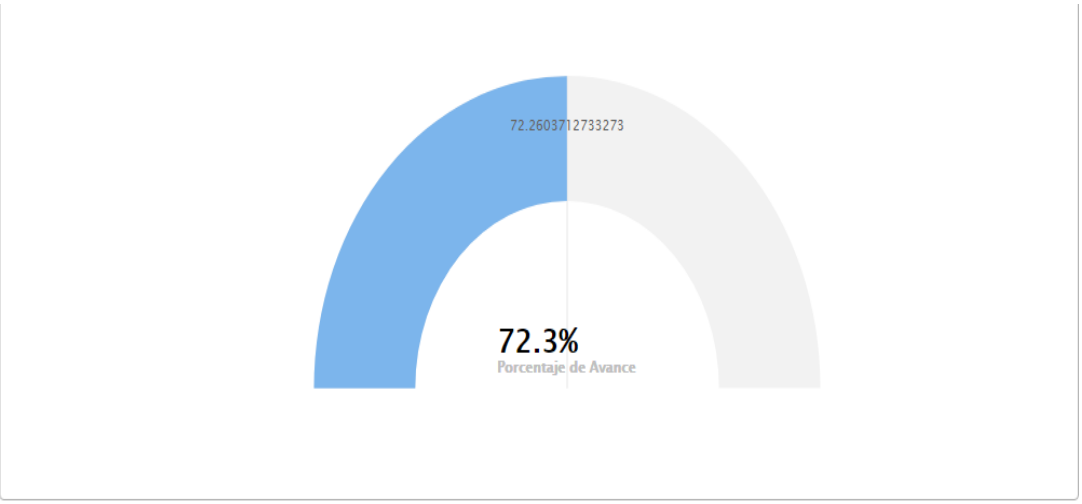


Figura 9. *Detalle de ejecución presupuestaria al año 2018 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

En cuatro años la eficiencia se incrementó en menos del 6%.

- Distribución presupuestaria PNP: Años fiscales 2014 y 2018

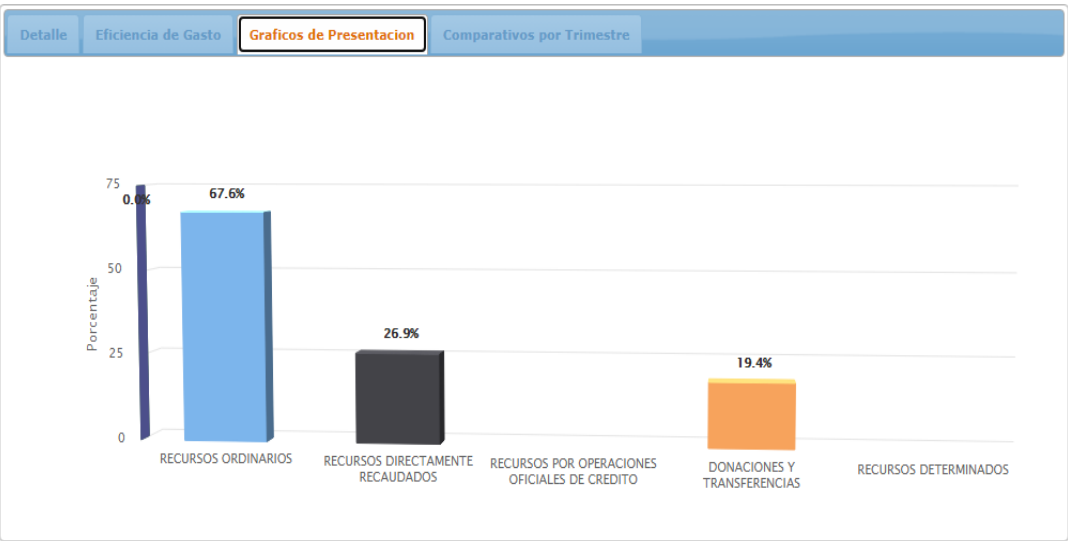


Figura 10. *Distribución presupuestaria al año 2014 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

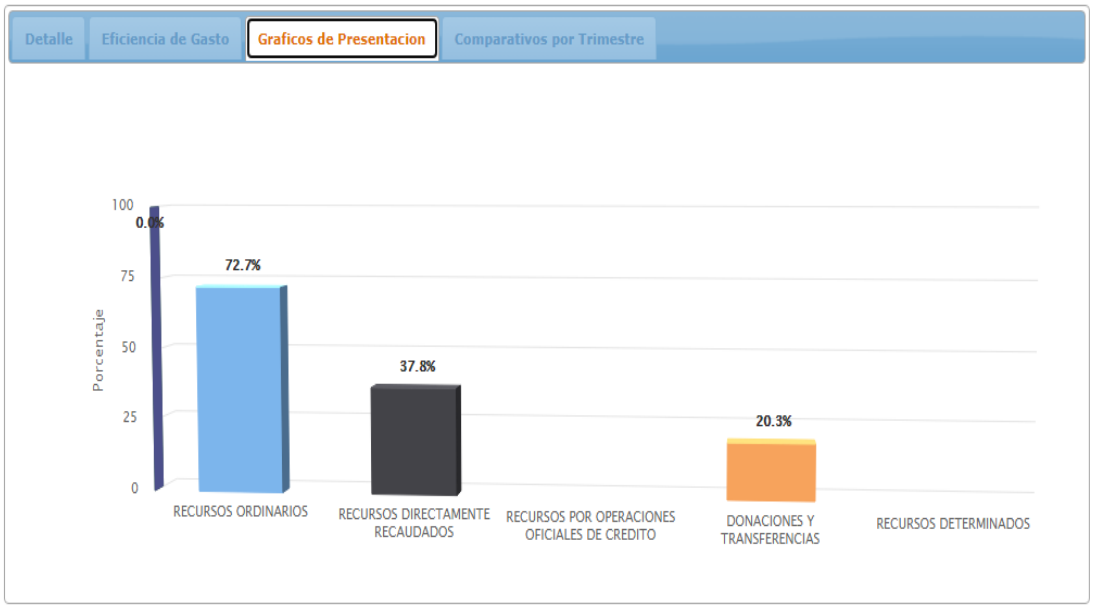


Figura 11. *Distribución presupuestaria al año 2018 PNP.*
Fuente: Portal de Transparencia PNP

Se observa que la distribución presupuestaria s e mantuvo en rango, con un incremento del 5% en los recursos ordinarios al 2018.

Distribución presupuestaria PNP: Comparativa por trimestre: Años fiscales 2014 y 2018

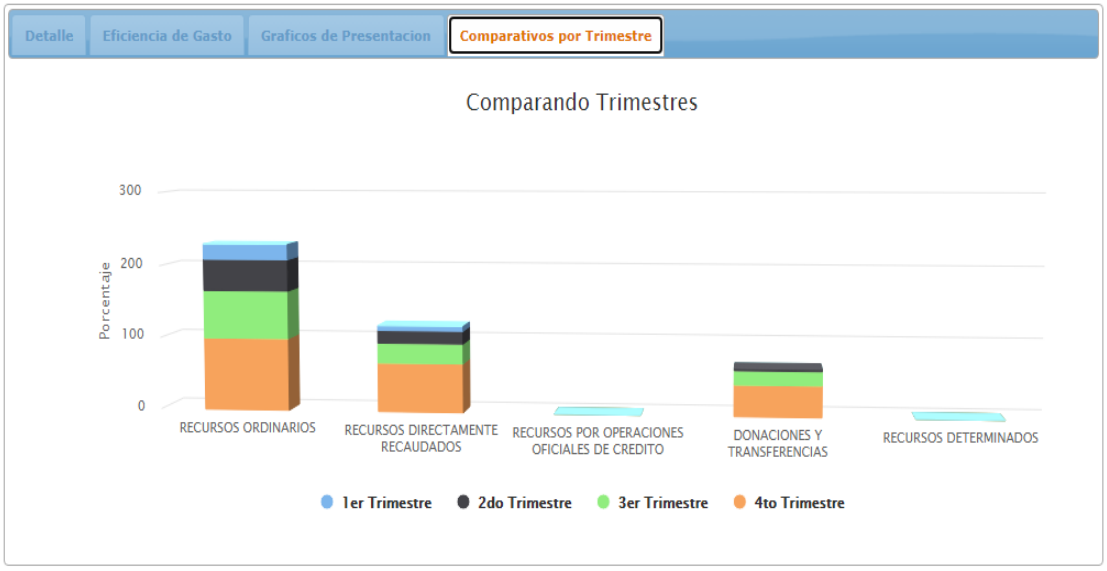


Figura 12. *Distribución presupuestaria al año 2014 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

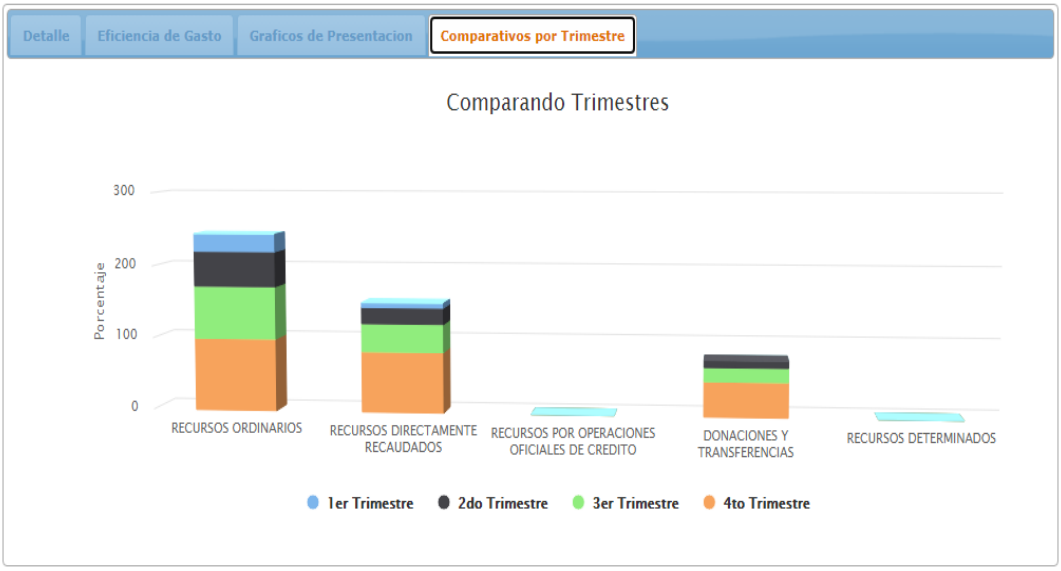


Figura 13. *Distribución presupuestaria al año 2018 PNP.*

Fuente: Portal de Transparencia PNP

Se observa que la distribución presupuestaria se mantuvo en rango, lo que implica que no hubo cambios significativos en la distribución presupuestaria del período en estudio. De lo que se infiere la tendencia a la continuidad en el esquema de ejecución presupuestaria.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

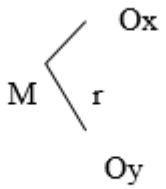
3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo

De acuerdo al propósito, este trabajo de corte investigativo pretende brindar información que sea útil para la apropiada puesta en práctica de la Ley de Contrataciones del Estado y ejecutar los recursos públicos para obtener mejores resultados en la Gestión Institucional de la PNP, por lo que se considera una investigación aplicada, ya que la totalidad del tema se teorizó, no obstante sus alcances son prácticos, ya que serán aplicadas a las Unidades Ejecutoras de la PNP, (Ander – Egg, 1990). Esta clase de estudios, aunque obedecen a los hallazgos y progresos de la investigación básica y se engrandece con ellos, es determinada al aplicarla, usarla y ver resultados prácticos de los conocimientos. De allí que, Ander - Egg, plantea que la investigación aplicada pretende saber para proceder, para edificar, para cambiar.

Ahora bien, según el problema y clase de saber a conseguir, es establecida como investigación de tipo correlacional, el cual se utilizará para este estudio. Acorde con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), estos estudios son formulados como alternativos a la los enfoques descriptivos y explicativos.

3.1.2. Diseño



Dónde:

M es la muestra de investigación

Ox es la primera variable

Oy es la segunda variable

r es el grado de relación entre ambas variables

El diseño señalado refiere los vínculos entre variables durante una temporalidad específica. Corresponde a descripciones de las relaciones establecidas entre las variables, ya fueren causales o correlacionales.

Fue usado el diseño no experimental correlacional, pues intenta comprobar que exista una relación importante entre las variables. Asimismo obedece a los diseños no experimentales pues no manipula las variables analizadas, sino que las mismas son examinadas tal y como se dan en la realidad.

Los diseños correlacionales solo crean correlaciones entre variables sin establecer relaciones causa-efecto, limitados a relaciones de índole no causal, partiendo de formulaciones hipotéticas donde se presume correlación. A manera de conclusión, se utilizara el diseño no experimental correlacional en el presente estudio.

3.2. Población de estudio

370 personas entre personal administrativo y policial que laboran en la Dirección de Logística de la PNP compusieron la población.

3.3. Tamaño de muestra

Estará constituida por 188 trabajadores de la Dirección de Logística de la PNP, 2014-2018.

Estará constituida por 370 personas entre personal administrativo, funcionarios y personal policial que laboran en la Dirección de Logística de la PNP.

$$n = \frac{z^2.P.(1-p).N}{z^2.P.(1-p) + e^2.(N-1)}$$

Tabla 2.

Significado de cada elemento

N	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y (1-P)	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y 1-p tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población. En este caso 370 personas.
EE	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 . 0.50 . (1 - 0.50) . 370}{1.96^2 . 0.50 . (1 - 0.50) + 0.05^2 . (370 - 1)}$$

$$n = 188$$

3.4 Técnicas de recolección de Datos

3.4.1 Técnica

La encuesta fue usada como técnica, de acuerdo con Carrasco (2006) es una técnica para la búsqueda, investigación y recaudación de información, por medio de

interrogantes planteadas de manera directa o indirecta a las personas que componen una unidad de análisis. Valorando dicha contribución, se recogerá información con la encuesta aplicando un cuestionario, que ayudó a recoger datos sobre hechos, objetivos, procedimientos y conocimientos, acerca del Plan Anual de Contrataciones, Métodos de Contratación, Modalidad de Ejecución, Actos Preparatorios, Ejecución Contractual, Conciliaciones y Arbitrajes entre otros, las cuales serán dirigidos al personal ligado e involucrado de la Dirección de Logística de la PNP y a los funcionarios policiales que trabajan en este organismo y que inciden en el proceso de contrataciones públicas.

También, se utilizó la técnica de observación directa, visualizando cada una de las operaciones de manera directa en el interior de la Dirección de Logística de la PNP, en otras palabras, para presentar la problemática de investigación se ejecutó un diagnóstico previo y observar los hechos tal como ocurrieron.

Por otro lado, fue ejecutado un análisis documental de los expedientes de las áreas críticas y se realizó entrevistas mediante un proceso verbal con los funcionarios de la Dirección de Logística de la PNP, con el propósito de evaluar los procesos de contrataciones públicas y para establecer el nivel de eficiencia y eficacia de la Gestión Institucional de esta.

3.4.2. Instrumento

En este caso se usó el cuestionario propio de la técnica de la encuesta, encaminado al personal policial, servidores y/o funcionarios de las áreas críticas de la entidad, quienes aportaron datos de la investigación, de acuerdo con Carrasco (2006, p.318) los cuestionarios presentan a las personas encuestadas algunas hojas contentivas de un conjunto sistemático de interrogantes enunciadas, claramente, con exactitud e imparcialidad, para que puedan contestarse de igual manera.

También, fueron empleadas las fichas bibliográficas y de observación donde se registraron los datos conexos, los cuales fueron fundamentales para adquirir información para lograr la realización de la presente investigación.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Análisis Descriptivo General

Tabla 3.

Percepción sobre los actos preparatorios para realizar contratación

Actos Preparatorios	FRECUENCIAS PORCENTUALES				
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Los directivos de su área de trabajo realizan correctamente los cuadros de necesidades para contratación	0.0%	0.0%	28.7%	33.0%	38.3%
Los directivos generales evalúan los cuadros que se envían para la contratación	1.1%	0.0%	50.5%	14.4%	34.0%
Los planes anuales para la contratación cumplen con estándares requeridos	1.1%	1.6%	19.1%	46.3%	31.9%
Se cumplen con las metas de entrega a tiempo de los planes anuales de contratación en su área	0.0%	2.7%	5.3%	78.2%	13.8%
Los estudios de mercado sobre la necesidades de requerimiento son adecuados	0.0%	0.5%	47.3%	30.9%	21.3%
Los estudios logran cumplir las expectativas de necesidad para la contratación	0.0%	1.6%	52.1%	33.5%	12.8%
Porcentajes promedio	0.35%	1.05%	33.8%	39.4%	25.4%

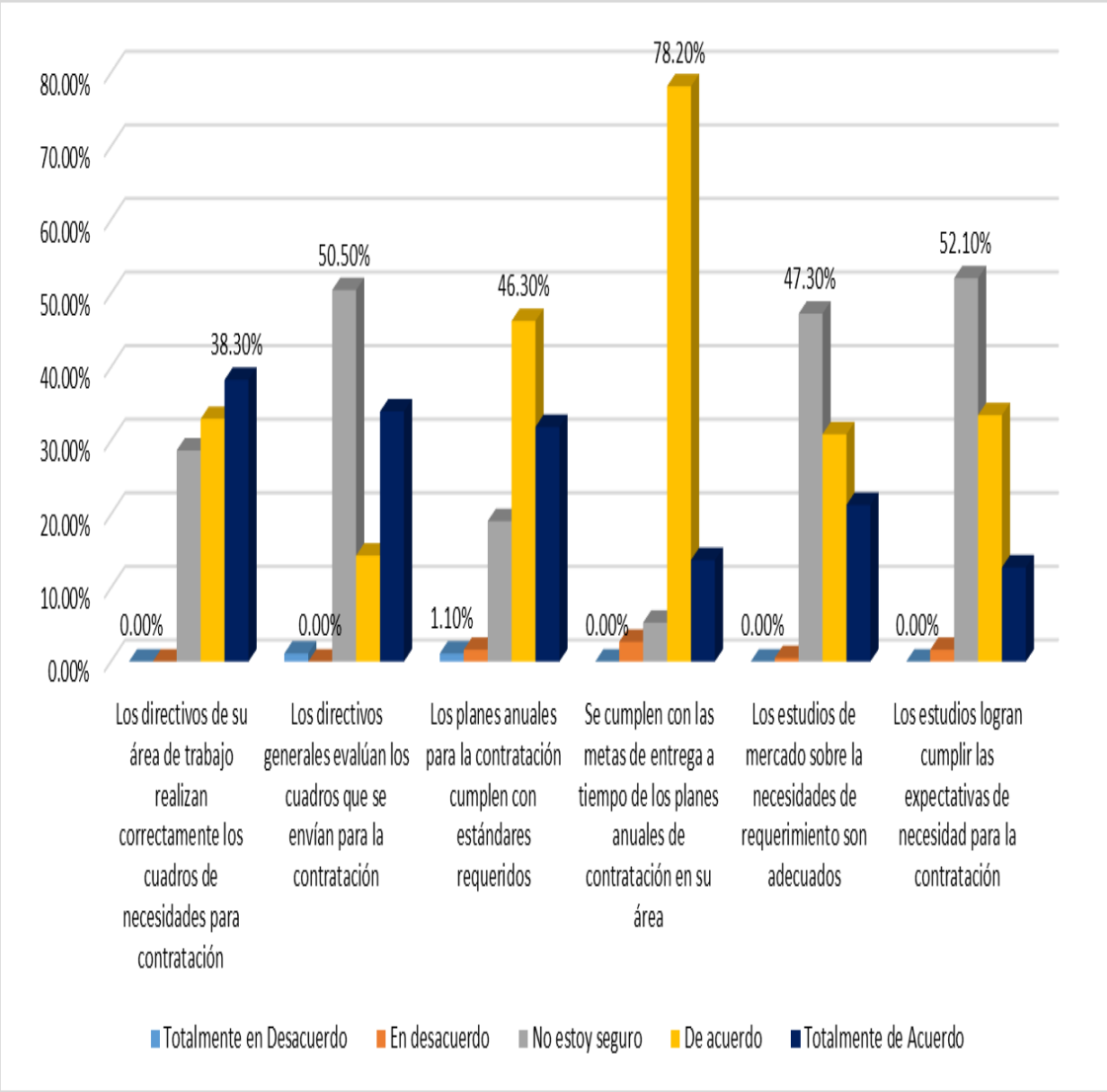


Figura 14. *Actos Preparatorios*

Interpretación: Se puede observar que un 39.4% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con los actos preparatorios que realiza la institución para realizar una contratación, un 33.8 % manifestaron que no están seguros, un 25.4% están totalmente de acuerdo, un 1.05% estaban desacuerdo y un 0.35% estaban en totalmente desacuerdo.

Tabla 4.

Percepción sobre el proceso de selección para realizar una contratación

Proceso de Selección	FRECUENCIAS PORCENTUALES				
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
La modalidad de convocatoria de selección para contratación con la institución se realiza de manera pública	19.1%	33.0%	19.7%	14.9%	13.3%
Existen protocolos para la selección de convocados a participar en las licitaciones	1.1%	27.1%	46.8%	9.0%	16.0%
Se cumplen las fechas para la selección de los convocados con buena pro	0.0%	0.0%	22.3%	71.3%	6.4%
Las licitaciones son revisadas en función como se presentaron (fecha de entrega)	0.0%	0.0%	0.5%	34.6%	64.9%
Se convoca inmediatamente a nuevas licitaciones para las plazas desiertas	0.0%	0.0%	50.5%	11.2%	38.3%
Las plazas desiertas son cubiertas con el candidato que mejor propuesta se aproxime a lo pedido.	5.9%	1.1%	11.7%	47.9%	33.5%
Porcentajes Promedio	4.4%	10.2%	25.2%	31.5%	28.7%

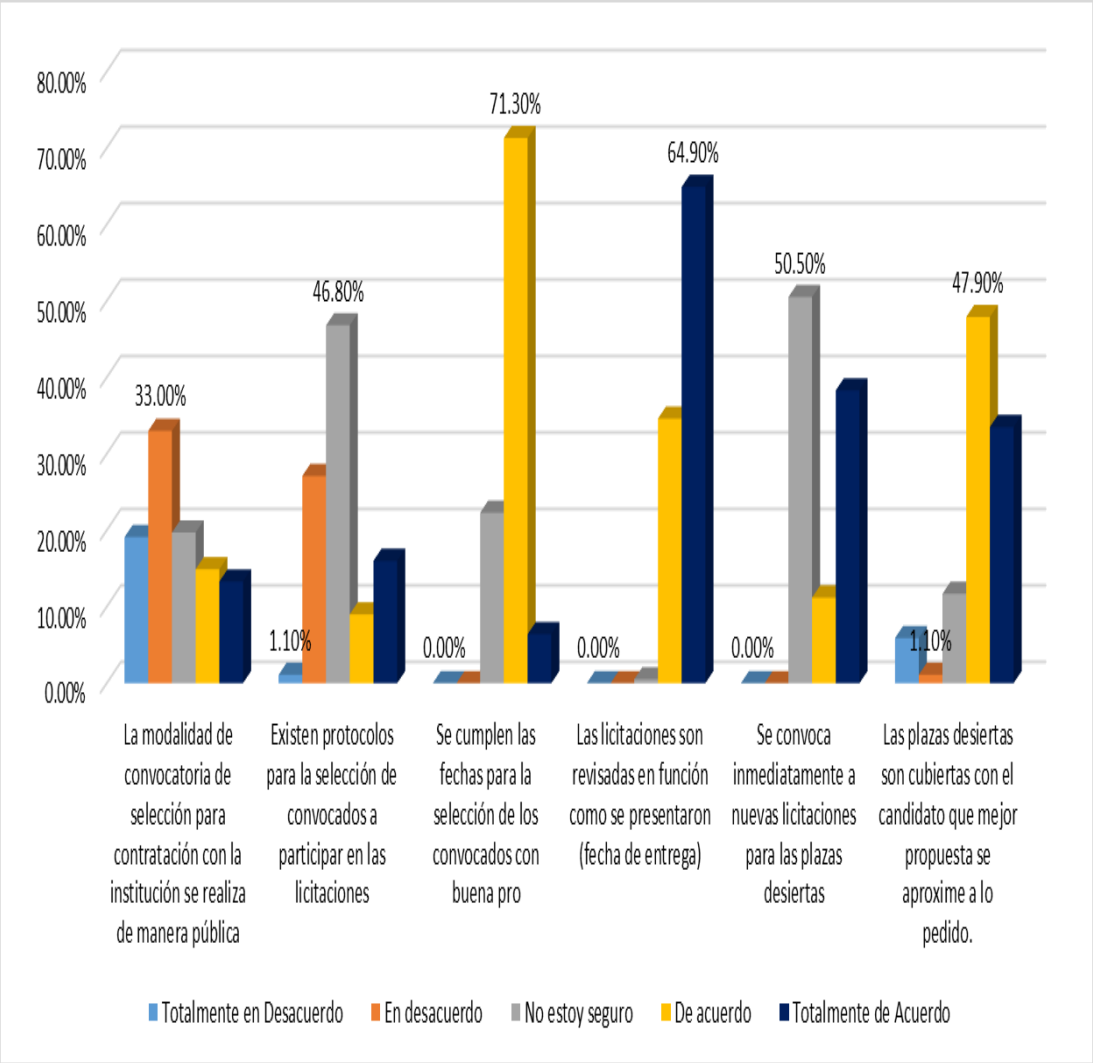


Figura 15. *Proceso de Selección*

Interpretación: Se puede observar que un 31.5% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con los procesos de selección que realiza la institución para realizar una contratación, un 28.7 % manifestaron que están totalmente de acuerdo, un 25.2% no están seguros, un 10.2% estaban desacuerdo y un 4.4% estaban en totalmente desacuerdo.

Tabla 5.

Percepción de la ejecución contractual

Ejecución Contractual	FRECUENCIAS PORCENTUALES				
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Los contratos suscritos cumplen con las normas de contratación	1.6%	1.6%	67.6%	15.4%	13.8%
Los contratos suscritos se realizan de manera pública	0.0%	3.2%	22.9%	69.1%	4.8%
Se establecen los contratos girados por la PNP	0.0%	0.5%	59.0%	29.8%	10.6%
La supervisión de los contratos en ejecución son adecuados	1.6%	6.4%	23.4%	35.1%	33.5%
Se presentan públicamente las conformidades firmadas por las unidades usuarias	4.8%	15.4%	17.6%	32.4%	29.8%
Se muestran los contratos ejecutados por las unidades usuarias.	4.3%	2.1%	37.8%	49.5%	6.4%
Porcentaje promedio	2.1%	4.8%	38.0%	38.6%	16.5%

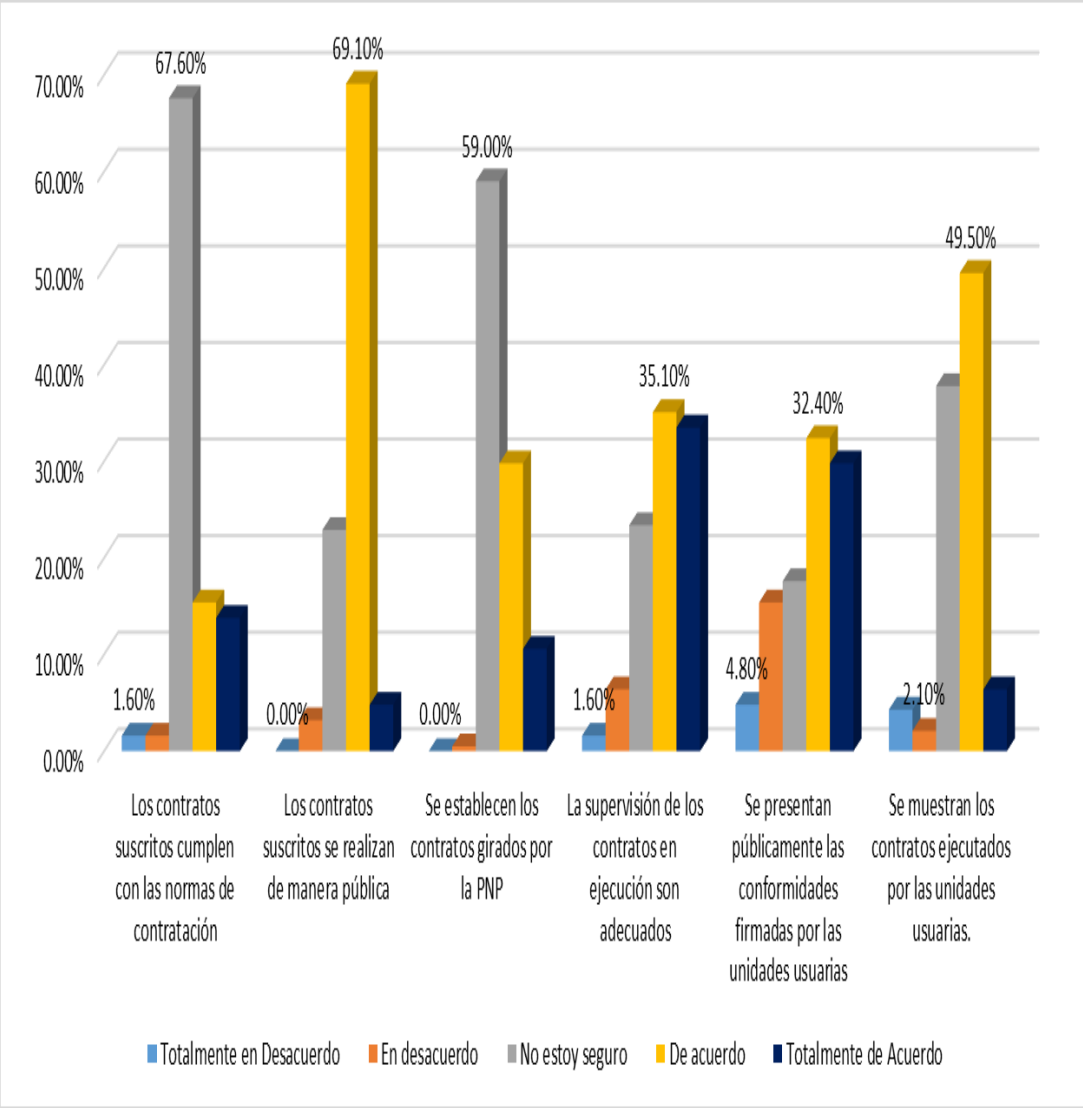


Figura 16. *Ejecución contractual*

Interpretación: Se puede observar que un 38.6% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con la ejecución contractual que realiza la institución en una contratación, un 38.0 % manifestaron que no están seguros, un 16.5% están totalmente de acuerdo, un 4.8% estaban desacuerdo y un 2.1% estaban en totalmente desacuerdo.

Tabla 6.

Precepción sobre el presupuesto público

Presupuesto Público	FRECUENCIAS PORCENTUALES				
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Las fases del establecimiento del presupuesto es la adecuada	0.0%	0.0%	27.1%	43.6%	29.3%
Se cumplen las fases del presupuesto establecido	0.5%	0.0%	22.9%	59.0%	17.6%
Se establecen las fases del devengado del presupuesto	0.0%	4.3%	37.8%	34.0%	23.9%
Se cumplen las fases del devengado del presupuesto	0.0%	2.1%	38.3%	36.2%	23.4%
Los giros del presupuesto se realizan en las fases establecidas	0.0%	0.0%	43.1%	43.1%	13.8%
La ejecución del presupuesto es eficiente	0.0%	1.6%	41.5%	38.8%	18.1%
Porcentaje promedio	0.1%	1.3%	35.1%	42.5%	21.0%

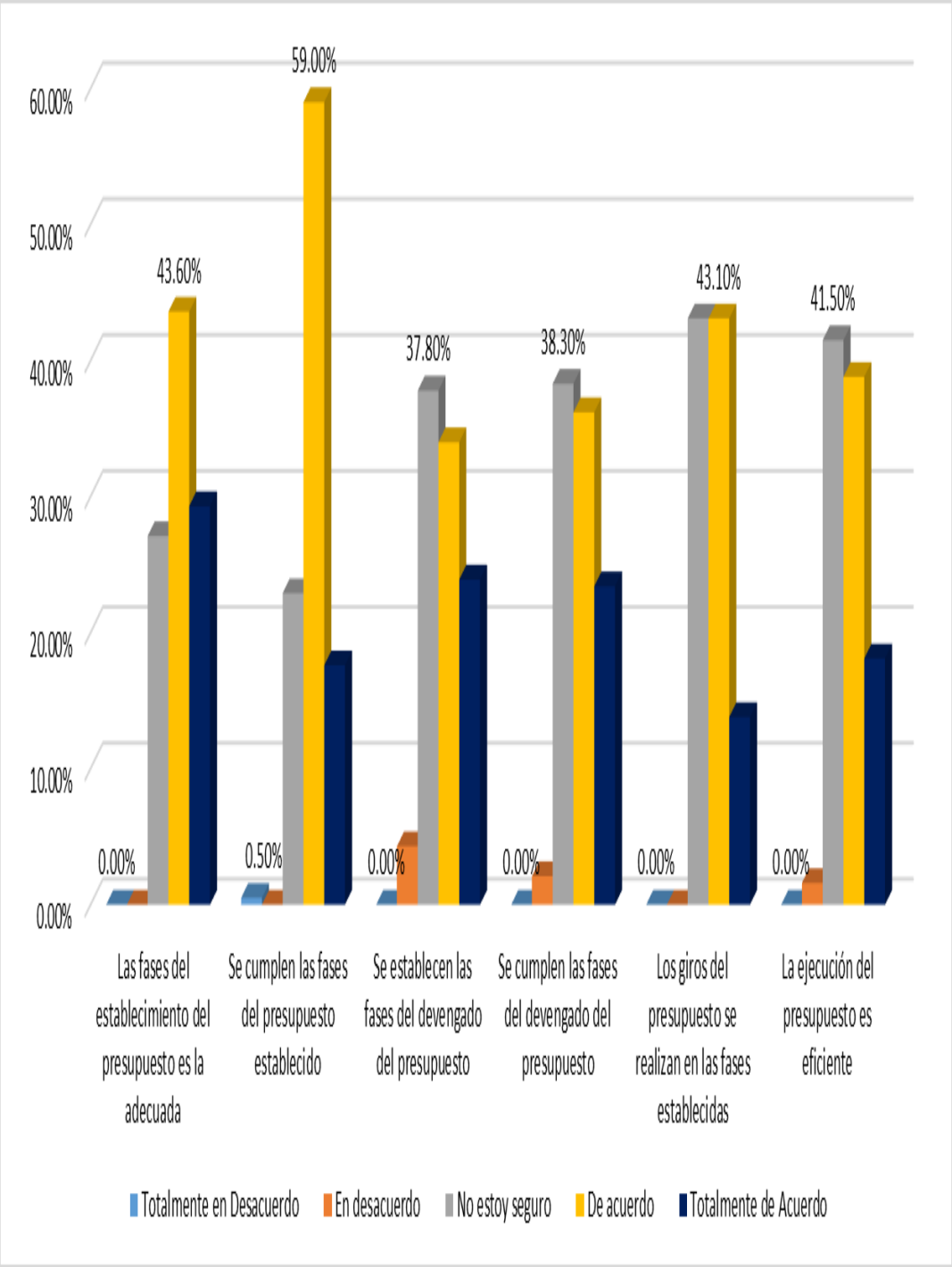


Figura 17. *Presupuesto Público*

Interpretación: Se puede observar que un 42.5% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con el presupuesto público que realiza la institución, un 35.81% manifestaron que no están seguros, un 21.0% están totalmente de acuerdo, un 1.3% estaban desacuerdo y un 0.1% estaban en totalmente desacuerdo.

Tabla 7.

Percepción sobre la competitividad de la gestión

Competitividad de la Gestión	FRECUENCIAS PORCENTUALES				
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Los postores elegidos generalmente son buenos	4.8%	0.5%	48.4%	28.2%	18.1%
Se escogen correctamente a los postores	0.0%	0.5%	14.9%	71.3%	13.3%
La calidad de las propuestas de los postores es buena	0.5%	1.6%	21.8%	47.9%	28.1%
En todo el proceso de ejecución la calidad de las propuestas se mantiene idónea a los requerimientos	0.5%	2.1%	16.0%	47.9%	33.5%
Los establecimientos del cronograma de gastos son eficientes	0.5%	1.6%	10.6%	52.1%	35.1%
Los gastos que se destinan a los proveedores ganadores son eficientes	0.5%	1.1%	8.5%	45.7%	44.1%
Porcentaje Promedio	1.1%	1.3%	20.0%	48.9%	28.7%

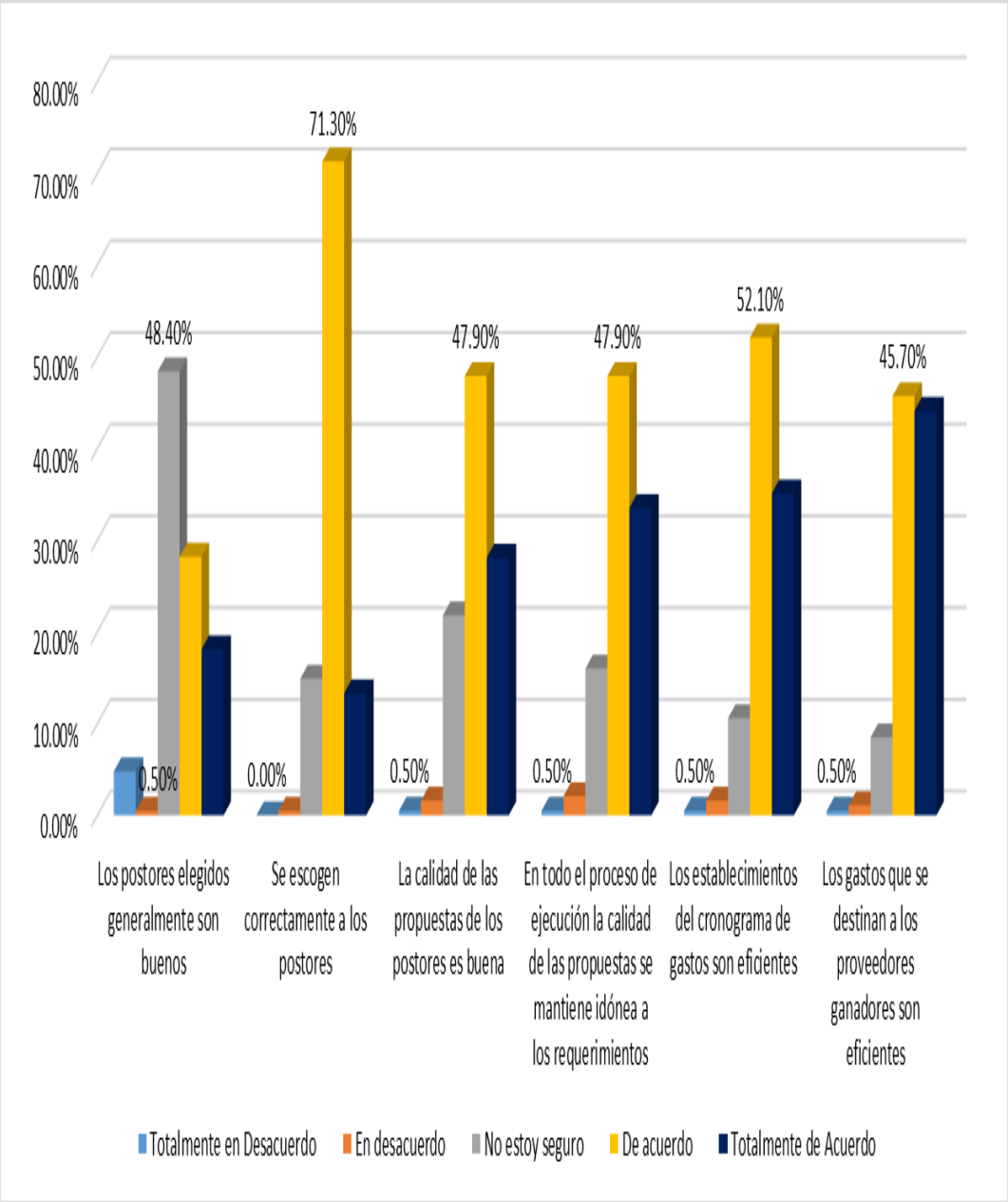


Figura 18. *Competitividad de la gestión*

Interpretación: Se puede observar que un 48.9% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con la competitividad de la gestión que realiza la institución, un 28.7% manifestaron que están totalmente de acuerdo, un 20.0% que no están seguros, un 1.3% estaban desacuerdo y un 1.1% estaban en totalmente desacuerdo.

Tabla 8.

Percepción sobre el nivel de la gestión institucional

Nivel de Gestión Institucional	FRECUENCIAS PORCENTUALES				
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
El plan económico anual es siempre el adecuado para el beneficio de la institución	0.5%	1.1%	27.7%	27.7%	43.1%
Se realiza buena distribución económica del presupuesto anual en todos los sectores laborales de la institución	0.0%	5.3%	21.3%	55.9%	17.6%
Los jefes de áreas específicas a sus cargos son eficientes en su gestión	0.0%	3.7%	17.0%	63.8%	15.4%
Los jefes generales de la institución son eficientes en su gestión	0.5%	0.0%	26.1%	60.1%	13.3%
Se muestra eficacia a la hora de realizar las licitaciones con los futuros proveedores	0.0%	4.8%	18.1%	61.2%	16.0%
Se muestra eficacia a la hora de supervisar las contrataciones realizadas	1.6%	1.1%	39.9%	45.2%	12.2%
Porcentaje Promedio	0.4%	2.7%	25.0%	52.3%	19.6%

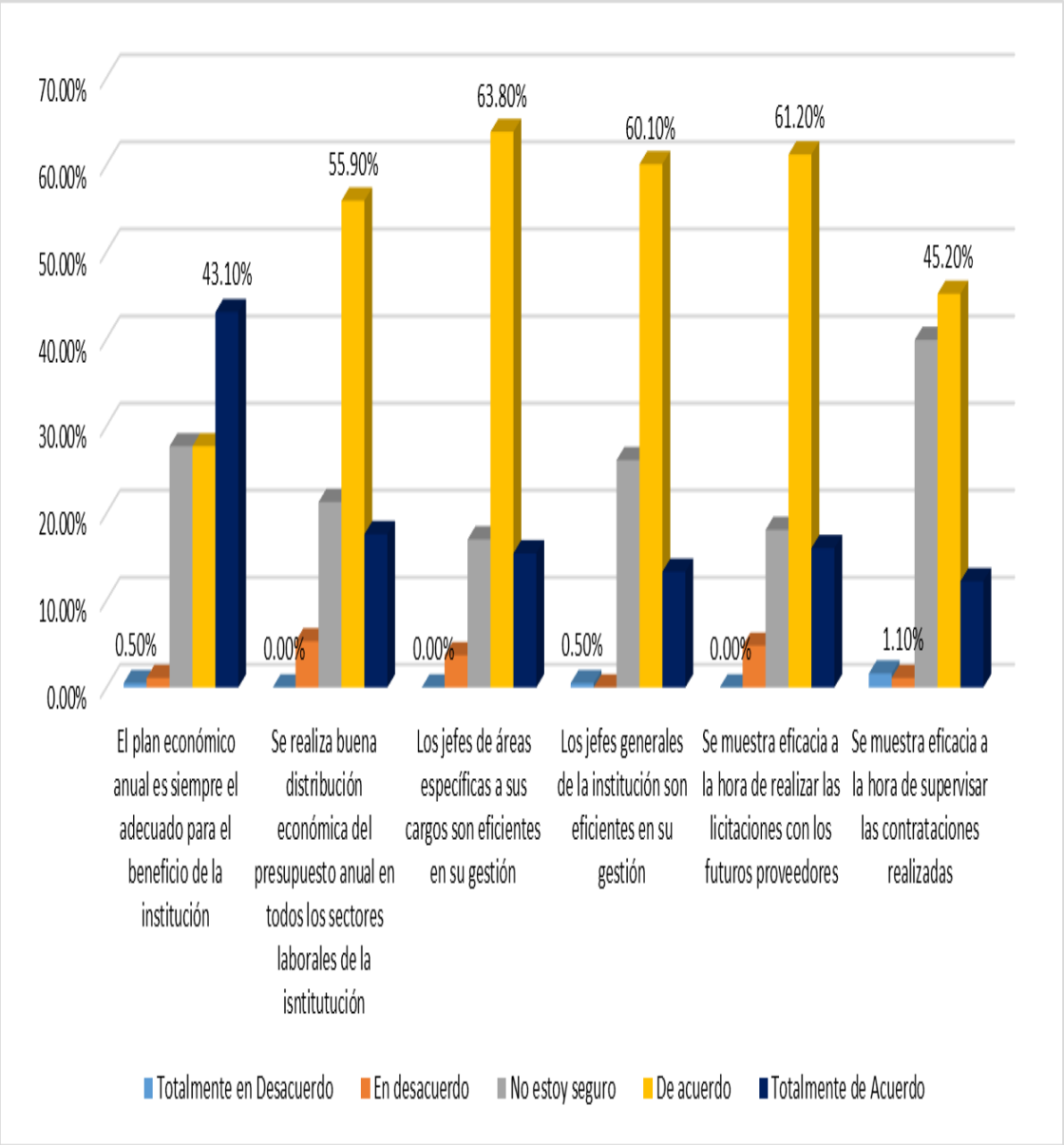


Figura 19. *Nivel de gestión institucional*

Interpretación: Se puede observar que un 52.3% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con el nivel de gestión institucional que realiza la institución, un 25.0% manifestaron que no están seguros, un 19.6% están totalmente de acuerdo, un 2.7% estaban desacuerdo y un 0.4% estaban en totalmente desacuerdo.

Análisis Descriptivo Dimensional

Análisis de la Variable 1. Proceso de Contratación

Tabla 9.

Proceso de Contratación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	24	12,8	12,8
MEDIO	105	55,9	68,8
ALTO	59	31,3	100,0
Total	188	100,0	

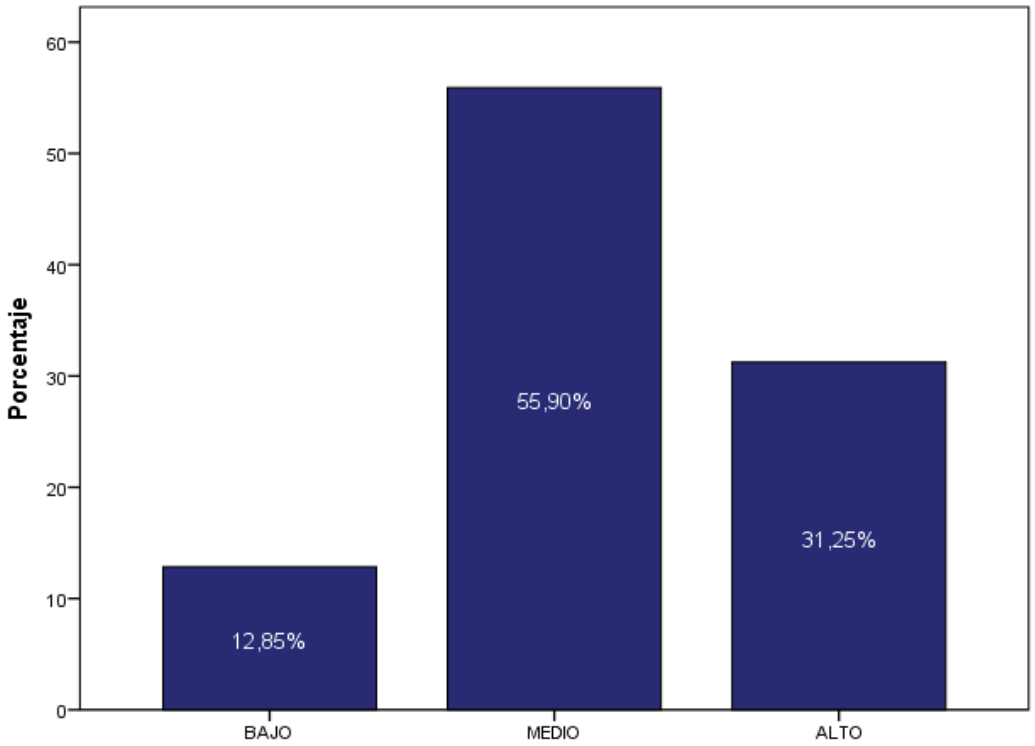


Figura 20. *Proceso de Contratación*

Interpretación: Se contempla que, de acuerdo a la apreciación del personal de la institución PNP podemos apreciar que el 55.90% piensa que el proceso de contratación mantiene un nivel medio, el 31.25% cree que el nivel es alto, y el 12.85% piensa que el nivel es bajo.

Análisis de la Variable 2: Gestión Institucional

Tabla 10.

Gestión Institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	15	8,0	8,0
MEDIO	109	58,0	66,0
ALTO	64	34,0	100,0
Total	188	100,0	

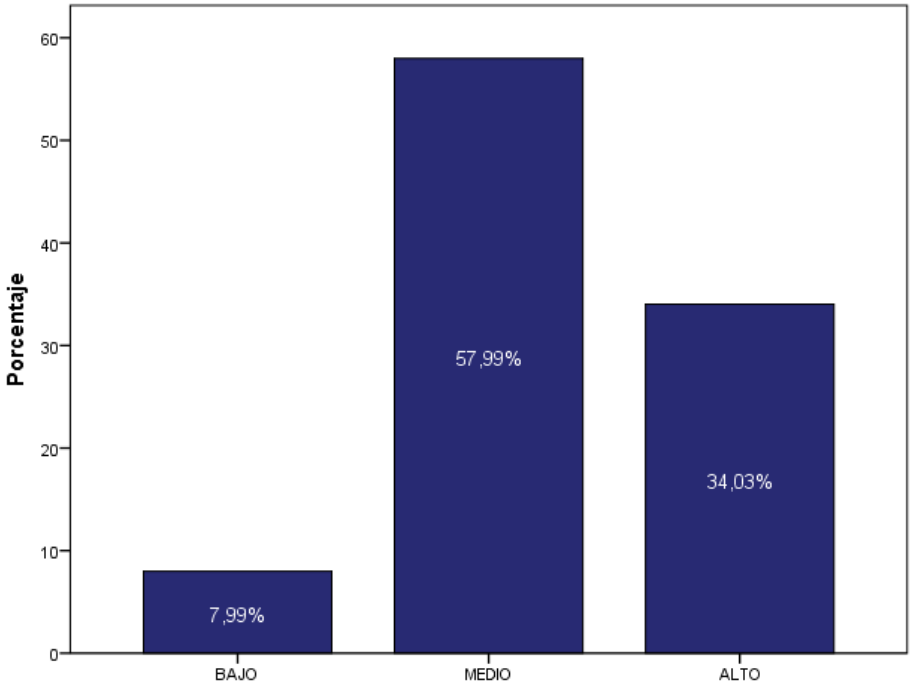


Figura 21. *Gestión Pública*

Interpretación: Se puede ver que, de acuerdo a la apreciación del personal de la institución PNP podemos apreciar que el 55.99% considera que la gestión pública mantiene un nivel medio, el 34.03% piensa que el nivel es alto, y el 7.99% cree que el nivel es bajo.

Análisis Dimensional de la Variable 2

Tabla 11.

Presupuesto Público

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	22	12,2	12,2
MEDIO	101	53,5	65,6
ALTO	65	34,4	100,0
Total	188	100,0	

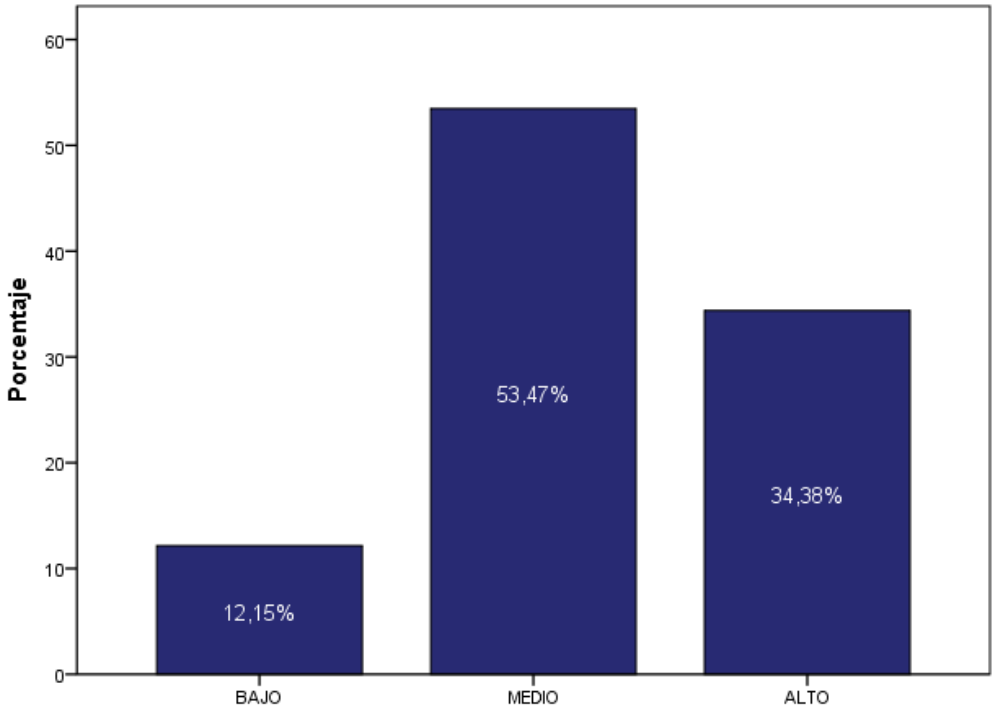


Figura 22. *Presupuesto Público*

Interpretación: Podemos observar que, según la percepción de los trabajadores de la institución PNP podemos apreciar que el 53.47% considera que el presupuesto público mantiene un nivel medio, el 34.38% piensa que el nivel es alto, y el 12.15% cree que el nivel es bajo.

Tabla 12.

Competitividad de la Gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	22	12,8	12,8
MEDIO	100	52,1	64,9
ALTO	66	35,1	100,0
Total	188	100,0	

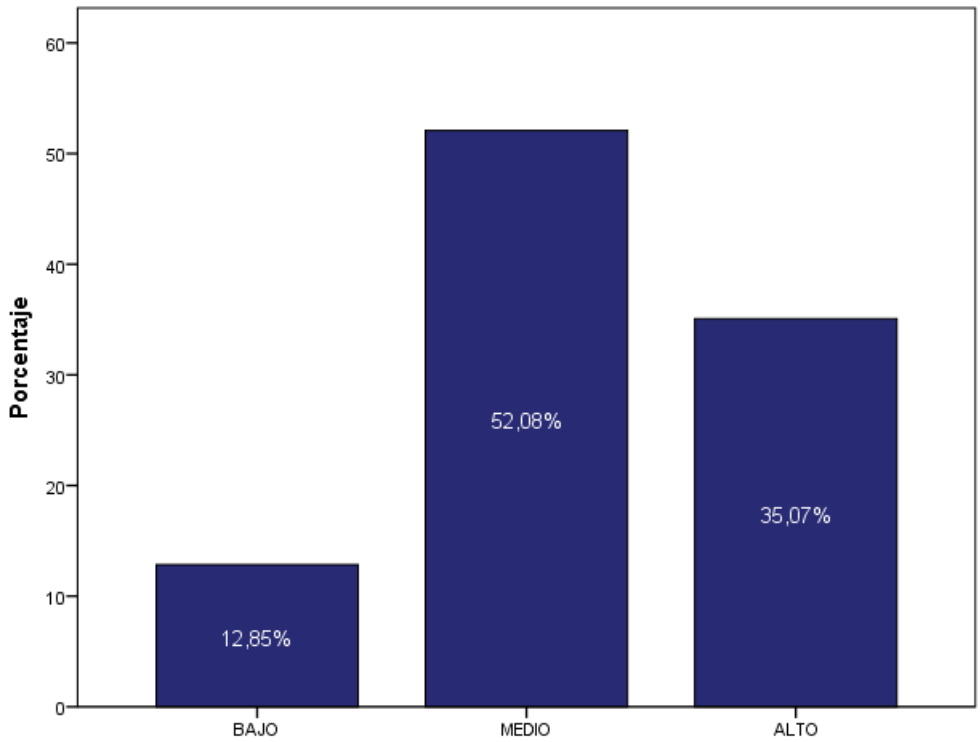


Figura 23. *Competitividad de la gestión*

Interpretación: Se contempla que, de acuerdo a la apreciación del personal de la institución PNP podemos apreciar que el 52.08% considera que la competitividad de la gestión mantiene un nivel medio, el 35.07% piensa que el nivel es alto, y el 12.85% cree que el nivel es bajo.

Tabla 13.

Nivel de Gestión Institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	22	12,8	12,8
MEDIO	100	52,1	64,9
ALTO	66	35,1	100,0
Total	188	100,0	

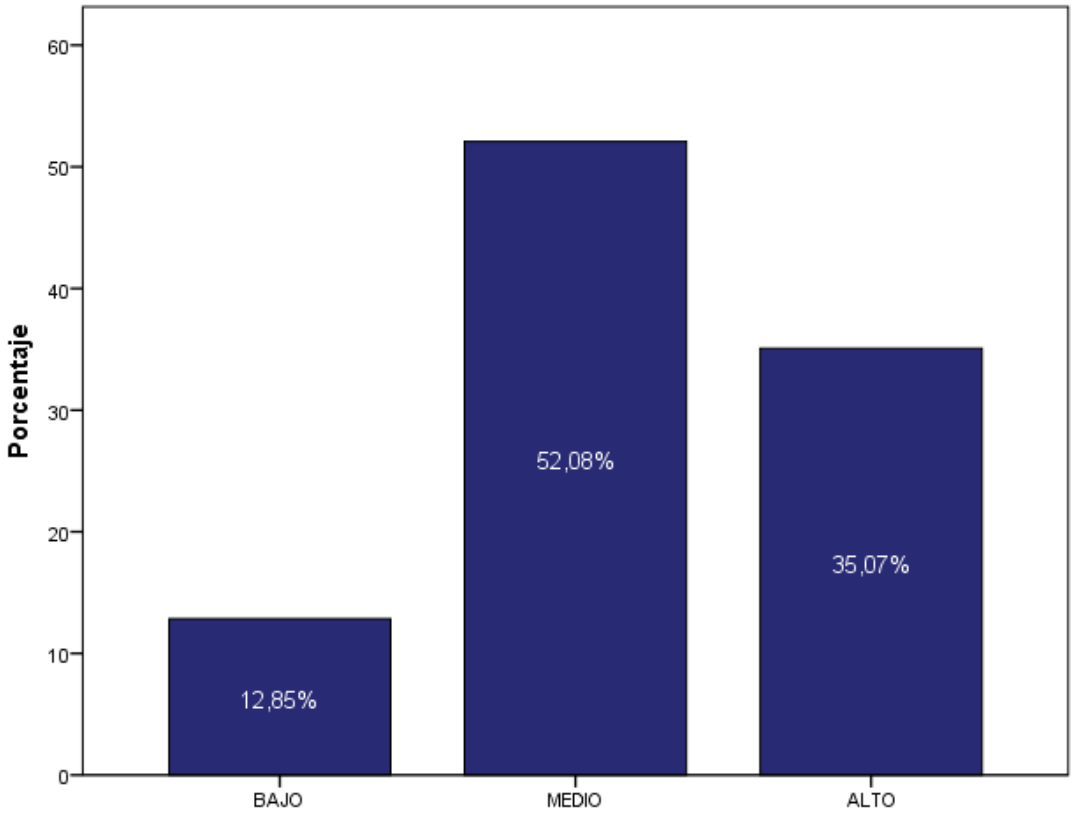


Figura 24. *Nivel de la Gestión Institucional*

Interpretación: Se evidencia que, de acuerdo a la apreciación del personal de la institución PNP podemos apreciar que el 52.08% piensa que el nivel de gestión institucional mantiene un nivel medio, el 35.07% cree que el nivel es alto, y el 12.85% supone que el nivel es bajo.

4.2. Pruebas de Hipótesis

Hipótesis General

H_0: No existe incidencia entre los Procesos de Contratación del Estado y la Gestión Institucional de la Dirección de logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018.

H_1: Existe incidencia entre los Procesos de Contratación del Estado y la Gestión Institucional de la Dirección de logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018.

Tabla 14.

*Proceso de Contratación*Gestión Institucional*

		Gestión Institucional			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Proceso de Contratación	BAJO	14	9	0	23
	MEDIO	4	82	12	98
	ALTO	0	9	58	67
Total		18	100	70	188

Tabla 15.

Correlación de Spearman

		Valor	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,784	17,236	,000
N de casos válidos		188		

Interpretación: El proceso de contratación y la gestión institucional en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa con una correlación de Spearman de 0,784 pues hay una fuerte relación entre las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre la gestión institucional es de un 61.5% lo

cual es moderadamente fuerte, de igual manera existe una correlación significativa pues la significancia de p = 0,000 muestra que está por debajo de 0,05, en consecuencia, es rechazada la hipótesis nula entonces.

Así, la incidencia se traduce en: a mayor nivel en los procesos de contratación mayor será el nivel de la gestión pública en la institucional en la dirección de Logística de la PNP.

Hipótesis Específica 01:

H_0: No existe relación entre el proceso de contratación y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018.

H_1: Existe relación entre el proceso de contratación y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

Tabla 16.

*Proceso de Contratación*Presupuesto Público*

		Presupuesto Público			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Proceso de Contratación	BAJO	16	7	0	23
	MEDIO	4	84	10	98
	ALTO	0	7	60	67
Total		20	98	70	188

Tabla 17.

Correlación de Spearman

		Valor	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,825	19,947	,000
N de casos válidos		188		

Interpretación: El proceso de contratación y el manejo del presupuesto público en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa con una correlación de Spearman de 0,825 pues hay una fuerte correlación entre las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre el presupuesto público es de un 68.06% lo cual es moderadamente fuerte, además, existe una correlación significativa pues la significancia de p = 0,000 señala que está por debajo de 0,05, y así es rechazada la hipótesis nula.

En consecuencia, la incidencia se traduce en: a mayor nivel en el proceso de contratación mayor será el nivel del manejo del presupuesto público en la institucional en la dirección de Logística de la PNP

Hipótesis Específica 02:

H_0: No existe relación entre el proceso de contratación y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

H_1: Existe relación entre el proceso de contratación y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

Tabla 18.

*Proceso de Contratación*Competitividad de la Gestión*

		Competitividad de la Gestión			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Proceso de Contratación	BAJO	20	3	0	23
	MEDIO	2	87	9	98
	ALTO	0	4	63	67
Total		22	94	72	188

Tabla 19.

Correlación de Spearman

		Valor	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,883	25,675	,000
N de casos válidos		188		

Interpretación: El proceso de contratación y la competitividad de la gestión en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa con una correlación de Spearman de 0,883 porque hay una fuerte correlación de las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre la competitividad de la gestión es de un 77.97% lo cual es moderadamente fuerte, de igual manera, es significativa la correlación porque la significancia de p = 0,000 lo cual muestra que se encuentra por debajo de 0,05, rechazándose así la hipótesis nula.

En consecuencia, la incidencia se traduce en: a mayor nivel en el proceso de contratación mayor será el nivel del manejo de la competitividad de la gestión en la institucional.

Hipótesis Específica 03

H_0: No existe relación entre el proceso de contratación y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

H_1: Existe relación entre el proceso de contratación y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018

Tabla 20.

*Proceso de Contratación*Nivel de Gestión Institucional*

		Nivel de Gestión Institucional			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Proceso de Contratación	BAJO	19	4	0	23
	MEDIO	1	84	13	98
	ALTO	2	6	59	67
Total		22	94	72	188

Tabla 21.

Correlación de Spearman

		Valor	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,793	17,775	,000
N de casos válidos		188		

Interpretación: El proceso de contratación y el nivel de la gestión institucional en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa

con una correlación de Spearman de 0,793 porque hay una fuerte relación entre de las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre la competitividad de la gestión es de un 62.88% lo cual es moderada, de igual manera, es significativa la correlación porque la significancia de p = 0,000 lo cual muestra que se encuentra por debajo de 0,05, rechazándose así la hipótesis nula.

En consecuencia, la incidencia se traduce en: a mayor nivel en el proceso de contratación mayor será el nivel de la gestión institucional en la dirección de Logística de la PNP.

4.3. Presentación de Resultados

La investigación demostró que el proceso de contratación y la gestión institucional en el personal de la dirección de Logística de la PNP, sostienen una correlación significativa fundamentalmente entre las dimensiones: 1.- Contratación y el manejo del presupuesto público; 2. El proceso de contratación y la competitividad de la gestión en el personal; 3.-El proceso de contratación y el nivel de la gestión institucional en los trabajadores. Estas correlaciones se expresan en la aprobación de los entrevistados en materia de los procedimientos adelantados por la organización para la ejecución de las contrataciones. Los informes de Gestión de la PNP, hasta la fecha del presente estudio expresan consonancia con las correlaciones identificadas en éste estudio (PNP, 2020). Estos resultados son cónsonos con lo obtenido por Tirado, (2016) en su investigación "Los Procesos de Contrataciones del Estado y su incidencia en la Gestión Institucional de la Municipalidad Pacasmayo - San Pedro de Lloc en el año fiscal 2015". Buscó explicar el efecto de los procesos de selección en la GI del ente mencionado. Llegando a la siguiente conclusión de que, el sistema de contratación regulado por la normativa de contrataciones del Estado, la planificación de las contrataciones públicas de dicha institución, es deficiente, pues no hay una apropiada Dirección, inexistencia de liderazgo; los procedimientos de contrataciones de bienes, servicios u obras públicas si se encuentran organizadas adecuadamente, o sea, presentan una estructura orgánica, sin embargo, no existe un conveniente control y monitoreo de las contrataciones públicas. En la investigación realizada se comprobó que en promedio un 12.85% manifiesta que el nivel de contratación es bajo y un 55.90% medio con 31.25% es alto lo cual no manifiesta que los procesos de contrataciones en la institución de la PNP son relativamente buenos.

Referente a lo expuesto por Quiñonez y Tiburcio (2017) en su investigación "Procesos de Contrataciones de Obras Públicas y su incidencia en la Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de Bolognesi - 2016". Pretendió examinar cómo incidían los procesos de contrataciones de obras públicas para la gestión de municipalidad mencionada mediante la opinión de sus servidores. Los resultados obtenidos derivaron en conclusiones y recomendaciones que las autoridades deben implementar para que las contrataciones públicas mejoren significativamente la gestión institución. Los resultados obtenidos debido a la cooperación del personal de la institución de la Policía Nacional del Perú pudimos observar que su gestión pública tiene una aceptación de nivel promedio bajo de 7.99% y una aceptación de nivel alto de 34.03%.

Ruiz (2014) en su investigación titulada "Influencia de la eficiencia de la Subgerencia de Logística en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión". Se evidenció el gran interés por aprender las variables que intervienen de forma negativa en la ejecución del presupuesto del ente analizado y que ocasiona la ejecución de las obras públicas; y la implicancia que posee la logística en el incumplimiento de los plazos de ejecución de obras y cómo afecta en la gestión de la entidad. En la investigación presente se mostró que el proceso de contratación influye positivamente en la ejecución del presupuesto con una significancia de 0.000>0.05 y una influencia mayor del 50% lo cual demuestra eficiencia de la gestión de la institución.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Pudo comprobarse con este estudio que los Procesos de Contrataciones del Estado influye significativamente en la Gestión Institucional de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, lo cual evidencia relación entre las variables tal como lo señalan los resultados estadísticos obtenidos, los cuales se sintetizan en:

- El proceso de contratación y la gestión institucional en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera importante pues existe una significativa correlación de las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre la gestión institucional es de un 57.0% lo cual es fuerte.

- El proceso de contratación y el manejo del presupuesto público en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa ya que hay una fuerte relación de las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre el presupuesto público es de un 51.98% lo cual es moderadamente fuerte.

- El proceso de contratación y la competitividad de la gestión en el personal de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa pues existe una fuerte correlación de las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre la competitividad de la gestión es de un 58.22% lo cual es moderadamente fuerte.

- El proceso de contratación y el nivel de la gestión institucional en los trabajadores de la dirección de Logística de la PNP, se relacionan de manera significativa pues hay una fuerte relación de las variables, la incidencia del proceso de contratación sobre la competitividad de la gestión es de un 49.42% lo cual es moderada.

- Se concluye que, un más de la tercera parte de los entrevistados respondieron que están acuerdo con los actos preparatorios que realiza la institución para realizar una contratación.

- Se concluye que, un más de la tercera parte de los entrevistados respondieron que están acuerdo con los procesos de selección que realiza la institución para realizar una contratación.

- Se concluye que, un 38.6% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con la ejecución contractual que realiza la institución en una contratación.

- Se concluye que, un 42.5% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con el presupuesto público que realiza la institución.

- Se concluye que, un 48.9% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con la competitividad de la gestión que realiza la institución.

- Se concluye que, un 52.3% de los entrevistados respondieron que están acuerdo con el nivel de gestión institucional que realiza la institución.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Dirección de Logística de la PNP, organizar, planificar y supervisar los lineamientos, procedimientos, normas, etc. que permitan el correcto avance del proceso de contratación y así mejorar en forma eficiente la gestión pública que realiza la institución.

- Realizar capacitaciones sobre actualización de programas cibernéticos que estén acordes a las nuevas tendencias de desarrollo logístico.

- Promover programas de concientización de valores para mejorar los procedimientos de evaluaciones y supervisión de las contrataciones.

- Se recomienda mejorar el plan anual de contrataciones, lo que se lograría fortaleciendo las comunicaciones entre los colaboradores de la institución, mejorando el clima laboral y motivando a la responsabilidad social.

- El presupuesto público debe de ser distribuido equitativamente según las necesidades de las áreas administrativas en la institución, para de ésta forma mejorar la eficiencia en la gestión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. (1990). *Repensando la Investigación-Acción-Participativa*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Bardhan, P. y Mookherjee, D. (2005). Decentralization, corruption and government accountability: an overview. *International Handbook on the Economics of Economic Corruption*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/4998496_Decentralization_Corruption_and_Government_Accountability_An_Overview

Boscán, G.; Fernández, J.; Guédez, J. Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucionales y capacidades dinámicas. *Compendium, 20*, (39), https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88053976004

Caldeira, M. (2003). *Gestión.* Valencia.

Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos, Lima.

Chávez, J. (2004). *Manual de Operaciones de los Sistemas Administrativos*. Lima: Editora y Distribuidora Real S.R.L.

Clark Tim, Osterwalder Alexander, y Pigneur Yves. Tu modelo de negocio. Nueva Jersey: Centro Libros PAPF, S.LU, 2012.

Council of Logistics Management. (2021). *State of Supply Chain Sustaninability.* https://cscmp.org/

Du, G., Yuan, J., Miao, F., y Wei, P. (2017). Effectiveness of Design Process of Education Quality Assurance System based on EFQM Model. *Eurasia Journal of Mathematics Science And Technology*, 13 (12), 8205-8211. doi:10.12973/ejmste/80784

Franch León, Katia, & Guerra Bretaña, C. Rosa Mayelin. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Cofin Habana*, *10*(2), 29-54. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200002&lng=es&tlng=es.

Ghasemi, M., Afshin, H., Fariba, S. A., Javad, D. G., Reza, b., Samaneh, K., Moghaddam, G. (2016). Role Of Organizational Excellence Model (Efqm) Organizational Productivity in Zahedan Azad University. *IIOAB Journal*, *7* (1), 410-420. https://www.iioab.org/IIOABJ_7.S1_410-420.pdf

Gonzlez, J.A. (2015). Contratación Logística En Colombia: Implementación De Un Operador Logístico Integral. *Semestre Económico,18,* (38), 215-238. http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v18n38/v18n38a9.pdf

Gorostiza, M. (2013). *Gestión Pública y Modernización del Estado: La invasión de lo Público por lo Privado*. Lima: Escuela Mayor de Gestión Pública.

Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. Revista digital universitaria.

Hernández-Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* 6ta edición, McGraw-Hill, México.

Hernández, G., de Velazco J., Chumaceiro, A.C., Ravina, R., Del Rio; N. (2019). Gestión ciudadana como corresponsabilidad del desarrollo social. Construcción desde la política pública en Colombia. *Opción, 89* (2). Recuperado de: https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27506/28190

Hernández, J. (2010). Inversión pública y crecimiento económico: Hacia una nueva perspectiva de la función del gobierno. *Economía: Teoría y práctica,* (33), 59-95. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n33/n33a3.pdf

Hualtibamba, V. (2011). *El presupuesto por resultados y la percepción de eficiencia del gasto público en los gobiernos locales de la provincia de Ascope*.(Tesisi de Grado, Universidad de Trujillo). https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3879

Huergo, J. Los procesos de gestión. Estrategia, Gerencia y Prospectiva, 2010. http://estrategiagerenciayprospectiva.blogspot.com/2010/

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley Nº 27568. (2002). Aprobado mediante D.S. Nº030-2002-PCM.

Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Ley Nº 30225. (2017). Modificado mediante Decreto Legislativo Nº 1341; de

http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Docmentos/legislacion/ley/DECRETO_LEGISLATIVO_1341_Modifica_Ley_30225.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública. Lima: MEF. Recuperado de: https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2020). *Inversión Pública*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/es/inversion-publica-sp-21787/180-acerca-del-snip/306-que-es-el-snip

Millones, J. (2019). *Análisis A La Contratación Pública En El Perú*. Perú: Conafovicer.

Montesinos-Julve, V. (1998). Nuevos ámbitos de la fiscalización de las entidades públicas. *Revista Española de Control Externo.*

Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) (2017); "Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado" (Aprobado mediante D.S. Nº056-2017-EF); de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2017-Reg_DL1341/DS-056-MODIFICACIONES%20AL%20REGLAMENTO%20LEY%2030225.pdf

Parra, J. (2017). *Los procesos de contrataciones y adquisiciones y su influencia en la gestión Municipal del distrito de Pillco marca 2017*. (Tesis de Grado, Universidad de Huánuco). http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/792/PARRA%20GOMEZ%20JHIMY%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinheiro de Lima, O., Breval, S., Rodríguez, C. M., y Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *25*(2), 264-276. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264

Pinilla, D.E., Jiménez, J. D. y Montero Granados, Roberto. (2016). Descentralización fiscal y crecimiento económico. La experiencia reciente de América

Latina. *Desarrollo y Sociedad*, (77), 11-52. Di: http://dx.doi.org/10.13043/DYS.77.1

Porras, F. (2018). Modelo canónico, problemas fundamentales y gobernanza urbana. *Revista de filosofía open insight*, *9* (15), 11-44.

Porter, M. (1999). "*La ventaja competitiva de las naciones*". En Michael Porter (ed.). Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto. Págs. 163-202

Policia Nacional del Perú (2020). Portal de Transparencia. Informe de Gestión: Contrataciones. https://www.transparencia.gob.pe/contrataciones/pte_transparencia_contrataciones.aspx?id_entidad=13185&id_tema=34&ver=

Quiñonez, J. M. y Tiburcio, J. (2017). *Procesos de contrataciones de obras públicas y su incidencia en la gestión institucional de la municipalidad provincial de Bolognesi – 2016.* (Tesis de Grado, Universidad Nacional "Santiago Antunez de Mayolo"). http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2171

Recari, F. (2015). *Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación de Guatemala.* (Tesis de Maestría, Universidad Rafael Landívar). http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-Fernando.pdf

Robledo, B. y Sánchez, F. (2008). Diseño de un Modelo de gestión basado en la productividad organizacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (15).

Rodríguez, J. (s.f.). *50 Años de Management*. Recuperado de www.gurusonline.tv

Rotta, D. L., & Rave, J. P. (2017). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence, (*28), 1447-1468. doi:10.1080/14783363.2016.1150168

Ruiz, G. (2002). *Gestión Institucional: Conceptos Introductorios*. Buenos Aires.

Ruíz, S. (2014). *Influencia de la eficiencia de la Sub Gerencia de Logística en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.* (Tesis de Maestría, Universidad de Trujillo). https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/247/ruiz_silveyra.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ruiz Tibana, M.y Duarte, T. (2015) Los proyectos de desarrollo: la inversión pública y la inversión privada. Scientia et Technica, 20 (2). Recuperado de: http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7157/6441

Saltos, M.Y. y Muñoz, E.R. (2018). La Gobernanza Y Gobierno Abierto: Análisis Comparativo En Relación Con La Administración Pública. *International Journal Of Engineering Research And Development.* 14 (8), 16-21. Recuperado de: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16272/1/La%20Gobernanza%20Y%20Gobierno%20Abierto.%20An%C3%A1lisis%20Comparativo.pdf

Samanamud, E. (2017). Análisis de equidad horizontal de las transferencias fiscales en el Perú. Revista Finanzas y Política Económica, 9(2), 265-299. Recuperado de: *Doi: 10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.4*

Schmal, R., y Ruiz, A. (2009) Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. Chile, 2009

Sánchez, L. (2016). Transferencias gubernamentales a inversión de capital en municipios peruanos: El caso de las rentas por recursos naturales. *Semestre Económico*, *19*(41), 55-85. Recuperado de: Doi: 10.22395/seec.v19n41a3

Speer, J. y Hanisch, M. (2014). ¿Puede la gobernanza participativa superar asimetrías de información en los mercados políticos rurales? Un estudio de caso de dos municipios guatemaltecos. *Política y gobierno*, *21*(1), 127-158. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20372014000100005

Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Rev Cubana Salud Pública*, 26(1):50-56. http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v26n1/spu07100.pdf

Tarí JJ, Madeleine C. Preparing Jordanian university services to implement a quality self-assessment methodology. *International Review of Administrative Sciences*. 2011;77(1):138-158. doi:10.1177/0020852310390540

Tirado, M. (2016). *Los procesos de contrataciones del Estado y su incidencia en la gestión institucional de la Municipalidad de Pacasmayo - San Pedro de Lloc en el año fiscal 2015.* (Tesis de Grado, Universidad de Trujillo). https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5392

Valencia, W. (2013). *Manual de Gestión Pública. Lima.* Valencia Graphic.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Variable independiente Proceso de contratación	**Actos Preparatorios**	• Cuadro de necesidades. • Plan anual de contrataciones. • Estudio de Mercado.
	Procedimientos de Selección	• Procedimientos de Selección convocados. • Procedimientos de Selección con buena pro. • Procedimientos de Selección desiertos.
	Ejecución Contractual	• Contratos ejecutados. • Contratos suscritos. • Conformidades firmadas por las unidades usuarias. • Contratos girados por la ejecución de contratos de la PNP.
Variable dependiente Gestión Institución	**Presupuesto Publico**	• Ejecución del Presupuesto. • Fase de Compromiso del Presupuesto. • Fase de Devengado del Presupuesto. • Fase de Giro del Presupuesto.
	Competitividad de la gestión	• Eficiencia del Gasto. • Calidad de las propuestas de los interesados. • Correcta selección del postor.
	Nivel de Gestión Institucional	• Eficiencia. • Eficacia. • Economía. • Transparencia.

Anexo 3. Matriz de Consistencia

LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DEL ESTADO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ, 2014-2018							
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**HIPOTESIS**	**VARIABLES E INDICADORES**				
			VARIABLE 1: PROCESO DE CONTRATACION				
			DIMENSIONES	**INDICADOR**	**ITEMS**	**ESCALA**	**NIVELES O RANGOS**
Problema general ¿De qué manera inciden los Procesos de Contratación del Estado en la Gestión Institucional de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018? **Problemas específicos** ¿Qué relación existe entre el proceso de contratación del estado y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018? ¿Qué relación existe entre el proceso de contratación del estado y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018? ¿Qué relación existe entre el proceso de contratación del estado y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018?	**Objetivo general** El objetivo de esta tesis es Determinar la incidencia de los Procesos de Contratación del Estado en la Gestión Institucional de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018. **Objetivos específicos** Determinar la relación entre el proceso de contratación y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018 Determinar la relación entre el proceso de contratación y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018 Determinar la relación entre el proceso de contratación y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018	**Hipótesis General** Existe incidencia entre los Procesos de Contratación del Estado y la Gestión Institucional de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014-2018. **Hipótesis específicos** Existe relación entre el proceso de contratación y el presupuesto público de la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018 Existe relación entre el proceso de contratación y la competitividad de la gestión en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018 Existe relación entre el proceso de contratación y el nivel de gestión institucional en la dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, 2014 – 2018	**Actos Preparatorios**	• Cuadro de necesidades. • Plan anual de contrataciones. • Estudio de Mercado.	1 al 6	Totalmente en desacuerdo: 1 En desacuerdo: 2 No estoy seguro: 3 De acuerdo: 4 Totalmente de acuerdo: 5	Alto [61 – 90] Medio [31 – 60] Bajo [0 – 30]
			Procedimientos de Selección	• Procedimientos de Selección convocados. • Procedimientos de Selección con buena pro. • Procedimientos de Selección desiertos.	7 al 12		
			Ejecución Contractual	• Contratos ejecutados. • Contratos suscritos. • Conformidades firmadas por las unidades usuarias. • Contratos girados por la ejecución de contratos de la PNP.	13 al 18		
			VARIABLE 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL				
			DIMENSIONES	**INDICADOR**	**ITEMS**	**ESCALA**	**NIVELES O RANGOS**
			Presupuesto Publico	• Ejecución del Presupuesto. • Fase de Compromiso del Presupuesto. • Fase de Devengado del Presupuesto. • Fase de Giro del Presupuesto.	1 al 6	Totalmente en desacuerdo: 1 En desacuerdo: 2 No estoy seguro: 3	Alto [61 – 90] Medio

			Competitividad de la gestión	• Eficiencia del Gasto. • Calidad de las propuestas de los interesados. • Correcta selección del postor.	7 al 12	De acuerdo: 4 Totalmente de acuerdo: 5	[31 – 60] Bajo [0 – 30]
			Nivel de Gestión Institucional	• Eficiencia. • Eficacia. • Economía. • Transparencia.	13 al 18		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial
Tipos: Investigación básico descriptivo Diseño de investigación: No experimental: descriptiva, correlacional, Método: Hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo. Esquema correlaciona O1 Proceso de Contratación r M O2 Gestión Institucional Donde: M = Muestra (Población total) O_1 = Son las observaciones Proceso Administrativo O_2 = Son las observaciones Gestión Institcuional r = Es la correlación entre las variables observadas.	**Población:** 370 trabajadores Tipo de muestra: Muestreo de tipo censal No probabilístico	**Instrumento para medir el clima organizacional** Nombre: cuestionario de Proceso de Contratación Autor: El Investigador Lugar: PNP Año: 2018 Objetivo: Determinar el Proceso de Contratación Administración: individual y /o colectiva Tiempo de duración: 15' **Instrumento para medir la satisfacción laboral** Nombre: Cuestionarios de Gestión institucional Autor: El investigador Lugar: PNP Año: 2018 Objetivo: Determinar la Gestión Institucional Tiempo de duración: 15	Descriptiva Inferencial Correlacional de Spearman Conocer la relación de dimensiones.

Anexo 3. Cuestionario 1

PROCESO DE CONTRATACIÓN

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador
Marque con una "x" en el casillero que crea adecuado

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	CALIFICACIÓN				
Actos Preparatorios	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Los directivos de su área de trabajo realizan correctamente los cuadros de necesidades para contratación					
2. Los directivos generales evalúan los cuadros que se envían para la contratación					
3. Los planes anuales para la contratación cumplen con estándares requeridos					
4. Se cumplen con las metas de entrega a tiempo de los planes anuales de contratación en su área					
5. Los estudios de mercado sobre la necesidades de requerimiento son adecuados					
6. Los estudios logran cumplir las expectativas de necesidad para la contratación					
Proceso de Selección	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. La modalidad de convocatoria de selección para contratación con la institución se realiza de manera pública					
8. Existen protocolos para la selección de convocados a participar en las licitaciones					
9. Se cumplen las fechas para la selección de los convocados con buena pro					
10. Las licitaciones son revisadas en función como se presentaron (fecha de entrega)					
11. Se convoca inmediatamente a nuevas licitaciones para las plazas desiertas					
12. Las plazas desiertas son cubiertas con el candidato que mejor propuesta se aproxime a lo pedido.					
Ejecución Contractual	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Los contratos suscritos cumplen con las normas de contratación					
14. Los contratos suscritos se realizan de manera pública					
15. Se establecen los contratos girados por la PNP					
16. La supervisión de los contratos en ejecución son adecuados					
17. Se presentan públicamente las conformidades firmadas por las unidades usuarias					
18. Se muestran los contratos ejecutados por las unidades usuarias.					

Anexo 4. Cuestionario 2

GESTIÓN INSTITUCIONAL

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador
Marque con una "x" en el casillero que crea adecuado

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	CALIFICACIÓN				
Presupuesto Público	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Las fases del establecimiento del presupuesto es la adecuada					
2. Se cumplen las fases del presupuesto establecido					
3. Se establecen las fases del devengado del presupuesto					
4. Se cumplen las fases del devengado del presupuesto					
5. Los giros del presupuesto se realizan en las fases establecidas					
6. La ejecución del presupuesto es eficiente					
Competitividad de la Gestión	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Los postores elegidos generalmente son buenos					
8. Se escogen correctamente a los postores					
9. La calidad de las propuestas de los postores es buena					
10. En todo el proceso de ejecución la calidad de las propuestas se mantiene idónea a los requerimientos					
11. Los establecimientos del cronograma de gastos son eficientes					
12. Los gastos que se destinan a los proveedores ganadores son eficientes					
Nivel de Gestión Institucional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. El plan económico anual es siempre el adecuado para el beneficio de la institución					
14. Se realiza buena distribución económica del presupuesto anual en todos los sectores laborales de la institución					
15. Los jefes de áreas específicas a sus cargos son eficientes en su gestión					
16. Los jefes generales de la institución son eficientes en su gestión					
17. Se muestra eficacia a la hora de realizar las licitaciones con los futuros proveedores					
18. Se muestra eficacia a la hora de supervisar las contrataciones realizadas					

Anexo 5. Confiabilidad del Cuestionario

Confiabilidad de la Variable: Proceso de Contratación

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,749	18

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlacion total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos de su area de trabajo realizan correctamente los cuadros de necesidades para contratacion	63,16	44,049	,093	,756
Los directivos generales evaluan los cuadros que se envian para la contratacion	63,45	40,228	,379	,733
Los planes anuales para la contratacion cumplen con estandares requeridos	63,19	41,888	,299	,740
Se cumplen con las metas de entrega a tiempo de los planes anuales de contratacion en su area	63,22	42,998	,338	,739
Los estudios de mercado sobre la necesidades de requerimiento son adecuados	63,53	39,352	,572	,718
Los estudios logran cumplir las expectativas de necesidad para la contratacion	63,68	39,085	,667	,713
La modalidad de convocatoria de seleccion para contratacion con la institucion se realiza de manera publica	64,55	34,505	,622	,703
Existen protocolos para la seleccion de convocados a participar en las licitaciones	64,14	36,430	,672	,702
Se cumplen las fechas para la seleccion de los convocados con buena pro	63,41	43,356	,311	,741
Las licitaciones son revisadas en funcion como se presentaron (fecha de entrega)	62,61	44,731	,114	,750
Se convoca inmediatamente a nuevas licitaciones para las plazas desiertas	63,38	41,605	,268	,743
Las plazas desiertas son cubiertas con el candidato que mejor propuesta se aproxime a lo pedido.	63,23	42,522	,164	,754
Los contratos suscritos cumplen con las normas de contratacion	63,87	39,406	,563	,719
Los contratos suscritos se realizan de manera publica	63,50	43,449	,248	,744
Se establecen los contratos girados por la PNP	63,75	41,814	,385	,734
La supervision de los contratos en ejecucion son adecuados	63,33	43,035	,133	,756
Se presentan publicamente las conformidades firmadas por las unidades usuarias	63,59	43,495	,051	,770
Se muestran los contratos ejecutados por las unidades usuarias.	63,74	42,964	,192	,748

Anexo 6. Confiabilidad de la Variable: Gestión Pública

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	18

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Las fases del establecimiento del presupuesto es la adecuada	66,40	38,594	,449	,792
Se cumplen las fases del presupuesto establecido	66,49	40,283	,308	,801
Se establecen las fases del devengado del presupuesto	66,64	37,247	,511	,788
Se cumplen las fases del devengado del presupuesto	66,61	38,709	,391	,796
Los giros del presupuesto se realizan en las fases establecidas	66,71	37,446	,636	,782
La ejecución del presupuesto es eficiente	66,69	37,136	,600	,782
Los postores elegidos generalmente son buenos	66,88	36,867	,481	,790
Se escogen correctamente a los postores	66,45	40,933	,300	,801
La calidad de las propuestas de los postores es buena	66,40	40,638	,211	,807
En todo el proceso de ejecución la calidad de las propuestas se mantiene idónea a los requerimientos	66,30	38,715	,412	,795
Los establecimientos del cronograma de gastos son eficientes	66,22	39,319	,383	,796
Los gastos que se destinan a los proveedores ganadores son eficientes	66,10	41,139	,184	,808
El plan económico anual es siempre el adecuado para el beneficio de la institución	66,30	38,052	,412	,795
Se realiza buena distribución económica del presupuesto anual en todos los sectores laborales de la institución	66,56	40,611	,222	,806
Los jefes de áreas específicas a sus cargos son eficientes en su gestión	66,51	39,428	,403	,795
Los jefes generales de la institución son eficientes en su gestión	66,56	40,429	,303	,801
Se muestra eficacia a la hora de realizar las licitaciones con los futuros proveedores	66,54	39,352	,385	,796
Se muestra eficacia a la hora de supervisar las contrataciones realizadas	66,77	39,196	,371	,797

Anexo 7. Base de Datos

Variable 1: Proceso de Contratación

Usuario	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4
3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5	5	4
6	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
7	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
8	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5
9	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
11	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4
12	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4
13	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
14	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4
15	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
16	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4
17	5	5	5	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5
18	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4
19	5	4	4	2	3	3	3	3	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4
20	5	4	4	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	4	3	4	4
21	5	5	5	4	2	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	5	1	5
22	5	5	2	4	5	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	5	2	2
23	5	5	5	2	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	3
24	5	5	4	4	3	3	3	1	3	5	3	2	3	3	4	4	5	3
25	5	5	4	4	3	3	3	1	3	5	3	2	3	3	4	5	2	3
26	5	5	1	4	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3
27	5	1	5	4	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3
28	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
29	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	1	3	4	3	5	2	4
30	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	5	2	1
31	5	5	4	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	4	3	1	2	4
32	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	5	3	4
33	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	1	4
34	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
35	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	3	3
36	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
37	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
38	5	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
39	5	3	5	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4

40	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	5	5	4
41	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4
42	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4
43	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
44	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
45	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
46	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
47	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
48	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
49	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	4
50	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4
51	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	1	3	4	3	5	5	4
52	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	1	3	4	3	5	5	4
53	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	2	5	4
54	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4
55	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	5	2	4
56	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	5	4	3	3
57	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
58	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
59	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
60	5	3	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
61	5	5	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
62	5	5	4	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	2	3	2	5	4
63	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4
64	4	3	2	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4
65	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
66	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
67	5	5	1	4	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3
68	5	1	5	4	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3
69	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
70	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	1	3	4	3	5	2	4
71	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	5	2	1
72	5	5	4	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	4	3	1	2	4
73	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	5	3	4
74	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	1	4
75	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
76	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	3	3
77	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
78	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
79	5	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
80	5	3	5	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
81	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	5	5	4
82	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4
83	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4
84	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3

85	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
86	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
87	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	5	2	1
88	5	5	4	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	4	3	1	2	4
89	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	5	3	4
90	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	1	4
91	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
92	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	3	3
93	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
94	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
95	5	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
96	5	3	5	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
97	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	5	5	4
98	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4
99	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4
100	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
101	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
102	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
103	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
104	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
105	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
106	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	4
107	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4
108	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	1	3	4	3	5	5	4
109	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	1	3	4	3	5	5	4
110	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	2	5	4
111	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4
112	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	5	2	4
113	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	5	4	3	3
114	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
115	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
116	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
117	5	3	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
118	5	5	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
119	5	5	4	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	2	3	2	5	4
120	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4
121	4	3	2	4	3	3	1	3	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4
122	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
123	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
124	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
125	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
126	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
127	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
128	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
129	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	4

130	3	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4
131	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	1	3	4	3	5	5	4
132	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	3	1	3	4	3	5	5	4
133	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	2	5	4
134	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4
135	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	5	2	4
136	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	5	4	3	3
137	3	3	5	4	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
138	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
139	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3
140	5	3	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
141	5	5	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
142	5	5	4	4	3	3	1	2	3	4	3	5	3	2	3	2	5	4
143	4	3	4	4	3	3	1	3	4	5	3	5	3	4	3	2	5	4
144	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
145	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
146	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
147	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
148	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
149	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4
150	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
151	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4
152	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
153	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
154	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
155	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
156	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5
157	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4
158	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
159	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5
160	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	3
161	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3
162	3	5	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	2	3	3	3	3
163	3	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3
164	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	2	4	2	3
165	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	2	4	5	4	2	3
166	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	2	4	4	2	3
167	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1
168	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1
169	3	5	3	3	5	3	3	4	4	5	5	5	1	4	4	4	2	3
170	3	3	3	5	3	3	3	5	4	5	5	1	5	4	4	4	2	3
171	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2
172	4	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3
173	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3
174	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	2	4	5	4	2	3

175	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	2	4	4	2	3
176	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1
177	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1
178	3	5	3	3	5	3	3	4	4	5	5	5	1	4	4	4	2	3
179	3	3	3	5	3	3	3	5	4	5	5	1	5	4	4	4	2	3
180	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2
181	4	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3
182	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1
183	3	5	3	3	5	3	3	4	4	5	5	5	1	4	4	4	2	3
184	3	3	3	5	3	3	3	5	4	5	5	1	5	4	4	4	2	3
185	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2
186	4	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3
187	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3
188	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	2	4	5	4	2	3

Anexo 8. Variable 2: Gestión Pública

Usuario	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
2	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3	3	5	3	4
3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
6	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
7	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
8	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
9	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
10	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4
11	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
12	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
13	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
14	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
15	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
16	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
18	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3
19	5	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
20	5	5	3	3	4	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	3	2	3
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
24	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
25	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
26	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	2	4
27	4	4	5	5	3	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3
29	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3
30	4	1	4	4	5	2	1	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3
31	3	5	5	2	3	5	3	3	4	5	4	2	4	3	4	5	5	1
32	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	4	1	5	2	5	5	2	5
33	5	5	5	4	5	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	2
34	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4
35	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
36	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
37	5	4	3	2	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	2	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3
39	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	3

40	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	3
41	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3
42	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	5	4	3
43	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	5	5	5	4	3	4	4
44	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
45	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
47	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
48	5	4	3	4	3	3	3	4	2	5	4	4	5	4	4	3	4	4
49	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3
50	4	3	2	4	4	4	3	2	3	5	4	5	2	5	4	3	4	4
51	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
52	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	2	4	4	4	4
53	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	3
55	5	4	3	4	3	3	3	4	5	2	4	4	5	4	4	3	4	1
56	5	5	3	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
57	5	5	3	3	4	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
59	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
60	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	2	4	4	4	3
61	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
62	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3
64	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
65	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
66	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
67	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
68	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
69	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4
70	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
71	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
72	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
73	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
74	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
75	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
76	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
77	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
78	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
79	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
80	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4
81	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4
82	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4
83	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
84	3	4	4	3	5	5	3	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3

85	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3
86	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	3
87	5	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
88	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
89	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
90	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5
91	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5
92	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3
93	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	3
94	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
96	4	4	4	5	3	3	4	4	1	5	1	4	1	4	4	5	2	1
97	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	5	2	3	5	3
98	3	4	4	5	3	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5
99	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	3	2
100	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5
101	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3
102	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3
103	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	2	4	3	3
104	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
105	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
106	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
107	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
108	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
109	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
110	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
111	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3
112	5	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
113	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4
114	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3
115	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4
116	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	4	4	3
117	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
118	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3
119	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3
120	5	4	3	5	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4
121	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3
122	3	4	3	3	3	3	1	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3
123	3	3	3	3	3	3	1	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	3
124	5	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
125	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4
126	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4
127	3	4	5	3	4	4	1	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5
128	3	4	4	3	4	4	1	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5
129	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

130	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
131	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
133	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3
134	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3
135	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	2	4	3	3
136	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
137	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
138	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
139	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
140	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
141	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
142	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
143	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3
144	5	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
145	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4
146	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3
147	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4
148	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	4	4	3
149	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
150	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3
151	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3
152	5	4	3	5	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4
153	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3
154	3	4	3	3	3	3	1	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3
155	3	3	3	3	3	3	1	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	3
156	5	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
157	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4
158	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4
159	3	4	5	3	4	4	1	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5
160	3	4	4	3	4	4	1	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5
161	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
162	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
163	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
164	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
165	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
166	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3	3	5	3	4
167	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5
168	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4
169	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
170	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
171	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
172	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
173	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
174	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4

175	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
176	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
177	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
178	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4
179	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
180	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
181	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
182	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3
183	5	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
184	5	5	3	3	4	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
185	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	3	2	3
186	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
187	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
188	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3