



Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018

Administrative management analysis of the procurement process in the National Institute of Statistics and Informatics period 2013-2018

Pompeyo Gabriel Asca Agama

<https://orcid.org/0000-0001-8819-3318>

Martín Albino Solís Tipian

<https://orcid.org/0000-0003-3748-8479>

Universidad César Vallejo, Perú

Olga María del Carmen Ramos Huamán

<https://orcid.org/0000-0002-7872-3597>

Universidad Norbert Wiener, Perú

Rogelio Espinoza Gálvez

<https://orcid.org/0000-0003-3669-7885>

Universidad César Vallejo, Perú

Autor para correspondencia: pascaa@ucvvirtual.edu.pe; msolist@ucv.edu.pe; olga.ramos@uwiener.edu.pe; respinoza22@ucvvirtual.edu.pe;

Fecha de recepción: 20 de septiembre de 2020 - Fecha de aceptación: 07 de octubre de 2020

Resumen

Esta investigación tuvo como propósito analizar la gestión administrativa del Instituto Nacional de Estadística e Informática en el período 2013 – 2018 en sus procesos de compra de bienes y contratación de servicios. Estudio de enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso, método inductivo. Se utilizaron como métodos de recolección de datos las entrevistas estructuradas en profundidad y el análisis documental de las leyes de contrataciones y el presupuesto de cada año del período del estudio. Se trabajó con una muestra de siete personas entre las que se encontraban funcionarios del INEI y expertos en compras públicas, sus respuestas permitieron evidenciar la falta de coordinación entre las áreas, así como deficiencias en el diseño de objetivos y estrategias para las compras, falta de motivación al personal y retrasos en procesos. Se recomienda hacer seguimiento a los procesos de fiscalización posteriores, además de dar retroalimentación y capacitación permanentemente a los trabajadores; se espera que con este estudio se pueda aportar herramientas para que los encargados puedan actualizar normas, manuales de funciones y revisar los requerimientos para que se puedan realizar estudios de mercados de acuerdo a lo que se define en la ley de contrataciones públicas.

Palabras claves: gestión administrativa; proceso de adquisiciones; control.

Abstract

The purpose of this research was to analyze the administrative management of the National Institute of Statistics and Informatics in the period 2013 - 2018 in its processes of purchasing goods and contracting services. Qualitative approach study, using the case study, inductive method. In-depth structured interviews and documentary analysis of the procurement laws and the budget for each year of the study period were used as data collection methods. We worked with a sample of seven people, including INEI officials and experts in public procurement, their responses provided evidence of the lack of coordination between the areas, as well as deficiencies in the design of objectives and strategies for procurement, lack of staff motivation and delays in processes. It is recommended to follow up the subsequent inspection processes, in addition to providing permanent feedback and training to the workers; this study is expected to provide tools so that managers can update standards, function manuals and review the requirements so that market studies can be carried out in accordance with what is defined in the public procurement law.

Keywords: administrative management; procurement process; control.

Introducción

Los distintos gobiernos alrededor del mundo tienen procesos para controlar sus adquisidores o contrataciones, estos generalmente están basados en marcos legales; por ejemplo en los países asiáticos como Hong Kong la ley permite que los productos que son adquiridos no necesariamente sean de buena calidad, o que los funcionarios encargados de las compras busquen beneficios para provecho propio, lo que podría ser corregido con el apoyo de trabajadores y proveedores para obtener desempeño eficiente. En el caso de Nepal, existe un “Pacto Contra la Corrupción” que es firmado por los proveedores del Estado, a pesar de esto han existido adversidades debido a la corrupción, el pacto es voluntario, algunas empresas que han acogido el pacto han permitido una reducción en los actos de corrupción en ese país. Corea del Sur institucionalizó un acuerdo de integridad con las empresas, lo que ha generado al igual que en Nepal un decremento en los actos de corrupción sumado a la participación de los ciudadanos que denuncian cualquier delito observado; estos ejemplos permite admitir la importancia de establecer cambios profundos en los distintos países, aplicando tecnologías, teniendo personal capacitado para cumplir con estas tareas y sea posible tener compras públicas sin actos de corrupción (Berriel, 2011).

La Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) está conformado por 32 naciones de Latinoamérica y tiene como objetivo lograr la eficiencia, eficacia, transparencia e innovación en las diferentes etapas de compra y adquisiciones estatales, logrando el fortalecimiento de los miembros que la conforman, cada año se realiza una conferencia con la finalidad de integrar los sistemas de compras y revisar el impacto de la innovación presente, así como las políticas establecidas para las compras estatales de acuerdo al entorno jurídico, económico y social de cada país americano.

El OSCE, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, en el Perú es la entidad que norma y hace cumplir las reglas para todas las compras estatales que se ejecutan en el gobierno peruano, su jurisdicción es nacional y reporta al Ministerio de Economía y Finanzas, actúa bajo la Ley de Contrataciones del Estado del 9 de enero de 2016, la Ley N° 30225 – Ley

de Contrataciones del Estado – (LCE) y su reglamento vigente desde el Decreto Supremo N° 350-2015-EF., su objetivo es que todas las adquisiciones sean realizadas oportuna y eficientemente; también disminuir los actos de corrupción.

El INEI reportó que el personal de logística comete errores entre los que se encuentran no realizar estudios de mercado que permitan asegurar precios en las compras, o no analizar las características técnicas de los procesos para evitar que sean declarados como desiertos, también se encuentran errores al no revisar adecuadamente los documentos de las empresas participantes, pues es común la presencia de empresas falsas en los distintos procesos. Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la gestión administrativa en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, del Instituto Nacional de Estadística e Informática entre los años 2013 y 2018, con la finalidad que la institución conozca y evite irregularidades en la aplicación de la ley de contrataciones del estado.

Muñoz (2015) en un trabajo previo concluyó que, la falta de planificación presupuestaria afecta negativamente las contrataciones públicas por factores como: el cambio de personal, variaciones en las normas de adquisición pública y una inadecuada utilización de las partidas presupuestarias; Martínez (2015), propuso la idea de una ley modernizada de contratos estatales, para localizar los errores, corregirlos y disminuir los actos irresponsables; Berriel (2011), sostuvo que el estado es quien tiene la obligación de conseguir transparencia en sus procesos de compras, incluyendo el uso de sistemas informáticos que soportan las mismas; en Europa Burzaco (2016) concluyó que, se debe generar interés general donde la administración pública sea la base y se usen herramientas para definir el rumbo social; por último Gutiérrez (2018) indicó que para un crecimiento sostenible, los contratos públicos son vitales, pero deben conseguirse con transparencia, cumpliendo leyes y generando confianza.

En Perú, estudios previos determinaron que existe una debilidad en los sistemas de información, lo que impide hacer seguimiento o evaluar a los usuarios (Damián, 2018), Bocanegra (2015) encontró que el control interno resulta imprescindible para los procesos así como para permitir que haya mayor eficiencia; otro trabajo efectuado por Domínguez y Durand (2015) encontró que la mayor cantidad de errores se encuentran en las etapas iniciales de los procesos de compra y que el personal a cargo debe tener mayor capacidad para mejorar su eficiencia; Asca (2014) concluyó, en la misma vía que estas etapas preparatorias tienen fragilidad de acuerdo con los resultados reportados en el INEI. Por otro lado, Espino (2015) destacó la necesidad de implementar cambios en la tecnología utilizada, lo que implicaría un desafío que debe asumir la gestión estatal; Muñoz (2016) encontró que, la mejora continua en las compras tendría efectos positivos en el sistema y en los procedimientos administrativos; finalmente, Quijada (2014) encontró deficiencias en la implementación debido a la falta de capacitación de los trabajadores del área, encontrándose casos en los que no son las personas idóneas para los cargos que ocupan debido a que son parte de cuotas políticas, favores u otorgamientos de puestos por amistades, lo que genera un bajo desempeño y altos niveles de desmotivación lo que se traduce en una gestión ineficiente.

Chiavenato (2017) sostiene que administrar es el proceso de organizar, hacer planes, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización para conseguir objetivos comunes; para Reyes (2007) permite obtener la eficiencia de una entidad social. A partir de

estos conceptos y entendiendo que la categoría “gestión administrativa” está directamente relacionada con la administración Terry y Stephen (1999), definen las subcategorías: planeación, organización, ejecución y control. Hurtado (2008) definió a la gestión administrativa, como una actividad que está determinada por la administración y las aptitudes que se deben tener para ejercerla, mientras que para Vilcarromero (2013), es la capacidad de gestión y de dirección para organizar los sistemas; Münch (2014), Soto (2011) y Anzola (2002) coinciden en que la gestión administrativa permite organizar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos del conjunto, finalmente se concluye que gestión administrativa es la administración como gestión.

A partir de la revisión de la literatura sobre gestión administrativa se definen las subcategorías: Planeación es la manera en la que se determinan los objetivos de la empresa (Chiavenato, 201; Goldstein, 2011; Guzmán, 2013; Terry, 1999; O’ Donnell, 2013); organización definida como la forma en la que la empresa se ordena para poder cumplir con los procesos que permiten la consecución de las metas (Ackoff, 1988; Andrade, 2005; Ferrell, Hirt, Adriaensens, Flores y Ramos, 2004; Guerra, 2005; Hummel, 2013; Ander- Egg, 1991; Yerhezkeldror, 1991; Münch, 2014; Robbins y Coulter, 2014). La tercera subcategoría dirección es definida como ejecutar las etapas del proceso por medio de la dirección y el manejo de los recursos ejecutados por el líder o líderes de la empresa (Albers, 1987; Chiavenato, 2000; Hampton, 2010; Méndez, 1991), por último control es la medición periódica de resultados que permite corregir las situaciones que no resultan de acuerdo a lo esperado (Buchele, 2013; Carmihael y Sarchet, 1981; Fayol, 1990; Koontz y O’Donell, 1985; Luna, 2014; Münch, 2014; Scanlan, 2013; Terry, 1999).

Se definen las categorías bienes y servicios, la primera es definida por la OCSE (2012) y por Alvarado (2008) como herramientas que utilizan las entidades para cubrir necesidades en el desenvolvimiento de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos establecidos; mientras los servicios son definidos por la ONU como una labor que permite resolver problemas presentes en la institución y que están sujetos a los resultados una vez culminan.

La ley sobre contratos y adquisiciones del Perú, cuenta con una serie de principios ligados a otros como la ley general del procedimiento administrativo, cuyos objetivos regulan como se efectúan los procedimientos administrativos y garantizan a las instituciones poder adquirir los bienes, servicios y obras en menor tiempo; a precios bajos y de calidad.

Para propósitos de este estudio se revisó la normativa definiendo las siguientes subcategorías: (a) fase de programación y actos preparatorios; (b) fase de selección y (c) fase contractual. La primera es la etapa en la que se definen las necesidades y se aprueban los presupuestos de acuerdo con los valores referenciales, designando un comité especial y el diseño y aprobación de las bases; la segunda etapa contiene ocho partes, convocatoria, registro, preguntas, respuestas, consultas, observaciones, integración de bases, presentación de ofertas, calificación y evaluación; la tercera y última fase empieza con la firma del contrato y termina con la aprobación del pago (OSCE, 2011).

Este trabajo, se desarrolló en el INEI, se analizó y evaluó como los colaboradores del órgano de contrataciones, usaron la ley N° 30225 aprobado con D.S N° 350-2015-EF y su reglamento aprobado con el D.S N° 344-2018-EF que se publicó en el Diario Oficial El Peruano

el 31 de diciembre del 2018, para efectuar sus labores en forma transparente y conseguir que se cumplan las metas de su institución, la investigación se hizo entre el periodo del 2013 al 2018, en el INEI. El Órgano Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), actuó de acuerdo a la ley veinte desde febrero del 2009 con el Decreto Legislativo 1017, aprobado con Decreto Supremo N° 184-2008-EF, se deroga la Ley N° 26850 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado que duró más una década, cuyo objetivo era establecer reglas para tener procesos oportunos y obtener mejores precios. En este tiempo se encuentra vigente la Ley N° 30225 y su Reglamento, que significa innovación en las compras directas, debido a que existe un aumento en el valor permitido con el objetivo de evitar el fraccionamiento de las compras del estado. El INEI, es una entidad técnica y especializada, con personería jurídica, autonomía técnica y de gestión, depende del Presidente del Consejo de Ministros; realiza procesos de adquisiciones que deben ser aprobados mediante Resolución Jefatural. Esta investigación tiene como inicio el año 2013 hasta el 2018. Se contextualiza la investigación con una reseña histórica del INEI: (a) la Dirección Nacional de Estadística fue creada el 05 de agosto de 1932 y se convierte en Dirección Nacional de Estadística y Censos-DNEC, en 1958; (b) Mediante D.L 17532 "Ley Orgánica de la Presidencia de la República", fue creada la Oficina Nacional de Estadística y Censos – ONEC en 1969, y depende de la Oficina del Primer Ministro; (c) el SEN y el Instituto Nacional de Estadística (INE) fueron creadas por D.L.

N° 21372, el 30 de diciembre de 1975, que va a depender del Primer Ministro; (d) es modificado el artículo 56° de la Ley del Poder Ejecutivo (Decreto Ley N° 560), fue el 5 de abril de 1990, por Decreto Ley N° 563, esta añade las responsabilidades del INE y se le encarga la conducción del Sistema Nacional de Estadística e Informática, a fin de que formulé y evalúe la política nacional de informática con el fin de normar los actos informáticos del Sector Público; (e) la "Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática" es aprobado un 30 de abril de 1990, por D. Legislativo N° 604, donde se indica que el INEI, es un Organismo Público Descentralizado, con autonomía técnica y de gestión, que va a depender de la Presidencia del Consejo de Ministros; (f) el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del INEI, fue aprobado un 21 de abril de 2001, por D. S. N° 043-2001-PCM, estableciéndose sus funciones y la estructura del INEI; (g) la Sub Jefatura de Informática del INEI y la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Secretaria de Gestión Pública, se unen un 28 de junio de 2003, por D. S. N° 066-2003-PCM; (h) Decreto Supremo N° 034-2008-PCM, se considera al INEI como una entidad técnica especializada un 6 de mayo del 2008.

La estructura orgánica del INEI es: la Alta Dirección, que contiene a la Jefatura, Sub Jefatura de Estadística y Secretaría General; Órganos de Asesoramiento; Órganos de Apoyo; Órganos Desconcentrados, los órganos de línea estadísticos. Además, cuenta con Oficinas en todas las capitales departamentales.

Se espera que este trabajo permita a la gestión administrativa de la entidad resolver los problemas encontrados de manera efectiva, empleando la Ley de Contrataciones para que las adquisiciones se cumplan de manera transparente, se sabe que las contrataciones del estado son sensibles entonces se deben aunar esfuerzos para evitar que la corrupción siga, es una tarea inminente.

A partir de la contextualización teórica de este trabajo se formulan los siguientes problemas: general ¿Qué implicancias tiene la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática? Específicos ¿Qué implicancias tiene la planeación en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática?, ¿Qué implicancias tiene la organización en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática?, ¿Qué implicancias tiene la dirección en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática?, ¿Qué implicancias tiene el control en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática?, ¿Qué implicancias tiene la fase de programación y actos preparatorios en la gestión administrativa, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática?, ¿Qué implicancias tiene la fase selección en la gestión administrativa, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática? ¿Qué implicancias tiene la fase contractual en la gestión administrativa, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática?.

Se define a partir de esto los siguientes objetivos general: indagar que implicancias tiene la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI, mientras los objetivos específicos fueron: indagar qué implicancias tiene la planeación en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI; indagar qué implicancias tiene la organización en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI; indagar qué implicancias tiene la dirección en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI; indagar qué implicancias tiene el control en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI, indagar qué implicancias tiene la fase de programación y actos preparatorios en la gestión administrativa, en el INEI, indagar qué implicancias tiene la fase selección en la gestión administrativa, en el INEI y finalmente indagar qué implicancias tiene la fase contractual en la gestión administrativa, en el INEI.

Método

Este trabajo fue diseñado bajo el paradigma interpretativo, de enfoque cualitativo, con estudio de casos, método inductivo (Chaverra, Gaviria y Gonzales, 2019; Cuenya y Ruetti, 2010; Heidegger, 2007; Rodríguez y Pérez, 2017; Ugalde y Balbastre, 2013), el escenario fue el INEI y participaron los directivos de esta área, especialistas de contrataciones del área, ex directivo del área de logística, participaron 4 personas que tienen amplia experiencia en contrataciones, funcionarios del INEI que participan como usuarios al solicitar compras en el INEI, se entrevistaron a 2 funcionarios con experiencia en gestión pública y un proveedor.

Tabla 1

Codificación de los participantes de estudio

Participantes	Letras	Código
Personal de Logística:		
- Directivos	D	D1(E2)
- Especialistas	E	E1(E4), E2 (E5), E3(E6)
Funcionarios	F	F1 (E1), F2 (E3)
Proveedores	P	P1(E7)

Nota: Participantes involucrados en la investigación

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos la entrevista y el análisis documental, apoyados por una matriz de análisis documental, así como una guía de entrevista estructurada (Cunha, 1989; Hernández, 2018; Mendoza, 2018; Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013; Pinto, 2001; Rodríguez, 2004). Sobre el recojo de datos se obtuvieron de las entrevistas que se efectuaron en el órgano de contrataciones del INEI, desde los años 2013 al 2018. Para efectuar el análisis de datos en primer lugar los datos de las entrevistas se codificaron, posteriormente se analizó la información y lograr enlazarlos para obtener los objetivos que esperamos alcanzar. Por último, se realizó el análisis y la interpretación de los datos mediante triangulación, a fin de comparar los diversos tipos de análisis con un mismo objetivo para luego validar los resultados y potenciar las conclusiones. En la tabla 2 se presenta la matriz de las categorías establecidas en el presente estudio, a partir de la revisión de la literatura descrita anteriormente.

Tabla 2

Matriz categorización de la gestión administrativa

Subcategoría	Indicadores
Planeación	Objetivos
	Metas
	Estrategias
	Funciones y estructuras de la organización
Organización	Distribución de tareas
	Sistemas
	Jerarquías
	Toma de decisiones
Dirección	Motivación y Comunicación
	Supervisión
	Prevención
Control	Validación
	Corrección

Nota: teorías relacionadas a la categoría (2019)

Tabla 3

Matriz categorización bienes y servicios

Subcategoría	Indicadores
Fase de Programación y actos preparatorios	Cuadro de necesidades
	Finalidad del PAC
	Estudio de Mercado
	Tipo de Proceso
	Aprobación de bases
Fase de selección	Convocatoria y Registro
	Consulta y Observaciones

Subcategoría	Indicadores
	Integración de bases Presentación de propuestas y Buena Pro
Fase Contractual	Contrato Conformidad Pago

Nota: teorías relacionadas a la categoría (2019)

La información recabada fue organizada y codificada para posteriormente realizar el análisis y la posterior interpretación. Fueron siete entrevistas que fueron transcritas en su totalidad, de las respuestas se obtuvieron dos categorías emergentes para luego triangular los datos de acuerdo con el método cualitativo.

Resultados

A continuación se describen las respuestas a las entrevistas realizadas: al ex Director Técnico de Administración-OTA, al ex Director Ejecutivo de Abastecimiento y Servicios-OEAS, al Director Ejecutivo de Imagen Institucional, al Asesor y Especialista en Contrataciones, al Especialista en Contrataciones y Seguros, a la Asistente Administrativo y a un Proveedor del INEI.

En concordancia con el primer objetivo específico: Indagar qué implicancias tiene la planeación en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Para este objetivo se realizaron las siguientes preguntas:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de planeación en los procesos de adquisición de bienes y servicios en el INEI en el periodo 2013-2018? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, este proceso se realizaron con la debida anticipación sin embargo faltó coordinar con las áreas usuarias y se puedan cumplir con las metas y objetivos institucionales, se inicia con el requerimiento para hacer el cuadro de necesidades, luego el Plan Anual de Contrataciones para poder articular con el Plan Estadístico Nacional, Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional, y su aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura teniendo bastante cuidado en establecer los plazos adecuadamente. El INEI produce indicadores sociales, económicos, por este motivo tiene que planificar sus adquisiciones y servicios dentro de la ley de contrataciones, de tal manera que se cumpla las estrategias nacionales e institucionales y crear un sistema que tenga que ver con la programación de las actividades, las diferentes metas y los proyectos que sirva de soporte para la planeación a anual y de mediano plazo.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron o estuvieron bien diseñados los objetivos en la planeación, en el proceso de adquisición de bienes y servicios, en el INEI en el periodo 2013 - 2018? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, en general no se cumplieron los objetivos, hubo omisiones en la planeación de los procesos de adquisición de bienes y servicios, que muchas veces no es real se hacen copias de años anteriores, lo cual trae como consecuencia que no se planifique con objetivos reales, asimismo se programaron compras de emergencia de

acuerdo a los proyectos nuevos que la entidad tiene permitiendo que no haya una coherencia en la planificación, situación que se puede solucionar contratando personal idóneo ya que la planificación en la ejecución de las adquisiciones debe tener relación directa con la oportunidad para el cumplimiento de los objetivos según las metas trazadas por la entidad.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron o estuvieron bien diseñados las metas y estrategias en la planeación, en el proceso de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, el diseño de las metas y estrategias debió tener una planeación en las adquisiciones, aquí se notaron fallas y lo planificado fue afectado por las inclusiones producto de los nuevos proyectos que ocasionaba un desorden en estos procesos aunado a la falta de coordinación de las áreas usuarias por lo que se debe capacitar a este personal a fin de que realicen sus programaciones teniendo en cuenta los requerimientos y dotar al área de abastecimiento con personal experimentado, es decir la entidad tiene que vincular sus objetivos para que se cumplan y tengan relación con las metas que se trazan.

Finalmente, los entrevistados dijeron que, las implicancias que tuvo la planeación de adquisición de bienes y servicios fueron la ausencia de coordinación con áreas usuarias que ocasiono que no se cumpla las metas institucionales, hubo fallas en la elaboración de cuadro de necesidades, la ausencia de una planificación al aceptar proyectos nuevos ocasiona que se realicen compras con imprevistos generada por ausencia de coordinación, además hubo fallas en el diseño de metas y estrategias en las adquisiciones. La entidad debe priorizar que se cumpla sus estrategias nacionales e institucionales dotar de un sistema que monitoree todas las actividades programadas que van a permitir que las metas y proyectos tengan un soporte que les ayudará a realizar la planeación anual y de mediano plazo, asimismo debe ser oportuno para que se cumplan los objetivos trazados y tener una real programación acorde con los requerimientos y a su vez tiene que dotar personal con experiencia al área de abastecimiento.

En cuanto al Objetivo específico 2: Indagar qué implicancias tiene la organización en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Para este objetivo se hicieron las preguntas que siguen:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de organización en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? Los entrevistados dijeron que, fue de acuerdo a los procedimientos establecidos por la institución, se formaron diversas comisiones, se hace con un proyecto de presupuesto a partir del mes de junio del año anterior ante el MEF que luego el Congreso lo aprueba en diciembre y a partir de ese momento el INEI programa sus adquisiciones coordinando con las diversas áreas para que se respeten los plazos tanto al inicio como al final y evitar cometer omisiones porque no se trata de cumplir solo con el objetivo, estas acciones compromete al personal de logística que muchas veces se cometen faltas administrativas por el solo hecho de querer cumplir.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron o estuvieron bien diseñados las funciones y estructuras y distribución de tareas en la organización, en el proceso de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados expresaron que, las funciones, estructuras y distribución de tareas no están bien diseñadas por lo que se debe actualizar y modificar el manual de organización y funciones, en donde se fijen las funciones del personal

será responsable de sus acciones asimismo se debe capacitar y realizar inducciones al personal, además se debe corregir debido a que si la organización es transversal la aprobación se hace en forma piramidal, es decir se debe optimizar los procedimientos y las líneas piramidales de su aprobación para obtener una mejora en tiempos y haga eficientes para permitir fluir los procesos.

En su opinión ¿Cree usted que cumplieron o estuvieron bien diseñados los sistemas y jerarquías en la organización, en el proceso de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, los sistemas y jerarquías estuvieron definidos puesto que se cumplieron con las metas, lo que se tiene que evitar es que no se cuente con Directores en el área de logística porque esto hace crítica ya que los colaboradores no tienen control, por otro lado se tiene que revisar y si no hay es urgente una Directiva en abastecimiento donde se establezcan las responsabilidades del personal en los procesos que ejecuta de esta manera evitar que a los jefes se les cargue de responsabilidades producto de sus colaboradores, de ser posible realizar un mapeo de procedimientos donde se eliminen los que no son útiles.

Finalmente, los entrevistados expresaron que, la implicancias en la organización en el proceso de adquisiciones fueron que no se cumplieron los plazos tanto al inicio como al final que ocasionó que el personal cometa omisiones en los procesos de compras y no se puedan materializar los objetivos, asimismo es necesario que se corrija las funciones, estructuras y las tareas dotándose de un nuevo Manual de Organización de Funciones que data desde el 2004, es obsoleto, han variado muchas reformas y leyes en el ámbito de contrataciones, asimismo evitar de cargos directrices estén acéfalos, deben encargarse a fin de que se tenga las jerarquías y el desarrollo de las tareas de los colaboradores para que cumplan sus tareas y lograr ejecutar los planes de la organización de manera eficiente.

El Objetivo específico 3: Indagar qué implicancias tiene la dirección en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Este objetivo tuvo estas preguntas:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de dirección en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? Los entrevistados manifestaron que, a pesar de las deficiencias que hubo en la planeación, la dirección se desarrolló de manera normal, las actividades fueron realizadas de acuerdo a los estándares establecidos y se aseguraron realizar las contrataciones de bienes de acuerdo a las necesidades de las áreas usuarias. A pesar que no se tuvo personal adecuado para los procesos mayores a 8 UIT, se desarrollaron en forma oportuna y hubo cierta coordinación entre las áreas, cabe mencionar que todas las modificaciones que se realizaron deben ser aprobadas por la Alta Dirección.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron o estuvieron bien diseñados la toma de decisiones, la motivación y comunicación en la dirección, en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, el incremento de actividades no programada ocasionaron deficiencias, deben reformularse el MOF, que está desfasado deben de establecerse responsabilidades funcionales, hubo motivación de la institución y se les incitaba a ser transparentes en sus actos, asimismo hubo comunicación, la toma de decisiones fueron adecuadas que permitió hacer ágil y transparente la atención en

contrataciones con las que se hicieron fluidas y efectivas y se resolvieron los problemas que surgían, asimismo se debe sancionar a los funcionarios que cometan infracciones que actúen con desidia perjudicando la gestión y ocasionen que no se cumplan las metas institucionales.

Finalmente, los entrevistados expresaron que, es necesario indicar a pesar que la dirección actuó adecuadamente tuvo implicancias por las deficiencias que se tuvieron en la planeación cuando se acepten por encargos procesos nuevos deben de dotarse a la oficina de adquisiciones con personal que tenga experiencia y pueda realizar estos procesos sin omisiones y que sean oportunos y que debe efectuarse de manera constante la motivación especialmente en el área de abastecimientos para que el personal que trabaje sea integro, honesto y respete las normas para evitar errores cuando elaboran sus actividades porque como no está actualizado el MOF, se han dado casos que solo se sancionan a los funcionarios es decir por un abuso de confianza.

El Objetivo específico 4: Indagar qué implicancias tiene el control en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Este objetivo tuvo estas preguntas:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de control en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? Los entrevistados expresaron que, el proceso de control se lleva en todos los niveles tanto a nivel interno como externo (Contraloría), que en muchos casos permiten identificar deficiencias y se debe aplacar los correctivos, sin embargo, se puede decir que en el nivel externo es decir la Contraloría no solo debe sanciona a los funcionarios por “incumplimiento de funciones” cuando el INEI tiene un MOF desactualizado, para poder efectuar responsabilidades personalizadas.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron con las recomendaciones que sugirió el órgano de control, en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, las recomendaciones en la mayoría de casos fueron implementadas que son generalmente de tipo genérico es decir temas de forma, en el fondo no corrige los problemas, sus sanciones carecen de objetividad y son sesgadas una prueba es que muchos procesos iniciados por una inadecuada adecuación resultan archivados. Se debe contar con personal capacitado y experimentado.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron o estuvieron bien diseñados la prevención y validación en el control, en los procesos de adquisición de bienes y servicios en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados dijeron que, en realidad cumplieron su objetivo formal ya que fueron diseñados y sirvieron para mejorar los procedimientos para realizar las adquisiciones con calidad y oportunidad, se debe aplicar el principio de pluralidad de proveedores, por último, en los procesos se deben establecer responsabilidades firmando todas las etapas la persona que elabora.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplieron o estuvieron bien diseñados las correcciones en el control, en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere? Los entrevistados manifestaron que, se cumplen las recomendaciones, pero no corrigen los problemas de fondo, el personal de la OCI deben ser más objetivos y analíticos

cuando efectúan sus observaciones a los procesos las correcciones no estuvieron bien diseñadas solo cumplen un rol formal, se debe capacitar permanentemente al personal en temas y normativas de control.

Finalmente, los entrevistados expresaron que, es necesario que el proceso del control se realice en todas la entidades del estado ya que permite que los trabajadores realicen sus labores adecuadamente, sin embargo a pesar que este control en la entidad se hicieron en el nivel interno a través de la Oficina de Control Institucional-OCI y en el nivel externo la Contraloría General de la Republica-CGR, se encontraron hallazgos que fueron implementados por la entidad, pero no son soluciones categóricas esto se debe a que los informes de estas entidades que realizan este control son sesgados y no son objetivos, y tuvo sus implicancias en la entidad, varios funcionarios fueron cesados y se encuentran en procesos penales, ante diversos reclamos el Tribunal Constitucional determinó que la CGR cometió excesos en sus sanciones y por este motivo le ha quitado su poder sancionador, ahora la entidad tiene que efectuar los castigos a sus funcionarios y evitar que estos sean flexibles porque si son culpables debe ser castigados, finalmente se debe indicar que es imprescindible y necesario que este control se efectuó en todas las entidades y evitar los posibles actos de corrupción que pueden incurrir su personal.

El Objetivo específico 5: Indagar qué implicancias tiene la fase de programación y actos preparatorios en la gestión administrativa, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Se hizo las preguntas que siguen para este objetivo:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de la fase de programación y actos preparatorios en la gestión administrativa en el INEI? Los entrevistados manifestaron que, en general las actividades institucionales fueron programadas y no se tuvo problemas, las nuevas actividades ocasionan que se tiene que modificar y realizar inclusiones en el PAC, es donde se tiene que realizar coordinaciones con las áreas usuarias para que definan bien sus requerimientos para su cumplimiento en el plazo previsto.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplió con elaborar el cuadro de necesidades, el PAC y el estudio de mercado en la gestión administrativa, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere o que debilidades se encontraron? Los entrevistados manifestaron que, para esta etapa las áreas usuarias coordinaran si es posible entre octubre y noviembre las características de los bienes para que se pueda realizar un real estudio de mercado, evitar el copiar el cuadro de necesidades del año anterior modificando con un 10% adicional, evitar precios históricos debe ser el estudio de mercado, se debe invitar a postores sin antecedentes, para todo esto se necesita contratar personal.

En su opinión ¿Cree usted que se realizó a cabalidad el tipo de proceso y la aprobación de las bases en la gestión administrativa, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere o que debilidades se encontraron? Los entrevistados dijeron que, en el INEI ha cumplido con los tipos de proceso y aprobación de bases de acuerdo a la Ley, por la rotación de personal se debe contratar y mejorar los sueldos al personal de contrataciones, la debilidad es que no se realizaron de acuerdo las fechas programadas en el PAC.

Finalmente, los entrevistados dijeron que, en general la fase de programación y actos preparatorios se realizan de acuerdo a la Ley de Contrataciones pero tuvo sus implicancias ya que lo procesos nuevos ocasionan retrasos por no tener a tiempo los requerimientos y el cuadro de necesidades y de esta manera tener un buen estudio de posibilidades de mercado, como el área usuaria desconoce del proceso de contrataciones ocasiona que el área de adquisiciones cometa deficiencias y no se atiendan a cabalidad las necesidades de la entidad, asimismo que el órgano de contrataciones cuente con personal que maneje y ejecute la ley de contrataciones para lo cual deben tener capacitación permanentemente.

El Objetivo específico 6: Indagar qué implicancias tiene la fase selección en la gestión administrativa, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Se respondieron a este objetivo con las preguntas:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de la fase de selección en la gestión administrativa, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere o que debilidades se encontraron? Los entrevistados manifestaron que, se cumplieron de acuerdo a la normativa, los responsables no deben dejar participar a la empresa que elabora términos de referencia, ver un mecanismo especial lo relacionado al menor precio porque no puede ser un producto de calidad o mejor servicio.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplió con efectuar la convocatoria, registro de participantes, consulta a las observaciones, integración de bases, la presentación y otorgamiento de buena pro de propuestas en la gestión administrativa, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere o que debilidades se encontraron? Los entrevistados dijeron que, se hizo dentro de los plazos que fija la norma, se debe tener cuidado en el registro de participantes para evitar que participen postores que han sufrido sanciones, asimismo se debe capacitar a las áreas usuaria sobre la responsabilidad del Comité de selección.

Finalmente, los entrevistados manifestaron que, en la fase de selección se debe tener especial cuidado cuando se realicen la elaboración de bases, las evaluaciones y calificaciones a los postores por el Comité Especial que por sus recargadas labores habituales no priorizan esta labor, el órgano de contrataciones debe darles el apoyo necesario para toda esta etapa y se evitaría las demoras en las adjudicaciones, además deben realizar filtros y retirar a los postores que no cumplen con los requisitos de la norma, asimismo evitar rotación de personal porque se da casos que la entidad los capacita y como no tienen sueldos adecuados, abandonan la entidad.

El Objetivo específico 7: Indagar qué implicancias tiene la fase contractual en la gestión administrativa, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Para este objetivo se respondió con las preguntas que siguen:

En su opinión ¿Cómo fue el proceso de la fase contractual en la gestión administrativa, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere o que debilidades se encontraron? Los entrevistados manifestaron que, se cumplieron con la parte contractual, las discrepancias se resolvieron mediante diálogos, se aplicaron penalidades cuando el contratista incumplió los plazos de entrega, en esta fase se debe contar con un especialista abogado para solucionar imprevistos.

En su opinión ¿Cree usted que se cumplió con los requerimientos del contrato, su conformidad y su pago en la gestión administrativa, en el INEI? ¿Por qué? ¿Qué sugiere o que debilidades se encontraron? Los entrevistados dijeron que, hay debilidad, pues las áreas usuarias dan conformidades a destiempo y hace que se retrasen los pagos, dotar de un especialista, en general, se cumplió se otorgaron las conformidades y el pago.

Finalmente, los entrevistados manifestaron que, en esta fase contractual no se realiza un seguimiento pueden generar en algunos casos que las prestaciones no se realizan de acuerdo a los requerimientos, se debe contar con un sistema adecuado para hacer un control en cuanto al cobro de penalidades cuando el proveedor incumple con los plazos, asimismo en abastecimiento se debe contar con un especialista para que realice un adecuado seguimiento y fiscalización de esta ejecución contractual.

Para el objetivo general: Indagar que implicancias tiene la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Los participantes en la entrevista manifestaron en forma general que las implicancias que se dieron en la gestión administrativa en los procesos de adquisición de bienes y servicios estuvieron enmarcados en: Una ausencia de coordinación con las áreas generó que no se cumplan las metas, las fallas en la elaboración de cuadro de necesidades por ausencia de planeación, se tuvo deficiencias en el diseño de metas y estrategias en las adquisiciones, asimismo se debe actualizar las funciones y tareas con un nuevo MOF, evitar que los cargos directrices no tengan encargaturas para establecer las jerarquías y se tengan los planes de la organización con eficiencia, por otro lado a nivel de la dirección deben considerarse la motivación al personal de abastecimiento para que realicen con honestidad sus actividades y sancionar a los que no cumplan, por otro lado el control que se hacen en las entidades tanto en el nivel interno y externo fue vital porque se implementan una serie de recomendaciones para que no se infrinja las normas y se evite la corrupción del personal, en la fase de programación y actos preparatorios se deben evitar los retrasos en los procesos, realizar la indagación de precios como lo detalla la norma de contrataciones para que no se cometan deficiencias y dotar de personal experimentado en la ley de contrataciones y con capacitación continua, asimismo en la fase de selección se debe apoyar al Comité Especial que por sus labores muchas veces se retrasa las adjudicaciones porque priorizan sus actividades por ultimo en la fase contractual hay deficiente seguimiento y monitoreo que ocasiona que no hay un control al cobro de penalidades lo que hace que haya deficiencia en la ejecución contractual.

Luego de la aplicación de la entrevista a profundidad, aparte de las dos categorías ya consideradas apriorísticamente, se tuvieron las dos últimas de capacitación y selección de personal que son las emergentes.

Se define capacitación como el método con el que se fomenta el perfeccionamiento del personal, permitiendo que este supere sus limitaciones; práctica que se recomienda ejecutar con regularidad (Bohlander, Snell y Sherman, 2001; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005; Silíceo, 2004), los entrevistados manifestaron que, debe capacitarse al personal en forma continua sobre contrataciones, responsabilidad civil o penal y normativa de control a fin de que se tenga retroalimentación, reforzamiento y homogenización de las disposiciones, estrategias que le servirán en el desarrollo de sus actividades y cumplir con las metas institucionales. La

capacitación en la entidad es primordial e importante porque en estos últimos tiempos hay continuas variaciones tanto en la ley como en el reglamento de contrataciones, por este motivo el personal debe ser capacitado permanentemente y de esta manera se contara con personal preparado, mejorando su rendimiento y motivado para sus labores.

La selección de personal se define como el proceso en el que las empresas llenan vacantes, consiste en elegir a partir de un grupo de aspirantes esperando escoger a la persona que cumpla de mejor forma las características del puesto (Alfaro, 2012; Mondy, 2010; Pino, 2008). Los entrevistados manifestaron que, la selección de personal es primordial, permite contar con personal especializado, certificado con un buen nivel y con experiencia en contrataciones, para que realice su labor en el área de abastecimiento. Es importante contar con un personal idóneo que se les de inducción para conozcan la misión y visión de la entidad, de esta manera estar motivados a realizar las tareas que ejecutan y sus decisiones produzcan beneficios a la entidad, asimismo evitar que haya rotación tener un personal con salario adecuado para tener logros en la entidad.

El análisis documental se realizó a través de la Ley de contrataciones y su reglamento, aplicada a nivel nacional, es posible que por desconocimiento o por el mal accionar de los funcionarios, se cometen errores como se han detallado en los resultados, a pesar que la ley ha tenido muchos cambios, la OSCE debe fiscalizar y cumplir su rol, para evitar actos de corrupción como los que han sucedido. La entidad debe supervisar, retroalimentaciones de capacitación en sus trabajadores para que sus actuaciones sean transparentes y se maneje eficientemente el dinero del estado. En cuanto a la ley de presupuesto por año fiscal, se tiene en cuenta porque la normativa de contrataciones exige que todos los procesos de adquisiciones que se hacen, tengan que estar debidamente presupuestadas y figurar en su Plan Anual de Contrataciones que se hace cada año, es una exigencia que la entidad debe cumplir.

Conclusiones y Recomendaciones

Las fases de la gestión deben estar interrelacionadas, cumplir con los plazos, jerarquías, revisar sus directivas o manuales, monitoreo a sus procesos, efectuar y contar con personal adecuado, para lograr las metas trazadas por la entidad con oportunidad y eficiencia. Se recomienda a las autoridades de la institución, en especial al órgano de contrataciones que los procesos de contrataciones se ejecuten de acuerdo a los planes previamente aprobados, que las instancias supervisen y corrijan de manera oportuna las falencias.

Los proyectos nuevos generaron deficiencias en sus metas y estrategias, por lo que las adquisiciones tuvieron imprevistos, por el desorden y la falta de coordinación con las áreas, se debe tener una programación real en relación a los requerimientos. Se sugiere a las autoridades de la entidad, evaluar si va a seguir aceptando convenios que hacen que surjan nuevos procesos que ha generado una serie de defectos e improvisaciones que perjudican a sus actividades planificadas, en perjuicio de la entidad.

La entidad no tiene actualizado las funciones del MOF, han variado muchas leyes sobre todo las de contrataciones, debe establecerse las jerarquías, la distribución de tareas e

implementarse, para que las metas de la entidad se ejecuten de manera eficiente. Se recomienda a las autoridades de la institución, modificar e implementar directivas, manual de funciones acordes con la realidad actual y normativa de contrataciones, se disminuyan errores u omisiones, se respeten las jerarquías en beneficio de la entidad.

En la entidad no hubo motivación al personal de contrataciones, faltó comunicación entre las áreas, no hubo supervisión, cometieron omisiones y en algunos casos entregaron bienes o servicios que no eran de acuerdo a las condiciones requeridas en perjuicio de la entidad. Se sugiere a las autoridades de la entidad, prever que su personal esté motivado, mejorar los sueldos, que se tengan comunicaciones estrechas con su personal de abastecimiento para evitar que cometan actos indebidos, debe primar la transparencia en sus actos.

Hubo hallazgos producto del control tanto interno como externo, que se corrigieron, hubo sanciones al personal, por el MOF, se ha sancionado a los funcionarios, se encuentran ya judicializados, es vital tener un control en las entidades estatales, deben ser objetivos. Se recomienda a las autoridades de la institución, juzgar y sancionar a los trabajadores y funcionarios que incurren en inconductas funcionales, los informes deben ser objetivos, es vital que la entidad fiscalice y haga un seguimiento a las sanciones, evitar la impunidad.

Los retrasos originaron improvisaciones, se hicieron cotizaciones a proveedores que no garantizan calidad y precios, cotizaciones con valor referencial sesgado, es vital que especialistas revisen los términos de referencia que garantice buen estudio de precios. Se sugiere a las autoridades, aplicar la fiscalización en la fase de programación y actos preparatorios a fin de evitar que participen proveedores que no van a garantizar que cumplan con sus ofrecimientos, tener cuidado con los expedientes, plazos, y se realice un adecuado estudio de precios, tal como lo manda la ley de contrataciones.

Hubo falencias por parte del personal, en la revisión de la documentación de postores, al aceptar a los que estaban impedidos, así como también a otros que sus ofertas no cumplían con lo estipulado en las bases, infringiendo la normativa de contrataciones. Se sugiere a las autoridades, motivar, exhortar y prever filtros a fin que el personal de los comités especiales y los que trabajan en compras tengan cuidado, verificar que los postores cumplan lo estipulado en las bases, revisen los documentos, de sospechar hacer el informe para que se fiscalice, se verifique si son reales y poder sancionar a estos proveedores.

Como no se hizo un seguimiento, faltó un control para cobrar penalidades, verificar cartas fianzas, faltó la fiscalización posterior porque hubo casos que las acreditaciones de su experiencia por parte del postor no eran auténticas. Se sugiere a las autoridades, aplicar un sistema de control para que se verifique los plazos, supervisar antes de otorgarse la conformidad que todo lo ofrecido estén de acuerdo al contrato, de no ser así, establecer penalidades efectivas y obligar al personal para que haga su informe respectivo a las instancias correspondientes.

Referencias Bibliográficas

- Albers, H (1987). *Principios de organización y Dirección*. México: Editorial Limusa
- Ackoff, R (1988) *Un concepto de planeación de empresa* (1 ed.): Editorial Limusa
- Ander- Egg, E (1991) *Introducción a la Planificación* (13 Edición)
- Andrade, S (2005) *Diccionario de Economía* (3ra Edición): Editorial Andrade
- Anzola, S (2002). *Administración de Pequeñas Empresas* (Segunda Edición). México: Editorial McGraw Hill
- American Marketing Association (A.M.A.), *obtenido de la página web de la American Marketing Association*: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms, el 28 de agosto 2007.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de persona*. Tlalnepantla, C.P., México: Red tercer milenio S.C
- Alvarado, K. (2008). *Compras Estatales*
Recuperado de: <http://www.libreroonline.com/peru/libros/46412/alvarado-leon-karina-merle/compras-estatales.html>
- Asca, P. (2016). *Evaluación del Proceso de Adquisiciones de Bienes en la Sede Central del Instituto Nacional de Estadística e Informática Jesús María-2015*. Universidad Cesar Vallejo
- Berriel, P. (2011). *Las adquisiciones de bienes y servicios del sector público de México en el periodo 2000-2010*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Bonilla, E y Rodríguez, P (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. La Investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Ediciones Uniandes. Edit. Norma.
- Bocanegra, R. (2015). *Ley de Contrataciones y sus efectos en el distrito de José Crespo y Castillo-Leoncio Prado-2014* (Tesis-Doctorado). Universidad de Huánuco
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* México: Editorial Thomson
- Buchele, R(2013): <http://fundamentosdeadministracion.weebly.com/definicioacuten-de-control-de-diferentes-autores.html>
- Burzaco (2016), en la revista, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, en su investigación sobre: *Contrataciones públicas socialmente responsables*
- Cunha, I (1989). *Contribuição para a formulação de um quadro conceitual em análise documental*. En: *Análisis documental: Consideração teórica a experimentações*. Sao Paulo, FEBAB, p. 15-30
- Contraloría General de la Republica recuperado de https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/as_portal
- Chaverra, B, Gaviria, F y Gonzales, V (2019). *El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación*. Retos: nuevas perspectivas de educación física, deporte y recreación, (35), 422-427.
Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=133777859&lang>
- Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración* (Tercera Edición). Editorial McGraw – Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal* (pág. unidad 6). Bolilla No. 6.
- Chiavenato, I (2009) *Administración de recursos humanos* (Novena Edición). México: Editorial McGraw – Hill.

- Chiavenato, I (2017) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Sétima Edición). México: McGraw-Hill Interamericana
- Cuenya, L y Ruetti, E. (2010). *Controversias epistemológicas y metodológicas* entre el. Revista Colombiana de Psicología
- Damián, A. (2018). *Evaluación del Plan Anual en la Ejecución de Obras de Infraestructura en la Dirección general del MINDEF 2016-2017* (Tesis-Doctorado). Universidad César Vallejo
- Domínguez, T y Durand N. (2015). *Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público* (Tesis-Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Espino, Llique (2015) en el artículo titulado: *Estado de la Cuestión y Retos a Futuro de la Contratación Pública en el Perú*, revista Derecho & Sociedad PUCP
- Eckles, R, Carmichael, R y Sarchet, B (1981). *Supervisory Management*. Editorial: John Wiley & Sons Inc.
- Fayol, H (1990): <https://www.coursehero.com/file/21443594/correcion-total-1/>
- Guerra, M y Peña, S (2010) *Manual de Publicaciones APA* de la American Psychological Association (3ra edición de la sexta en inglés). México: Editorial El Manual Moderno
- Guerra, A (2005): <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>
- Ferrell, Hirt, Adriaensens, Flores y Ramos (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4ta Edición): Mc Graw-Hill Interamericana
- Goldstein (2011). *Concepto de planeación*. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial. México: Mexicana
- Gutiérrez (2018), en la revista, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, en su artículo sobre: *La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición*
- Guzmán (2013): <http://administrarconcalidad.blogspot.com/2013/11/planificacion.html>
- Hampton, D (2010). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill
- Heidegger (2007). *Hermenéutica y topología en carta sobre el humanismo*. Revista de filosofía versión On-line ISSN 0718-4360 Rev. filos. v.62 Santiago 2006 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602006000100004> M (Gallego, 2007, p. 114)
- Hellriegel, D., Jackson, E. S. y Slocum, Jr. J.W. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson.
- Hurtado, D (2008) *Principios de Administración*. (1ra Edición). Medellín, Colombia: ITM
- Hummel, Ch(2013): <http://administrarconcalidad.blogspot.com/2013/11/planificacion.html>
- Hernández-Sampieri R, Mendoza C (2018). *Metodología de la investigación*. México: Ed. McGraw-Hill Education
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- <https://administracionempresarialcali.jimdofree.com/proceso-administrativo-control/>
- Koontz, H y O'Donnell C (1985). *Administración*. México: Editorial Mc Graw and Hill
- Luna, A (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria, S.A. de C.V
- Martínez, J. (2015). *Transparencia versus corrupción en la contratación pública. Medidas de transparencia en todas las fases de la contratación pública como antídoto contra la corrupción*. (Tesis Doctoral). Universidad León, España
- Melucci, A. (1985). *La Teorías de los movimientos sociales*
- Méndez, A. (1991). *Introducción a la administración básica*. Editor Universidad de Guadalajara
- Mondy, R. (2010) *Administración de recursos humanos* (10mo ed.). México: Pearson Educación.

- Muñoz, R (2015). *La Planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la Contratación Pública*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil (Ecuador)
- Muñoz (2016). *Mejora continua de procesos de compra en el sistema de abastecimiento de la Red Asistencial de ESSALUD – Junín*, (Tesis doctoral) en Administración en la Universidad Nacional del Centro Huancayo
- Münch, L (2014) *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da. Edición). México: Pearson
- Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013) *Metodología de la Investigación*
- Ñaupas H, Valdivia M, Palacios J, Romero H *Metodología de la investigación*, (3ra Edición). Perú: Ediciones de la U.
- ONU, *Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas*, 2011
- OSCE. *Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento*, Perú
- Pérez, A (2005). *Educar para humanizar*. Narcea, Madrid y Estudios, Caracas.
- Pino, I. (2008). *Selección de personal más eficaz y justa*. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de agorasocial.com: http://www.agorasocial.com/arts/seleccion_justa.htm
- Pinto, M. (2001). *El resumen documental: paradigmas, modelos y métodos*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Quijada (2014), en el artículo: *La problemática real de las compras públicas*, realizado en los gobiernos locales de Lima Metropolitana, La Victoria y San Isidro
- Reyes, A (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- RICG: <http://ricg.org/es/que-es-la-ricg/>
- Robbins, S y Coulter, M (2014). *Administración* (12 Edición). México: Pearson
- Rodríguez, A y Pérez, A (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*, Rev. esc.adm.neg. No. 82 DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, R. (2004). *Estrategias funcionales y su coordinación con las estrategias corporativas y de negocios*. 2004. Publicación de la Cátedra de Sistemas y Procedimientos Administrativos UNR
- Scanlan, B (2013): <https://sites.google.com/site/exposiciondecontrol/caracteristicas>
- Silíceo, A (2004) *Capacitación y Desarrollo Personal*. (Cuarta Edición). México: Editorial Limusa S.A.
- Soto, J (2009). *Planificación Estratégica del CMRCQVI 2010-2011*, Quito, UASB, 2009.
- Terry, G y Stephen, F (1999). *Principios de Administración*. México D.F, México: Compañía Editorial Continental
- Ugalde, N y Balbastre, F (2013). *Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>
- Vilcarrómero (2013). *Administración de la producción* Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net Este libro puede obtenerse gratis solamente desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>