



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Deficiencias en los Procesos de Contrataciones de bienes y servicios iguales o menores a 8
UIT realizados en la Defensoría del Pueblo**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Urcia Pozada, Lucy Giulliana	0000-0002-6050-3123
Sipan Urbina, Gissela Magaly	0009-0009-1690-0779

ASESOR(ES)

Medina De la Cruz, Rose Marie	0000-0002-9057-1979
-------------------------------	---------------------

Lima, 17 de noviembre de 2023

Resumen

El tema de este artículo se titula deficiencias en los procesos de contrataciones de bienes y servicios iguales o menores a 8 unidades impositivas tributarias - UITs que se llevan a cabo en la Defensoría del Pueblo, como entidad pública debe ceñirse a ciertas regulaciones para los procesos de compras y contrataciones públicas, los mismos que deben cumplir diferentes requisitos para garantizar que se realicen de manera transparente, efectiva y eficiente. El estudio se origina porque nos desarrollamos profesionalmente en áreas relacionadas con temas de contrataciones y encontramos que los requerimientos de bienes y servicios no son correctamente emitidos y que no se cuenta con una programación oportuna de los recursos.

Este estudio tiene como principal objetivo determinar cuáles son las causas que originan el retraso en la atención de los requerimientos de bienes y servicios.

El trabajo propone poner principal atención al capital humano. El estudio se desarrolla desde la perspectiva de la administración con el fin de emplear los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

El estudio concluye en que el personal responsable tanto en las áreas usuarias como el personal de logística debe ser capacitado de forma constante.

Palabras clave: contrataciones con el estado, bienes y servicios, requerimientos

Abstract

The topic of this article is titled deficiencies in the procurement processes of goods and services equal to or less than 8 tax units UITs that are carried out in the “Defensoría del Pueblo”, as a public entity it must adhere to certain regulations for public procurement and contracting processes, which must meet different requirements to ensure that they are carried out in a transparent, effective, and efficient manner. The study originates because we develop professionally in areas related to contracting issues and we found that the requirements for goods and services are not correctly marketed and that there is no timely programming of resources.

The main objective of this study is to determine the causes that cause the delay in meeting the requirements for goods and services.

The work proposes to pay main attention to human capital. The study is developed from the perspective of administration to use organizational resources to achieve certain objectives efficiently and effectively.

The study concludes that the responsible personnel in both user areas and logistics personnel must be constantly trained.

Keywords: state contracts, goods and services, requirements.

Deficiencias en los Procesos de Contrataciones de bienes y servicios iguales o menores a 8 UIT realizados en la Defensoría del Pueblo

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	12%	3%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	www.defensoria.gob.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
7	issuu.com Fuente de Internet	1%
8	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Tabla de Contenido

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	7
1. Presentación de la Situación Problemática	8
1.1 Contexto de la Organización	8
1.1.1 Aspectos Culturales y Políticos	8
1.1.2 Aspectos Económicos.....	8
1.1.3 Aspectos Sociales	9
1.1.4 Aspectos Tecnológicos	9
1.1.5 Aspectos Legales	9
1.2 Descripción de la Organización.....	9
1.2.1 Actividades Relevantes.....	10
1.2.2 Planeamiento Estratégico	11
1.2.3 Posicionamiento en el Sector.....	11
1.3 Descripción de la situación Problemática.....	11
1.3.1 Detalle de la Situación Problemática.....	11
1.3.2 Identificación de los elementos clave de la situación problemática.....	11
Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión	12
2.1 Marco teórico – conceptual	12
2.1.1 Revisión de Antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática	12
2.1.2 Conceptos claves relacionados con la situación problemática	13
2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.....	13
2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática.....	14

2.2.1	Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización	14
2.2.2	Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	14
2.2.3	Análisis de causas, factores internos y externos	14
2.3	Alternativas Propuestas	15
2.3.1	Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	15
2.3.2	Enfoques de las áreas funcionales relacionadas	15
2.3.3	Descripción de alternativas y alineamientos con los objetivos de la organización.....	15
Capítulo 3 Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.....		16
3.1.	Análisis comparativo de las alternativas identificadas	16
3.1.1.	Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa.....	16
3.2.	Justificación de la alternativa elegida.....	17
3.2.1.	Alineación con los objetivos de la organización	17
3.2.2.	Factibilidad y viabilidad	18
3.2.4	Beneficios y resultados esperados	18
3.2.5	Sostenibilidad y efectos a largo plazo	19
Conclusiones y Recomendaciones		19
Referencias		20

Introducción

El contenido del presente trabajo de suficiencia profesional refiere a que nuestro país, así como otros cumple diferentes regulaciones para los procesos de compras y contrataciones públicas, cumpliendo diferentes requisitos para garantizar que estos se realicen de manera transparente, efectiva y eficiente. En entidades públicas como en la Defensoría del Pueblo existen distintos procedimientos de selección que se regulan en base a la normativa vigente, por ello es importante comprender los plazos, las modalidades y las regulaciones, con el fin de evitar la invalidez de los procesos o su prolongación excesiva, cumpliendo así con la utilización eficiente de los recursos y presupuestos destinados para dicho fin. En los procesos de adquisición, es fundamental que las personas encargadas sean transparentes, calificados y posean la competencia necesaria.

En el Perú contamos con La Central de Compras Perú, Perú Compras el cual es un organismo público ejecutor, que cuenta con autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera, constituyendo un pliego presupuestal. La gestión en las compras según lo señala el especialista Carlos Antonio Portal Ruedas, tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que una empresa requiere, con el fin de que se garantice el abastecimiento enfocado en cantidades requeridas, en términos de tiempo, calidad y precio.

Es importante prestar atención a la regulación del procedimiento de selección en aquellas contrataciones por montos iguales o menores a 8 UIT, con la finalidad de velar que todo proceso sea equitativo para todos los proveedores que tengan el interés de participar en ellos, ya que se busca amenguar cualquier acto de corrupción, garantizando con ello el cumplimiento de los principios de transparencia en aquellos procesos de contrataciones que se realizan con el Estado en nuestro país.

1. Presentación de la Situación Problemática

La Constitución Política de 1993 dio origen a La Defensoría del Pueblo en el Perú, como un organismo constitucionalmente autónomo, centrándose en la protección de los derechos esenciales, la supervisión del acatamiento de las obligaciones del gobierno y garantizando una prestación eficaz de los servicios públicos en todo el país. Es importante destacar que la Defensoría del Pueblo en ningún caso ejerce labores de un juez o fiscal, ni suplanta a ninguna autoridad. No tiene la facultad de emitir sentencias, imponer multas o sanciones; su función principal consiste en la elaboración de informes que contienen recomendaciones y exhortaciones destinadas a las autoridades pertinentes. La Ley N° 26520 establece que la Defensoría del Pueblo tiene como objetivo la salvaguarda y fomento de los derechos individuales y colectivos, con un enfoque particular en comunidades en circunstancias de vulnerabilidad. Este propósito se materializa mediante la vigilancia del adecuado cumplimiento de las obligaciones por parte del Estado. La Ley N° 26520 establece que la Defensoría del Pueblo tiene como objetivo la salvaguarda y fomento de los derechos individuales y colectivos, con un enfoque particular en comunidades en circunstancias de vulnerabilidad. Este propósito se materializa mediante la vigilancia del adecuado cumplimiento de las obligaciones por parte del Estado (Defensoría del Pueblo, 2012).

En esa línea, para operativizar las actividades que son responsabilidad de la institución, se establece un plan de contrataciones donde se encuentran los requerimientos de bienes y servicios que le compete a todas las dependencias u órganos de la Defensoría del Pueblo en su calidad de usuarios, incluyendo a: Los órganos de Alta Dirección, Secretaría Técnica Especializada, Órgano de Control Institucional, Órgano de Defensa Jurídica, Órgano de Asesoramiento, Órganos de Apoyo, Órganos de Línea y Órganos Desconcentrados; cada uno de ellos es responsable de la programación, seguimiento y ejecución de sus actividades programadas en razón al cumplimiento de metas (Defensoría del Pueblo, 2019).

1.1 Contexto de la Organización

1.1.1 Aspectos Culturales y Políticos

La Defensoría del Pueblo, tiene como objetivo llegar a cada comunidad para analizar las variables culturales e identificar las fortalezas de cada grupo poblacional, y difundir sus derechos. Es importante destacar que entre las fortalezas de la Defensoría del Pueblo se encuentra una alineación con los objetivos y políticas de la institución, así como con las directrices del Estado en lo que respecta a los derechos constitucionales y fundamentales. No obstante, ha experimentado un desarrollo y una consolidación de sus competencias, lo que refleja su rol proactivo y eficaz en la promoción de los derechos y en la supervisión de las acciones del Estado (Defensoría del Pueblo, 2012).

1.1.2 Aspectos Económicos

La economía peruana viene afrontando una serie de dificultades debido al contexto político y climático. En ese sentido, desde el ejecutivo se encaminan acciones a fin de reactivar la inversión y generar el empleo. Del mismo modo, las instituciones del Estado, se han visto impactadas por los cambios políticos y cumplimiento de metas; sin embargo, el presupuesto del 2023 ascendió a S/ 214,790 millones el más elevado de la historia aprobando la asignación presupuestaria para el año fiscal 2023 de la Defensoría del Pueblo,

se establece un presupuesto institucional de apertura (PIA) inicial de S/ 72,915,022 soles, que ha sido ajustado a S/ 80,886,071 soles. Este monto se distribuye entre los Recursos Ordinarios y las donaciones y transferencias, con S/ 2,913,130 soles provenientes de esta última fuente (ComexPerú, 2022).

1.1.3 Aspectos Sociales

La carencia de atención por parte del Estado ante diversas necesidades de la población, como las surgidas debido a la pandemia, el aumento de la población, la crisis de salud, los conflictos sociales y el contexto político actual, el incremento de la violencia, se convierten en asuntos presentes y futuros a los que la Defensoría del Pueblo deberá prestar atención, trabajando en colaboración con los distintos niveles de gobierno. Estos posibles escenarios representan un desafío para la Defensoría en su búsqueda de estrategias que aseguren su capacidad para proteger los derechos constitucionales y fundamentales tanto de individuos como de la comunidad (Defensoría del Pueblo, 2023a).

1.1.4 Aspectos Tecnológicos

Actualmente la tecnología es una herramienta que tiene un impacto en la atención al cliente, en la Defensoría del Pueblo en su web se ha aperturado nuevos canales de comunicación uno de ellos es “Atención al ciudadano – Déjanos tu caso”, para ello la Oficina de Gobierno Digital, Proyectos y Tecnologías de la Información ha creado un formulario virtual por medio del cual los usuarios pueden solicitar la intervención presentando su queja, petitorio o consulta de manera virtual y hacer el seguimiento de la misma desde la web haciendo uso de su número de expediente. Así mismo la Defensoría del Pueblo haciendo uso de las redes sociales busca dar a conocer sus principales actividades y programas que viene desarrollando (Defensoría del Pueblo, 2023b).

1.1.5 Aspectos Legales

Ley 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, es una legislación que establece los fundamentos, principios, normas esenciales de funcionamiento de la institución de la Defensoría del Pueblo. En esta ley se detallan las competencias y funciones del Defensor del Pueblo, así como se establece el deber de cooperación por parte de los organismos de la administración estatal (Congreso de la República del Perú, 1995).

Artículo 161 de la Constitución Política del Perú, hace referencia a la autonomía de la Defensoría del Pueblo en el contexto de una legislación específica. La Defensoría del Pueblo, a nivel nacional, tiene su estructura definida por una ley orgánica. El Defensor del Pueblo es designado y destituido por el Congreso mediante una mayoría de dos tercios de su número legal. El Defensor del Pueblo goza de las mismas inmunidades y prerrogativas que los congresistas, lo que les otorga ciertos derechos y protecciones legales similares a los legisladores en el ejercicio de sus funciones (Congreso de la República del Perú, 1993).

Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, esta regula los procedimientos de carácter administrativo que las personas usuarias llevan a cabo frente a las entidades de la administración pública. Además, esta legislación establece y define de manera legal una serie de principios que sirven como base para el desarrollo de los procedimientos administrativos (Congreso de la República del Perú, 2001).

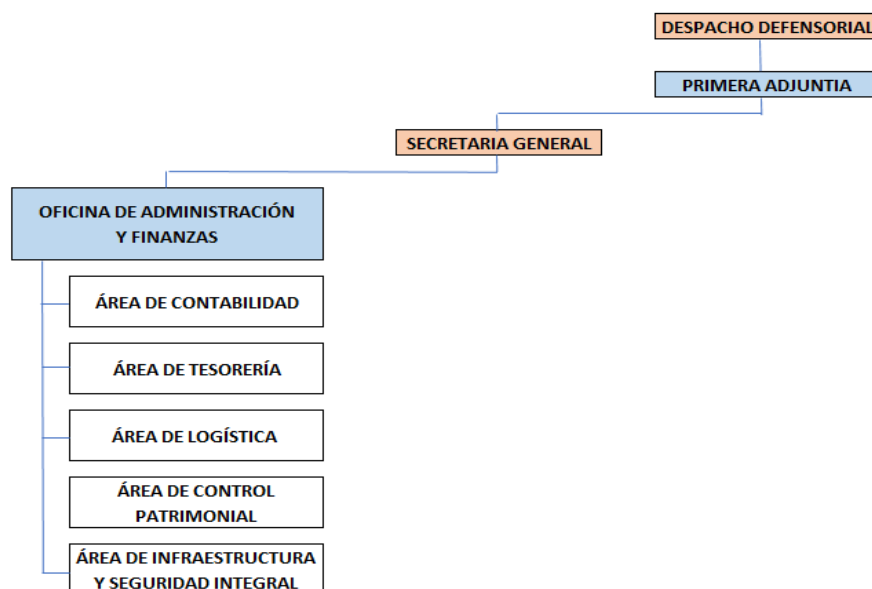
1.2 Descripción de la Organización

La Defensoría del Pueblo tiene como órgano máximo de la Alta Dirección al Despacho Defensorial a cargo del Defensor del Pueblo, quien tiene como órgano de apoyo a la Secretaría Técnica Especializada, como órgano de asesoramiento a la Procuraduría Pública y como órgano de control al Órgano de Control Institucional. Así mismo tiene dos

órganos de alta dirección: el Gabinete quien se encarga del asesoramiento directo al despacho y la primera adjuntía que está a cargo de los órganos de línea como las adjuntías y sus programas especializados cada uno en temas de defensa de derechos. Por otro lado, la dirección de coordinación territorial a cargo de las 40 oficinas desconcentradas a nivel nacional, la oficina de comunicaciones e imagen institucional; y la secretaría general quien tiene a su cargo los órganos de asesoramiento y apoyo siguientes: oficina de desarrollo estratégico y cooperación internacional, oficina de asesoría jurídica, oficina de gobierno digital, proyectos y tecnologías de la información, oficina de planeamiento y presupuesto, oficina de gestión y desarrollo humano y la oficina de administración y finanzas, quien tiene en su organigrama a las siguientes áreas: área de contabilidad, área de tesorería, área de control patrimonial, área de infraestructura y seguridad integral y área de logística, siendo esta última la encargada de coordinar, programar, dirigir, ejecutar y supervisar las acciones administrativas relacionadas con el sistema de abastecimiento, almacén, transportes y servicios generales requeridos por cada una de las dependencias que conforman la entidad. (Defensoría del Pueblo, 2019).

Figura 1

Organigrama del área funcional



Nota. Basado en la ubicación del área funcional en el que se identifica la problemática dentro del Organigrama Estructural de la Defensoría del Pueblo.

1.2.1 Actividades Relevantes

Entre las actividades primordiales de la Defensoría del Pueblo se incluye la atención de casos relacionados con la violación de derechos, tanto de forma presencial en sus instalaciones como a través de canales virtuales. Además, lleva a cabo campañas de concienciación destinadas a las poblaciones más vulnerables y realiza operativos itinerantes orientados a las comunidades remotas del país que carecen de presencia estatal. También realiza supervisiones a las entidades públicas en los tres niveles de gobierno: central, regional y local. Un dato relevante es que, en el año 2022, la Defensoría del Pueblo atendió un total de 137,998 casos, de los cuales 8,471 se atendieron a través de acciones itinerantes, lo que demuestra su compromiso con llegar a poblaciones en áreas distantes y desatendidas. (Defensoría del Pueblo, 2023)

1.2.2 Planeamiento Estratégico

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Defensoría del Pueblo como instrumento de gestión, establece varios objetivos estratégicos, que incluyen: mejorar la salvaguardia de los derechos esenciales de la población, fortalecer la promoción de dichos derechos en favor de la comunidad, participar en la ejecución de las sugerencias y compromisos surgidos del diálogo, impulsar la actualización de la administración institucional y avanzar en la adopción de medidas para gestionar los riesgos de desastres en la organización. Estos objetivos indican la dirección y enfoque que la Defensoría del Pueblo planea seguir en su labor para proteger y promover los derechos fundamentales de la población, así como para mejorar su propia gestión institucional y abordar temas relacionados con la gestión del riesgo de desastres. (Defensoría del Pueblo, 2023).

1.2.3 Posicionamiento en el Sector

La Defensoría del Pueblo es una entidad que goza de autonomía e independencia institucional y ha cultivado y reforzado sus habilidades con un enfoque que se caracteriza por ser dinámico y proactivo, centrado en el fomento de derechos y la supervisión de las acciones del gobierno. Esta institución tiene una representación en todas las regiones o áreas del territorio nacional a través de sus 40 sucursales o dependencias ubicadas en diferentes lugares geográficos llevando a cabo su labor defensorial mediante diversas estrategias de intervención. La amplia experiencia adquirida y el trabajo realizado por la institución han sido valorados y reconocidos tanto por la ciudadanía como por los medios de comunicación en todo el territorio nacional. Los mecanismos de comunicación institucional han desempeñado un papel fundamental en la difusión de las acciones, logros y resultados logrados por la Defensoría del Pueblo en diversas zonas de nuestro país. Además, debido a su destacada trayectoria institucional, la Defensoría del Pueblo ha obtenido la Categoría A otorgada por las Naciones Unidas, que reconoce su labor como institución nacional de derechos humanos. (Defensoría del Pueblo, 2023).

1.3 Descripción de la situación Problemática

1.3.1 Detalle de la Situación Problemática

La Oficina de Administración y Finanzas (OAF) incluye un área de Logística que tiene la responsabilidad de elaborar el cuadro de necesidades, de acuerdo con su Plan Anual de Contrataciones (PAC), que cuenta con la aprobación del titular de la entidad. Además, esta área es encargada de recibir los requerimientos de bienes y servicios de las distintas áreas usuarias, junto con sus respectivas especificaciones técnicas (EE.TT) o términos de referencia (TDR) para su atención correspondiente. Para atender estos requerimientos, se llevan a cabo procesos de licitación y concursos públicos. En el caso de las adjudicaciones directas y las de menor cuantía, se establecen comités especiales, mientras que las adquisiciones sin proceso para montos iguales o menores a 8 UIT son gestionadas por el área de Logística, siendo este último aspecto donde centraremos la problemática para su respectivo análisis.

1.3.2 Identificación de los elementos clave de la situación problemática

El Área de Logística, es el responsable de llevar a cabo los procesos de contratación, teniendo en cuenta las Especificaciones Técnicas y los Términos de Referencia considerando siempre las cantidades y calidades de la adquisición de bienes o prestación de servicios, en este caso específicamente las de Menores 8 UIT, esto debe darse previa coordinación con el área usuaria que realiza el requerimiento, gestionando el control los bienes y servicios adquiridos, así como el almacenamiento y distribución de bienes. Todo esto en cumplimiento del sistema normativo según la Ley de Contrataciones

del Estado. Dentro de esta línea de trabajo del Área de Logística, muchas veces encontramos retrasos en los plazos establecidos según los requerimientos de las áreas usuarias, esto se debe a requerimientos mal elaborados por parte de las áreas usuarias, falta de presupuesto o una deficiente administración de los recursos financieros para la solicitud de estos requerimientos, personal responsable no calificado que lleva a cabo estas adquisiciones.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

2.1 Marco teórico – conceptual

2.1.1 *Revisión de Antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática*

Da Silva (2018), en su estudio nos menciona que la contratación pública es un proceso a través del cual los organismos públicos, buscan satisfacer las necesidades de bienes, servicios y obras de construcción, cuyas adquisiciones deben generar beneficios no sólo para la administración pública, sino también para los ciudadanos.

Basados en la experiencia de la última década, se concluye que las licitaciones con negociación resultan útiles, ya que se definen mejor las necesidades ya que se utilizan requisitos técnicos. En cambio, si solo se conoce la necesidad, sin prueba alguna de cuál podría ser una solución factible, los diálogos resultan ser más eficaces, y con ayuda de las empresas se pueden elaborar mejores especificaciones en los requerimientos (Zabala,2020).

Por otro lado, Flynn (2018a), establece también que los servidores públicos que dedican la mayor parte o la totalidad de su tiempo a la contratación tienen más probabilidades de cumplir con las políticas que aquellos para quienes la contratación es sólo auxiliar a su función laboral. Queda claro que una mala gestión en las contrataciones públicas perjudica la competencia, por lo que, varían los precios de los bienes y servicios, generando una crisis en el gasto público y a los ingresos de los contribuyentes. Es así como en Portugal, se desarrolló un programa con acceso libre, que permite monitorear, gestionar y evaluar una contratación pública electrónica, TrivPlat, cuyos objetivos son: comparar y evaluar las plataformas de contratación pública, con los costos tanto de las entidades adjudicadoras y proveedores, verificar la información sobre adquisiciones públicas para saber quién compra y con qué regularidad compra, conocer los procedimientos adoptados, indagar sobre la evaluación de propuestas; evaluación de proveedores y finalmente, elaborar un índice de contratación pública electrónica para establecer y estimular una red de buenas prácticas (Ferreira, 2018). Una propuesta interesante según Basso y Ross (2017), sería que los gobiernos sus proyectos que llevaran a cabo, así como también el presupuesto con el cuentan, buscando una competencia justa y transparente entre los proveedores. Se debe evaluar, la innecesaria interrupción humana que lleva a cabo dichas adquisiciones en el sector público, teniendo en cuenta el crecimiento de la infraestructura global de telecomunicaciones, los servicios en línea y la alfabetización en Tecnologías de la Información del país, y finalmente recomienda que los gobiernos deben trabajar con transparencia rindiendo cuentas de forma constante, buscando la equidad para reducir la corrupción en la adjudicación de contratos del sector público (Aboelazm, 2018).

En una institución del Estado para llevar a cabo una contratación pública primero debe tener en cuenta su planificación, la definición de los objetivos y criterios, en el tema de los proveedores, su certificación y sobre todo su calificación, teniendo en cuenta que los

requerimientos deben considerar las prioridades de dichas adquisiciones; finalmente debe ser implícito el seguimiento del contrato, con un profundo análisis de la calidad y nivel de servicios de los productos o servicios prestados, siendo enfáticos sobre la aplicación de sanciones administrativas y posibles cancelaciones de contratos de no cumplir con lo requerido (Guarnieri & Corrêa Gomes, 2018).

Bajo ese contexto, la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; impulsa la gestión por procesos en las instituciones del Estado, con la finalidad de buscar eficiencias en sus procesos a través de herramientas y modelos de excelencia, permitiendo la medición y avances de la institución a través de indicadores (Congreso de la República, 2022).

2.1.2 Conceptos claves relacionados con la situación problemática

Procedimiento. Es el detalle de actividades que explica de cómo deben llevarse a cabo de forma secuencial, permitiendo un flujo transparente y coherente (Presidencia de Consejo de Ministros [PCM], 2018).

Gestión Pública. Son las actividades de gestión correspondientes al Poder Ejecutivo, y que el titular de esta desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente. Con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades públicas, logrando con ello el bien general, mediante la realización de un servicio público, bajo el marco jurídico especializado que norma su ejercicio (Palumbo et al., 2022).

Contrataciones del Estado. Son los procesos de contratación de bienes, servicios, consultorías y obras que realicen las diferentes Entidades del Sector Público y se rigen según la Ley N.º 30225, que establece las disposiciones y lineamientos que se deben cumplir.

Valor público. El servicio público, apreciado y considerado valioso por la ciudadanía, se posiciona como una herramienta esencial para mejorar tanto los servicios públicos como la transformación social. En este contexto, la rendición de cuentas y la consecución de resultados son aspectos fundamentales, especialmente al modificar la actitud de los funcionarios y servidores públicos (Cifuentes & Bizerra, 2022).

2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

Para Alvarado (2007), las acciones del gobierno destinadas a satisfacer las demandas y aspiraciones de los ciudadanos, alineadas con los propósitos fundamentales del Estado, surgen de la implementación de procedimientos que en su conjunto se conoce como Administración Pública. La forma en que se ejecutan estos procedimientos influye en la eficacia, eficiencia y calidad de dicha administración. De la misma forma Flynn (2018b), indica que para un mejor resultado en los procesos de contrataciones, lo primero sería garantizar una buena implementación de directivas sobre adquisiciones a nivel nacional, para lograr un mayor valor en las compras públicas, simplificando todo el proceso de licitación tanto para compradores como para proveedores, luego sería verificar cada cierto tiempo su desempeño de las adquisiciones en las regiones, de tal forma que garantice el cumplimiento de las normas y políticas establecida.

En el artículo de Bilgin y Danis (2022), se analiza la influencia directa del personal encargado de las contrataciones públicas y rendimiento, según la dotación de recursos para trabajar, recompensas y sus relaciones de los empleadores en el cumplimiento de las

promesas. En su artículo Sutrisno et al. (2019), identifica algunas características sobre las diferentes formas de fraudes en todo el sistema de contratación, proporcionando algunas estrategias como prevención, control, detección, así como investigación y sanción.

Desde el punto de vista de los procesos, tenemos el ciclo de mejora continua de Deming (1982), el cual busca alcanzar los mejores niveles de desempeño de los procesos, con el objetivo de producir con cero defectos y satisfagan al cliente. Sin embargo, en el Estado los procesos pueden ser complejos; no obstante, se trata de incentivar la mejora continua.

2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1 *Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización*

Que todas las áreas usuarias de la Entidad cuenten con los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de sus funciones es de vital importancia, identificar las causas del retraso en las contrataciones iguales y menores a 8 UIT nos permitirá proponer alternativas de solución las cuales deben estar direccionadas al logro del Plan Estratégico Institucional.

2.2.2 *Análisis del impacto de la situación problemática en la organización*

La Oficina de Administración y Finanzas a través de su Área de Logística tiene entre sus funciones la de canalizar todos los requerimientos de contrataciones iguales o menores a las 8 UIT, debiendo entonces proveer de manera oportuna de los bienes y la prestación de servicios requeridos por las áreas usuarias en cumplimiento de sus funciones. El retraso en la atención de dichos requerimientos puede significar la no ejecución de actividades programadas lo que conlleva al incumplimiento de metas y objetivos institucionales.

2.2.3 *Análisis de causas, factores internos y externos*

La situación problemática está enmarcada en el tema de Contrataciones del estado y su reglamento, y el área funcional en el que se centra dicha situación es el Área de Logística (figura 2), para ello es importante definir las causas o la raíz del problema, por tanto, se ha identificado algunas causas a las cuales debe prestársele atención y que se listan a continuación:

Figura 2

Causas del problema



Nota. Basado en las principales causas que generan la situación problemática.

Del análisis se puede concluir que las causas en su mayoría están relacionadas con el desempeño del personal que ve de manera indirecta o directa la elaboración de requerimientos o emisión de las órdenes de bienes y servicios, así como del uso de los sistemas y los procedimientos que se aplican para la atención de estos.

2.3 Alternativas Propuestas

2.3.1 Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

El Área de Logística como Órgano Encargado de las Contrataciones tiene como responsabilidad ejecutar conforme a lo programado, la adquisición de bienes y la contratación de servicios al interior de la Defensoría del Pueblo, es necesario pues, que el personal encargado de atender los requerimientos presentados por cada una de las áreas usuarias cuente con las habilidades y conocimientos necesarios en el tema de contrataciones con el estado, así también de la normativa vigente aplicable. La actualización y capacitación constante en estos temas resulta necesario para cumplir con atención oportuna de dichos requerimientos.

2.3.2 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Cada una de las dependencias de la Defensoría del Pueblo en su calidad de áreas usuarias tienen como responsabilidad de planificar y programar sus necesidades de bienes y servicios en función a su Plan Operativo Institucional (POI), para ello deberán registrar sus necesidades y elaborar correcta y oportunamente su requerimiento el cual debe contener todos los requisitos necesarios indispensables de acuerdo a la Directiva vigente, para ello resulta importante que las personas encargadas de emitir los requerimientos en cada una de las dependencias, participen de las capacitaciones en temas de contrataciones del estado, así como del uso de los sistemas para programación y emisión de requerimientos.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto es la máxima instancia técnica en materia presupuestal, teniendo entre sus funciones la asignación de recursos financieros; es pues quien aprueba la Certificación de Crédito Presupuestario que solicita el Área de Logística para las contrataciones por montos iguales o menores a 8 UIT, por tanto; es importante que garantice la existencia de crédito presupuestal disponible y libre de afectación con el fin de comprometer oportunamente un gasto asociado a un plan previamente establecido y autorizado en el presupuesto, lo que garantiza que los recursos se utilicen de manera responsable y en concordancia con los objetivos estratégicos de la entidad, en función a la Programación de Compromiso Anual (PCA).

2.3.3 Descripción de alternativas y alineamientos con los objetivos de la organización

Es importante que el personal encargado de las contrataciones en el Área de Logística reciba capacitación periódica, esto permitirá el desarrollo más eficiente de sus labores y se conviertan en un canal de orientación constante para las áreas usuarias.

Las áreas usuarias al ser involucradas en las capacitaciones en contrataciones con el Estado tendrán un mejor conocimiento de la normativa vigente y del procedimiento a seguir para la programación y emisión de requerimientos.

Contar con la asignación de recursos y la Certificación de Crédito Presupuestario de manera oportuna reducirá la demora en la gestión de la emisión de las órdenes de servicio y/o compras.

Todo esto permitirá una mejor programación de las necesidades de bienes y servicios, en dirección a la realización de objetivos y metas institucionales en cumplimiento al Plan Operativo Institucional (POI).

Capítulo 3 Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Figura 3

Análisis comparativo propuestas

CONTRATACIÓN DE PERSONAL CAS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aumentar la productividad	Demora para convocar nuevas plazas
Mayor compromiso del colaborador con la institución.	Tiempo de inducción y acompañamiento para que se pueda desarrollar solo.
Cumplir con los objetivos institucionales.	
Disminución de la rotación de proveedores.	

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL YA CONTRATADO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Conocimiento de las normas	Inversión con mínimo presupuesto
Identificación con el procedimiento a utilizar	Que el personal busque nueva mejoras laborales
Alineación con los objetivos institucionales	
Llegar a la profesionalización	

Nota. Alternativas a tomar en cuenta como posibles soluciones.

La contratación de personal nuevo exige una extensa evaluación del perfil de los puestos que cumplan con los requisitos mínimos indispensables, además del presupuesto adicional que se requiere para su inclusión en el cuadro anual de contrataciones. Por ello capacitar al personal ya contratado resulta una alternativa viable a mediano plazo teniendo en consideración que todas las áreas tienen relación con la emisión de los pedidos de bienes y servicios y del uso de los sistemas y procedimientos.

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

La capacitación constante del personal es un tema relevante si se quiere constituir un equipo de trabajo eficiente y capaz de planear y manejar las actividades en coordinación con los demás integrantes de la organización, tener un equipo preparado y especializado en temas de contrataciones con el estado, permitirá aumentar la productividad y calidad del trabajo, reduciendo los tiempos de atención de requerimientos. Por otro lado, el alto costo de los programas de especialización podría resultar un punto en contra para la entidad ya que cuenta con un presupuesto reducido para el desarrollo de sus funciones, es oportuno

tener en cuenta que la especialización hace más competentes a los profesionales, quienes podrían optar por mejores propuestas laborales.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

En la Defensoría del Pueblo, el Plan de Desarrollo de las Personas – PDP es una herramienta esencial que tiene como objetivo aumentar el conocimiento y fomentar la adquisición de nuevas habilidades para mejorar el rendimiento y cerrar brechas en el cumplimiento de las metas de los servidores. Esto, a su vez contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la organización y a mejorar los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. El artículo 13° de la Ley N° 30057 establece que las entidades públicas tienen la obligación de planificar sus programas de capacitación considerando las necesidades específicas relacionadas con la formación de su personal. Esto debe enfocarse en áreas o temas que efectivamente contribuyan a cerrar las brechas de conocimiento o competencias de los servidores públicos, de modo que puedan desempeñar sus funciones de una forma más efectiva. Asimismo, se espera que estos programas de capacitación también estén alineados con el logro de los objetivos institucionales de la entidad, resulta entonces primordial considerar temas de contrataciones con el estado dentro del programa de desarrollo de personas que se planifican de manera anual.

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La Defensoría del Pueblo ha estado llevando a cabo sus operaciones de manera descentralizada a lo largo de todo el país, mediante la adopción de nuevas estrategias que le permitan conectar con la población a través de los múltiples canales proporcionados. Este enfoque ha resultado en la exitosa consecución de sus objetivos institucionales, logrando satisfactoriamente las metas que han establecido. Del informe de Monitoreo y evaluación del Plan Operativo Institucional POI al segundo trimestre 2023 se puede rescatar el % de cumplimiento de meta ejecutadas por las oficinas de Apoyo, Asesoramiento, Control y Alta Dirección, dentro de las cuales se encuentra la Oficina de Administración y Finanzas el nivel de ejecución de metas programadas logró el 98.7%; asimismo, presupuestalmente se ejecutó adecuadamente el 99.95% de lo programado.

Figura 4

Avances en la ejecución del presupuesto en las áreas usuarias

OFICINA	META PROGR.	META EJEC.	% NIVEL EJEC.	PPTO PROGR.	PPTO EJEC.	% NIVEL EJEC.
GABINETE DE APOYO DEL DEFENSOR DEL PUEBLO	29	29	100.0%	243,119	237,974	97.9%
OFICINA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	61	51	83.6%	4,556,574	4,556,549	100.0%
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	26	25	96.2%	431,612	431,603	100.0%
OFICINA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL	34	33	97.1%	592,910	592,901	100.0%
OFICINA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO, COOPERACIÓN INTERNACIONAL	47	45	95.7%	319,269	319,260	100.0%
OFICINA DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO	46	46	100.0%	717,581	717,568	100.0%
OFICINA DE GOBIERNO DIGITAL, PROYECTOS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	30	29	96.7%	1,834,251	1,834,234	100.0%
PRIMERA ADJUNTIA	739	739	100.0%	835,545	835,529	100.0%
SECRETARIA GENERAL	46	46	100.0%	897,304	897,292	100.0%
DESPACHO DEL DEFENSOR DEL PUEBLO	16	16	100.0%	350,995	350,987	100.0%
OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL	48	47	97.9%	178,799	178,791	100.0%
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	69	69	100.0%	678,820	678,810	100.0%
Total general	1,191	1,175	98.7%	11,636,779	11,631,500	99.95%

Nota. Esta imagen muestra el % de cumplimiento de metas ejecutadas en el área funcional en donde se desarrolla la problemática.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

Fortalecer el desarrollo de las capacidades es una solución posible de implementar en la Defensoría del Pueblo que traerá beneficios a largo plazo, es importante reconocer que para el logro de objetivos se debe contar con personal altamente capacitado, para ello es importante gestionar los recursos necesarios que permitan incluir en el presupuesto institucional cursos relacionados con contrataciones del estado, es importante de igual manera que el personal cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones, en cumplimiento al Plan Operativo Institucional (POI). Si bien es cierto la Defensoría del Pueblo cuenta con un presupuesto limitado para implementar mejoras institucionales, reconoce que su recurso humano es una potencial herramienta para el logro de los objetivos, por ello la nueva dirección ha implementado gestiones que conlleven a una mejor asignación de presupuesto enmarcada en mejoras salariales para el personal, capacitación que conlleva a la profesionalización así como la mejora tecnológica, para ello el actual Defensor del Pueblo ha sustentado ante la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República el incremento del presupuesto que la institución requiere para el año 2024.

Figura 5

Recursos asignados para capacitación en los últimos años

2023	Recursos Ordinarios	50,000.00
2022	Recursos Ordinarios	100,000.00
	AECID	52,000.00
	Canasta de Fondos	36,000.00
2021	Recursos Ordinarios	250,000.00
2020	Recursos Ordinarios	406,000.00

Nota. Recursos programados para el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP

3.2.4 Beneficios y resultados esperados

El personal en su calidad de área usuaria tendrá la capacidad de elaborar los términos de referencias TDR o las especificaciones técnicas EETT de manera más precisa y acorde a la normativa vigente (interna o externa).

El personal encargado de las contrataciones del Estado podrá desarrollar el rol de supervisor y orientador manteniendo constante comunicación con las demás dependencias de la organización.

Rebaja en el tiempo de atención de los requerimientos teniendo en consideración la reducción de errores al emitir los requerimientos.

Una mejor programación y control de los recursos asignados para el cumplimiento de metas.

3.2.5 Sostenibilidad y efectos a largo plazo

Una capacitación efectiva y enfocada en el tema específico de contrataciones no solo solucionará el tema del retraso en la atención de requerimientos, sino que a largo plazo se convertirá en una práctica dentro de la institución el contar con personal capacitado y calificado que resuelvan oportunamente los desafíos institucionales. El capacitar al personal constantemente logra en este una identificación con los objetivos de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que existe una ausencia de adiestramiento y capacitaciones en lo que respecta al tema de contrataciones de Menores 8UIT, y esta falta de capacitaciones son necesarias para la construcción de un servicio público profesionalizado que se adapte al perfil del personal público según sus funciones, por lo que resulta una tarea crucial para alcanzar una administración pública eficiente, eficaz en la institución.

Se concluye que la Defensoría del Pueblo en el área de logística, tendrá como objetivo a largo plazo contar con personal altamente calificado, profesionales especializados y certificados por el OSCE, quienes se encargarán de supervisar y fiscalizar los procesos de contratación de menor cuantía.

Se recomienda instruir al personal responsable tanto en las áreas usuarias como el personal de logística de forma constante, a través de convenios con instituciones especializadas en contrataciones del Estado, las cuales se rigen según la normatividad del Órgano Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y su manejo de los diferentes sistemas como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y Sistema Integrado de Gestión de Administración (SIGA), con la finalidad de que los requerimientos se realicen de forma correcta y sean atendidos como corresponde evitando conflictos administrativos y sin observaciones por parte del Área de Logística.

Se recomienda que la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano realice una mejor selección, tanto del personal profesional a contratar como el personal profesional con el que ya cuenta la institución, para que labore afines a las funciones de gestión de procesos de menores 8 UIT, ya sea como área usuaria o como logística.

Se recomienda que el Comité especial para la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas incluya como mínimo dos capacitaciones dentro del primer semestre del ejercicio que incluya al personal encargado de las contrataciones y a los usuarios encargados de emitir los pedidos de bienes y servicios.

Referencias

- Alvarado Pechir, C. (2007). El control de la Administración Pública Municipal como una opción hacia la Modernización Administrativa. Biblioteca Jurídica Virtual. <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/27664/el-control-de-la-administracion-publica-municipal-como-una-opcion-hacia-la-modernizacion-administrativa.pdf?sequence=2&isAllowed=yvv>
- Basso, L., & Ross, T. (2017) “Licitar el proyecto” versus “licitar el sobre” en las adquisiciones de infraestructura del sector público. *Política de transporte* <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0967070X17301464?via%3Dihub>
- Bilgin, M. H., & Danis, H. (2022). Estudios euroasiáticos en economía y negocios 17. <https://www.econbiz.de/Record/eurasian-business-and-economics-perspectives-proceedings-of-the-34th-eurasia-business-and-economics-society-conference-bilgin-mehmet-huseyin/10013170822>
- Cifuentes, W., & Bizerra, I. (2022). Creación de Valor Público: un estudio de la perspectiva de los stakeholders. *Revista Lasallista de Investigación*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8895908.pdf>
- ComexPerú (2022). Presupuesto Público 2023: Institucionalidad Fiscal en riesgo. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/presupuesto-publico-2023-institucionalidad-fiscal-en-riesgo>
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú de 1993*.
- Congreso de la República del Perú. (1995). *Ley 20520. Por lo cual se expide Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo*.
- Congreso de la República del Perú. (2001). *Ley 27444 Por lo cual se expide Ley del Procedimiento Administrativo General*.
- Congreso de la República del Perú. (2022). *Ley 27658 Por lo cual se expide Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*.
- Da Silva, R. C., Betiol, L., Villac, T., & Nonato, R. (2018). Contratación pública sostenible: el sistema compartido de la Institución Pública Federal. *Revista de Gestão*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-11-2017-001/full/html>
- Defensoría del Pueblo. (2023a). Defensoría en cifras Casos atendidos/2022. <https://www.defensoria.gob.pe/la-defensoria-en-cifras/>
- Defensoría del Pueblo. (2023b). Presente su caso en Línea. <https://apps2.defensoria.gob.pe/sidPublic/>
- Defensoría del Pueblo. (2019). Reglamento de Organización y Funciones. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/RD-007_2019_DP.pdf
- Defensoría del Pueblo. (2023) Plan Estratégico Institucional 2020-2026 Ampliado. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/06/RESOLUCION-ADMINISTRATIVA-052-2023-DP-PEI-2020-2026.pdf>

- Defensoría del Pueblo. (2012, 11 de enero). Defensoría del Pueblo. Recuperado el 09 de setiembre de 2023, de <https://www.defensoria.gob.pe/quienes-somos/>
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study
- Diario oficial El Peruano. (2019). *Texto único ordenado de la Ley N°30225 Ley de Contrataciones del Estado*. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=25>
- Escuela de Administración de Negocios. (2017, 21 de marzo). Conexión ESAN. Recuperado el 06 de setiembre de 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-funciones-de-la-gestion-de-compras>
- Feeling Perú. (2023, 22 de enero). Defensoría del Pueblo. Recuperado el 22 de setiembre de 2023, de <https://feelingperu.com/defensoria-del-pueblo-peru/>
- Ferreira, I., Cunha, L., Amaral, P., & Camões. (2018). TrivPlat - Una herramienta de seguimiento, gestión y evaluación de la contratación pública electrónica. En Actas de la 11.ª Conferencia Internacional sobre Teoría y Práctica de la Gobernanza Electrónica, Galway, Irlanda. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/66631/1/Pub%2005%20199.pdf>
- Flynn, A. (2018a). Measuring procurement performance in Europe. *Journal of Public Procurement*, 18(1), 2-13, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOPP-03-2018-001/full/html>
- Flynn, A. (2018b): Investigación de la implementación de políticas favorables a las PYME en la contratación pública, Estudios de políticas. *Estudios de Política*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01442872.2018.1478406>
- Guarnieri, P., & Corrêa, R. (2019). ¿Puede la contratación pública ser estratégica? Una propuesta de agenda futura. *Revista de Contratación Pública* <https://ideas.repec.org/a/eme/jopppp/jopp-09-2018-0032.html>
- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Analítico* https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7wiHn_kmWvkC&oi=fnd&pg=PR6&dq=valor+publico&ots=LMxOI9PknE&sig=exZIVId7ESJPFwoB9da8qoAPxzE#v=onepage&q=valor%20publico&f=false
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2018). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP. Norma técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública"*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/235944-006-2018-pcm-sgp>
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2022). *Decreto Supremo N° 103-2022-PCM - Texto Único Ordenado de la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*
- Palumbo, G., Tejada, G., Inche, J., & Gomero, J. (2022) Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.12>

- Sayed, K. (2018) "Reformar la contratación pública y la gestión financiera pública en África: dinámicas e influencias". *Journal of Advances in Management Research*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAMR-09-2018-0077/full/html>
- Sutrisno, T., Nurkholis Nurkholis, & Andayani, W. (2019). ¿Por qué la gente comete fraude en la contratación pública? La visión del diamante del fraude. *Revista de Contratación Pública*. <https://ideas.repec.org/a/eme/jopppp/jopp-02-2019-0012.html>
- Zabala-Iturriagoitia, J. (2020). Fomento de la innovación, el emprendimiento y el crecimiento regional a través de la contratación pública. *Economía de las pequeñas empresas*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-021-00466-9>