

## Gestión de las contrataciones orientada a resultados en el Proyecto Especial Chavimochic

James S. Alayo Castañeda<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Especialista en Sistemas Administrativos, [james\\_alayo@hotmail.com](mailto:james_alayo@hotmail.com)

Recibido: 21-01-2016

Aceptado: 14-09-2016

### RESUMEN

El Proyecto Especial CHAVIMOCHIC (PECH), es una de las obras más grandes e importantes del Perú. Este proyecto, culminado en su primera etapa en 1992, contribuye al desarrollo de nuestro país y de la Región La Libertad. Siendo modelo de una agricultura moderna, generando importantes niveles de empleo y desarrollo económico y social en la Región La Libertad. Los procesos de compra y contratación son vitales en toda Entidad puesto que aseguran el abastecimiento de recursos y servicios para el normal desenvolvimiento de sus diversas actividades, pero la obtención de estos productos y servicios debe realizarse de acuerdo a la normativa en beneficio de la Institución, la ciudad, las empresas proveedoras y el País. La presente investigación está orientada a lograr eficiencia y eficacia en los procesos de contratación convocados por el PECH. El trabajo de campo efectuado, así como el análisis de la documentación, permitió plantear la aplicación de una adecuada capacitación, coordinación y modelación con el fin de llevar a cabo procesos de contratación que permitan cumplir con las Metas anuales del PECH cuyo punto de partida es el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Para ello fue necesario aplicar el método descriptivo; se trabajó con una muestra aleatoria de 20 personas entre funcionarios y empleados; a quienes se les aplicó un cuestionario y “*focus group*” para recopilar información, los resultados fueron llevados a cuadros estadísticos, finalmente se llega a la conclusión, que aplicando adecuadamente la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento orientada a la gestión por resultados, logrará efectividad en las Contrataciones, permitiendo el cumplimiento de los fines públicos y repercusión positiva en las condiciones de vida de la población.

**Palabras Claves:** Procesos de contratación, PECH, PAC

### ABSTRACT

CHAVIMOCHIC is one of the biggest and important projects in the Peru. This project, culminated in its first stage in 1992, contributes to the development of our Country and of the Region La Libertad. Being model of a modern agriculture, generating important employment levels and economic and social development in the Region. The purchase and recruiting processes are vital in all Entity since they assure the supply of resources and services for the normal development of their diverse activities, but the obtaining of these products and services should be carried out according to the normative one in benefit of the Institution, the city and the supplying companies, The present investigation is guided to achieve efficiency and effectiveness in the recruiting processes summoned by the Special Project CHAVIMOCHIC. The work of made field, as well as the analysis of the documentation, allowed to outline the application of an appropriate training, coordination and modelation with the purpose of carrying out recruiting processes that you/they allow to fulfill the annual Goals of the PECH whose starting point is the Annual Plan of Recruitings (APR). For it was necessary to apply the descriptive method; that it's worked with an aleatory sample of 20 people between officials and employees; to who were applied a questionnaire and focus group to gather information, the results were taken to statistical squares, finally the conclusion achieved that applying the Law of Recruitings of the State appropriately and their regulation aimed at managing for results will be achieved effectiveness in the Recruitings, allowing the fulfillment of public purposes and positive impact on the living conditions of the population.

**Key Words:** recruiting processes, PECH, PAC

## I. INTRODUCCIÓN

Las contrataciones públicas son el principal instrumento que tiene el Gobierno para el cumplimiento de sus objetivos y para ello requiere de un sistema de contrataciones del sector público que convierta eficientemente el presupuesto aportado por todos los ciudadanos en bienes, servicios y obras para la comunidad. (Vera Novoa & Alvarez Illanes, 2009).

El Sistema de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos, orientados a la gestión eficiente de almacenes y al proceso oportuno de abastecimiento. (Vera Novoa & Alvarez Illanes, 2009).

La problemática que enfrenta el Sistema de Abastecimiento del Estado, no es reciente ya que esta se ha ido incrementando desde su creación.

El Sistema de Abastecimiento fue instituido en el Perú con Decreto Ley N° 22056 publicado en el diario oficial el peruano el 29 de diciembre del año 1977, el mismo que en su artículo primero precisa: "Institúyase a partir del 1° de enero de 1978 el Sistema de Abastecimiento...", estando conformado por la Dirección Nacional de Abastecimiento del INAP, este organismo fue declarado en disolución por mandato de la Ley N° 26507, promulgado el 19 de Julio de 1995. El 1° de Agosto de 1985 se publica el Decreto Supremo N° 065-85-PCM, que aprueba el reglamento Único de Adquisiciones para el Suministro de Bienes y Prestación de Servicios No Personales para el Sector Publico – RUA. El 03 de agosto de 1997 fue publicado la Ley N° 26850 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, y su respectivo reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 039-98-PCM publicado en el diario oficial El Peruano el 28 de Setiembre de 1998. Se efectuaron un total de 12 modificaciones en tres años, lo que originó que se publique el Texto Único Ordenado De Contrataciones y Adquisiciones del Estado promulgado con D.S. N° 012-2001-PCM, posteriores modificatorias hicieron que el año 2004 se publicara otro TUO con el D.S. 083-2004-PCM y su reglamento con el D.S. N° 084-2004-PCM, que hasta el 2008 contaba con 8 modificatorias. Con fecha 04 de junio del 2008 se publicó el Decreto Legislativo N° 1017 que aprueba la Nueva ley de Contrataciones del Estado y deroga a partir de su vigencia la Ley N° 26850, entrando en vigencia 30 días calendarios después de la publicación de su reglamento, esta Ley y su Reglamento entraron en vigencia el 1° de febrero del 2009, a partir del 9 de enero de 2016 entró en vigencia la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 350-2015-EF.

Todo proceso humano, tiene como punto de inicio una necesidad, del mismo modo la Administración pública, considerada la entelequia representativa de la sociedad y al servicio de ella, también tiene necesidades que requieren ser satisfechas. Por ello, para que cada Entidad de la Administración Pública pueda cumplir con los fines que se les ha encomendado, resulta vital que adquieran los bienes, servicios y obras necesarios para el adecuado desarrollo de sus actividades. (Morante Guerrero, 2013)

La finalidad principal del sistema de contratación es que las Entidades del Estado puedan satisfacer sus necesidades de bienes, servicios y obras en las mejores condiciones de oportunidad, calidad y precio. Por ello, es importante que todos los organismos públicos cuenten con procedimientos y profesionales con las competencias gerenciales y técnicas que les permita tomar decisiones acertadas usando instrumentos modernos en la gestión de compras, de modo que contribuyan a un manejo eficiente y responsable de los recursos públicos. (Córdova Schaefer, Paredes Morales, & Gutiérrez Galván, 2011).

El problema principal que acontece el Proyecto Especial Chavimochic, es que los procesos de contratación quedan en su mayoría desiertos, originando que no se logre las metas propuestas. El objetivo que se propone es demostrar que la mejora de las contrataciones orientándola a la gestión por resultados en el proyecto especial chavimochic 2015-2016, mejore la operatividad de dicha institución.

Para que el Proyecto Especial CHAVIMOCHIC disponga de bienes y servicios diversos en el tiempo previsto se requiere un adecuado planeamiento de las reales demandas de bienes y servicios a nivel de sus áreas usuarias, considerando los siguientes aspectos claves: Que los requerimientos de bienes o servicios que demandan sus áreas usuarias, estén estrictamente ligadas o correlacionadas a

las actividades identificadas en su respectivo Plan Operativo Institucional - POI, de modo tal que se evite la improvisación o subjetivismo en los requerimientos, permitiendo garantizar la continuidad de la producción del bien o servicio que les compete cumplir.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

El objeto de estudio se encontró focalizado en las contrataciones realizadas en la Unidad de Abastecimiento del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC para el cual se contó con una población conformada por todo el personal del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC y teniendo como Marco de Muestreo al personal encargado de elaborar el Plan Anual de Contrataciones de cada Sub Gerencia así como el Cuadro de Ejecución de los Procesos de contratación del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC 2010 – 2014, para lo cual se obtuvo una muestra con los datos históricos y actuales relacionados a los Procesos de Contratación de la Unidad de Abastecimiento del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, períodos 2010-2014.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue **descriptiva**, porque permitió recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones implicando la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación como son los Procesos de Contratación. El diseño de la investigación es **no experimental-transversal** o transeccional por que no alteramos la variable independiente y tomamos los datos una sola vez en el transcurso del estudio El Método de investigación fue de Diseño de contrastación de una sola casilla, por tratarse de una investigación descriptiva.

Se trabajó con una muestra aleatoria de 20 personas entre funcionarios y empleados; a quienes se les aplicó un cuestionario y “*focus group*” para recopilar información, los resultados fueron llevados a cuadros estadísticos.

## III. RESULTADOS

Del análisis efectuado se ha podido determinar que las etapas críticas en los procesos de contratación son las siguientes:

**ELABORACIÓN, CONSOLIDADO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC).** En el PECH según su Organigrama existen 11 Órganos con rango de Gerencia y Sub Gerencia, a su vez cada uno de ellos cuenta con Unidades y Divisiones con rango de Sub Gerencias.

- **Resultado 1:**

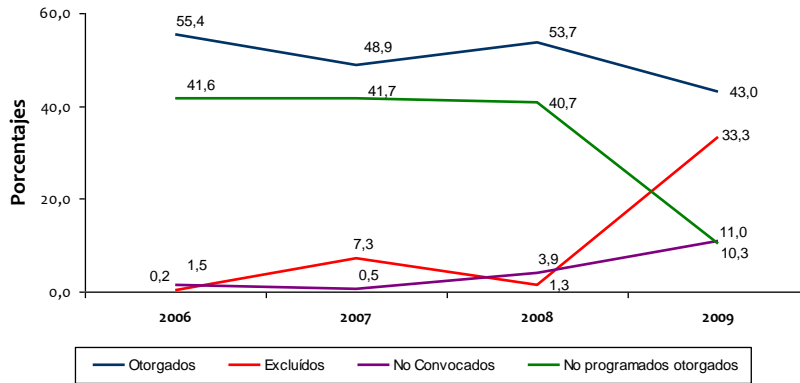
Según el MOF y ROF del PECH no existe funcionario designado, ni asignación de funciones para la elaboración y seguimiento del PAC de cada Sub Gerencia, Jefatura, Unidad, División o Área específica. Las funciones se realizan por **encargo**, siendo establecidas a través de un memorando, incumpliendo con lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado.

- **Resultado 2:**

Es necesario precisar que la actual Ley de Contrataciones del Estado (LCE) y el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (RLCE) ya delimitan las responsabilidades de los Funcionarios y responsables de los órganos encargados de las contrataciones del Estado, teniendo todavía la mayoría de ellos la idea que el único órgano responsable de las Contrataciones es la Unidad de Abastecimientos y SS. GG. (Logística), desconociendo de esta forma lo indicado en el Reglamento.

- **Resultado 3:**

En la siguiente figura se *muestran* los datos históricos y tendencias en los procesos de contratación.



**Fig. 4** Histórico de los Procesos de Contratación 2006-2009

Fuente: Unidad de abastecimiento.

La figura N° 4 muestra la tendencia en los últimos 3 años para los procesos de contratación, se observa que el 2006 y 2008 se otorgaron más del 50% de los procesos considerados en el PAC, sin embargo, para el 2007 y 2009 dichos procesos representan menos del 50%.

Respecto de los procesos excluidos, estos se han venido incrementando, alcanzando un pico de 33% para el 2009, producto de contrataciones no consideradas en el Plan Anual (PAC), también se consideran compras que ya no son requeridas, ello ocasiona que dichos procesos sean reprogramados modificando el PAC. Se observa que para el 2008 las exclusiones o reprogramaciones, alcanzaron el 1,3%, sin embargo, ese año los procesos se incrementaron en 31% respecto del 2007, totalizando 616 procesos, importante es resaltar que el 2008 se efectuaron intensas campañas de capacitación al personal de las diferentes áreas, para el 2009 la capacitación disminuyó su intensidad, hubo cambios de personal, debido a ello las exclusiones se incrementaron de 1,3% en el 2008 a 33,3% en el 2009.

Respecto de los procesos No Programados otorgados, la reducción de los mismos a 10,3% en el 2009 confirma lo mencionado en el párrafo anterior, puesto que los mismos requirieron la intervención del personal del área de contrataciones.

#### IV. DISCUSIÓN

Con la finalidad de mejorar las Contrataciones, el Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, necesita implementar una planificación estratégica orientada a la Gestión para Resultados adecuada a los lineamientos de la Institución y no genérica como actualmente se viene realizando; esta planificación permitirá estudiar varios escenarios con una proyección de cambio entre tres a cinco años, tomando en consideración los siguientes elementos: Índices económicos, situación política y socioeconómica de la región y del país, proceso de expansión poblacional originando que el gasto de recursos sea eficiente y eficaz en beneficio de la sociedad.

La investigación determinó que las causas que generan deficiencias en la ejecución de los procesos de contratación se dividen en 2 aspectos, el primero relacionado a factores administrativos y el segundo relacionado a las personas, los factores administrativos como falta de un programa de capacitación, ausencia de procedimientos claros y específicos, ausencia de estructura formal que facilite y requiera la coordinación respectiva, respecto de las personas. Se determinaron las siguientes causas: personal poco capacitado de las áreas usuarias, quienes elaboran las especificaciones técnicas o requerimientos técnicos mínimos de los bienes, servicios u obras a contratar, sin tener en cuenta la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, generando controversias en la suscripción del contrato o que los procesos queden desiertos, originando desabastecimiento para la Institución y reducción de oportunidades de negocio para empresas, otra causa observada es el poco compromiso, puesto que mediante resolución se le asignan funciones temporales, sobrecargando en varios casos las funciones de los colaboradores.

## V. CONCLUSIONES

El sistema de contratación pública requiere una mejora que parta de un enfoque integral orientada a la Gestión por Resultados, que incorpore la promulgación de normas que tiendan a la permanencia en el tiempo, a la estandarización de documentos y procesos, a la planificación oportuna y adecuada de sus requerimientos, a la reducción de los tiempos internos de las entidades contratantes; además, de reducir los actos preparatorios, disminuir la alta rotación del funcionarios en áreas vinculadas a las contrataciones, selección y capacitación de personal, la promoción de una auditoría sobre la gestión más que procedimental por parte de los órganos de control. Asimismo, el establecimiento de criterios de evaluación sobre la base del cumplimiento de metas más que la simple realización de actividades, la unificación de la solución de controversias en un solo órgano que unifique los criterios y permita una mayor predictibilidad; la realización de compras corporativas y el establecimiento de mecanismos que incentiven al personal para alcanzar las metas, reducir costos y generar ahorro a las entidades contratantes permitiendo el cumplimiento de los fines públicos originando una repercusión positiva en las condiciones de vida de la población.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Betancurt, J. (2000). *"Gestión Estratégica, Navegando hacia el Cuarto Paradigma"* (3era Edición ed.). México DF: TF.
- Buchelli Perales, J. (2011). *"Planeamiento Estratégico"* (Tercera Edición ed.). Trujillo: UNT.
- Carlos A., R. R. (2009). *Investigación científica sistémica interdisciplinaria*. Trujillo: Imprenta Alexandra.
- Carlos, D. C. (2012). Innovación en la gestión pública peruana: ¿por qué subsisten las barreras? *Actualidad Gubernamental*, I-1 a I-6.
- CEPLAN. (2013). *Guía para la formulación de Planes de Desarrollo Concertado Regional y Local*. Lima: Ediciones Nova Print SAC.
- Córdova Schaefer, J., Paredes Morales, L., & Gutiérrez Galván, A. (2011). *Manual de Contrataciones ¿Cómo realizar una contratación eficiente con el estado?* Lima: Tinco S.A.
- David, F. (2003.). *"Conceptos de Administración Estratégica"* (9na. Edición ed.). México: Edictorial Pearson Educación.
- Desarrollo-España, G. d. (2009). Madrid: Digital Solutions Networks S.L.
- Drucker, P. F. (1981). *"La Gerencia de Empresas"* (6ta. Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- G.T.C.C., G. d. (2010). *Informe anual sobre la lucha contra la corrupción el Perú*. Lima.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el Desarrollo. En *La gestión para resultados en el Desarrollo*. BID.
- Herbert Augusto, V. G. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos*. Lima: Tesis PUCP.
- Illanes, C. J. (2011). *Gestión por resultados e indicadores de medición*. Lima: Pacífico Editores.
- Juan Francisco, A. I. (2011). *Gestión por resultados e indicadores de Medición*. Lima: Pacífico Editores S.A.C.
- Kaplan, R. y. (2000). *"Mapas Estratégicos. Convirtiendo Los Activos Intangibles En Resultados Tangibles"* (3era. Edición ed.). México: Editorial Gestión.
- Kaplan, R. y. (2005). *"Cuadro De Mando Integral (the Balanced Scorecard)"* (7ma. Edicion ed.). México: Editorial Gestión.

- Kaplan, R. y. (2006). *"Mapas de Estrategia, Creando Valor de los Bienes Intangibles a Bienes Tangibles"* (3era. Edición ed.). México: Editorial Gestión.
- Kaplan, R. y. (2007). *"Como Utilizar El Cuadro De Mando Integral"* (1era. Edición ed.). México: Editorial Gestión.
- Kaplan, R. y. (2008). *"Strategy Maps"* (3era. Edición ed.). México: Editorial Gestión.
- Kaplan, R. y. (2008). *"The Strategy-Focused Organization"* (3era. Edición ed.). México: Editorial Gestión.
- Kaplan, R. y. (2010). *"The Execution Premium"* (1era. Edición ed.). México: Editorial Gestión.
- Manene, L. M. (28 de Noviembre de 2013). *ActualidadEmpresa*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Mintzberg, H. y. (1993). *"El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos"* (2da. Edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Morante Guerrero, L. E. (2013). *Plan Anual de Contrataciones del Estado*. Lima: Pacífico Editores.
- Porter, M. (1996). *"Estrategia Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior"* (13ra. Reimpresión ed.). México: Compañía editorial Continental S.A. de C.V.
- Ricardo, S. C. (2009). El Plan Estratégico. *Contratando*, 05.
- Robbins, S. y. (1996). *"Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones"* (1ra. Edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Roberto, C. C. (2012). Supuestos para la adopción de la gestión pública orientada a producir resultados. *Actualidad Gubernamental*, II-1 a II-4.
- Robles, K. (2014). *Desarrollo de capacidades en el sector público*. Lima: Pacífico Editores.
- Rojas, C. (2008). *Investigación Científica Interdisciplinaria y su Enfoque Sistémico* (Primera Edición ed.). Trujillo, Perú: UNT.
- Rosenwurcel, G., & Beschinsky, G. (2012). Compras públicas en América Latina y el Caribe. Diagnósticos y desafíos. En *Compras públicas en América Latina y el Caribe. Diagnósticos y desafíos*.
- S.A., E. L. (2003). *El pequeño Larouse*. México.
- Thompson Jr., A. A. (1998). *"Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas"* (1ra. Edición ed.). México: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores, S.A.
- Tzu, S. (10 de Mayo de 2011). *Wanadoo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2011, de <http://perso.wanadoo.es/ddragon/>
- Vera Novoa, M., & Alvarez Illanes, J. F. (2009). *Sistema de Abastecimiento, Contrataciones del Estado, Gestión de Almacenes y Control Patrimonial*. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.