

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y TURISMO**

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN
CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR LA
EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES
EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE
CUSCO-2016”**

PRESENTADO POR:

Br. JUAN CARLOS HUAMAN OLIVERA

PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Lic. JORGE LUIS DÍAZ UGARTE

TESIS FINANCIADA POR LA UNSAAC

**CUSCO – PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino del bien, y siempre llenando de bendiciones a mi familia y a mí.

A mis padres Lidia y Pablo quienes trabajan arduamente para formar a mis hermanos y a mí, para que seamos personas de bien y no nos falte nada en la vida, a mis hermanos Raúl, Miguel, Jenny y Pamela quienes siempre están aconsejándome y alegrando a la familia.

A mi abuela Fidelia por ser una buena persona quien siempre se preocupa por sus hijos y nietos, a mi abuelo Adrián quien desde el cielo nos bendice y guía nuestro camino, a mis tíos y primos por formar una parte importante de mi vida.

Al glorioso colegio Nacional de Ciencias, a mis docentes y compañeros.

Y por último pero no menos importantes a mis amigos, compañeros y personas especiales, porque cada uno de ustedes supieron aconsejarme, acompañarme y formar una parte muy importante en el logro de mis objetivos.

Juan Carlos Huaman Olivera.

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios por la fuerza de voluntad que me da día a día para poder superarme personal y profesionalmente, esa fuerza que logró que acabe el presente trabajo de investigación.

A la prestigiosa Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, mi alma mater, por formar profesionales competitivos y personas de bien.

A mis padres por su esfuerzo y el apoyo que me brindaron en conseguir este objetivo.

A los señores docentes de la escuela profesional de Ciencias Administrativas, por los conocimientos impartidos durante mi formación profesional, de manera especial a mi asesor el Lic. Jorge Luis Díaz Ugarte, por la paciencia y tiempo brindado.

Juan Carlos Huaman Olivera.

PRESENTACIÓN

**SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES, ECONOMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO.

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas pongo a vuestra consideración la tesis INTITULADA **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO-2016”**, para optar el título de Licenciado en Administración.

El tesista.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal diseñar un programa de capacitación en contrataciones del Estado para mejorar la ejecución del plan anual de contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco; de igual manera como objetivos específicos: busca identificar las necesidades de capacitación en contrataciones de parte de los trabajadores de la empresa y describir la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones.

Se aplicó un cuestionario a los 64 trabajadores para identificar las necesidades de capacitación en contrataciones; Así mismo se utilizó una guía de observación para los 83 procedimientos de selección para describir la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco.

Llegando a la conclusión que para diseñar un programa de capacitación en Contrataciones del Estado para mejorar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco se deben de identificar las necesidades de capacitación, esto sirve para que se pueda planear la capacitación, definir las técnicas de capacitación y consecuentemente diseñar la guía de ejecución de la capacitación y la guía de evaluación de la capacitación.

La situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la Empresa es deficiente, ya que solo el 45% de los procesos fueron convocados, de ellos solo el 19% fueron convocados en el mes planeado, los demás tuvieron retrasos de convocatoria de hasta 10 meses. En cuanto al cumplimiento del monto convocado, solo el 35% de los procesos convocados tuvieron una variación de 10 % con respecto al monto de convocatoria planeado, los demás tuvieron mayor porcentaje de variación.

Palabras clave: Contrataciones del Estado, Programa de capacitación, Plan anual de Contrataciones.

ABSTRACT

The present research work has main objective designing a training program in state deals to improve the execution of the yearly hiring plan in the company Electro Sur Este S.A.A. seat Cusco, In a Similar Way Identifying the needs of training in deals on behalf of the company workers and describing the present situation of the execution of the Yearly hiring Plan.

Applied questionnaire to identify the needs of training in deals, that they have the 64 workers. Likewise applied over a guidebook from observation to the 83 procedures of selection, in order to be able to describe the present situation of the execution of the Yearly hiring Plan in the company sedate Electro Sur Este S.A.A. seat Cusco.

Coming to the conclusion than to design a training program in state deals to improve the execution of the Yearly hiring Plan in the company Electro Sur Este S.A.A. seat Cusco the needs of training are supposed to identify themselves, this suits someone's purposes in order that training can be planned, defining the techniques of training and logically designing a guideline of execution of the training program and a guideline of evaluation of the training program.

The present situation of the execution of the Yearly hiring Plan in the Company is deficient, that only 45 % of processes were convoked, of them only the 19 % were convoked in the planned month, the other ones had delays of convocation of to 10 months. As to the fulfillment of the convoked, single amount 35 % of the convoked processes had 10 %'s variation regarding the amount of convocation planned, the other ones had bigger percentage of variation.

Key words: State deals, Training Program, yearly hiring Plan.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país las contrataciones públicas conforman gran parte del gasto Público y también del Producto Bruto Interno (PBI), es por esto que los principales actores, entidades y proveedores, tienen un rol muy importante en el desenvolvimiento de todas las etapas que componen las contrataciones públicas.

Dentro de las entidades Públicas, son los funcionarios quienes tienen el poder de representar al país en todas las compras y contrataciones que se necesite, es ahí donde radica la responsabilidad de los funcionarios de tener conocimientos actualizados en las normativas, aspectos legales y técnicos de las Contrataciones Públicas.

Por ende la presente investigación nace con el fin de diseñar un programa de capacitación en Contrataciones del Estado que permita mejorar los conocimientos de los trabajadores de la Empresa Electro Sur Este S.A.A. y consecuentemente mejorar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de la empresa. Por otro lado también busca conocer las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores y describir la situación del Plan Anual de Contrataciones 2016.

El contenido de la presente está dividido en los siguientes capítulos:

El CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: está conformado por la descripción del problema, así como los objetivos que se persiguen, la hipótesis, la identificación y operacionalización de variables, la población y muestra, la justificación, método de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos que intervienen en el trabajo de investigación.

El CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL: desarrolla el Marco Teórico y Referencial, en él se describe las teorías que representan la base de la presente investigación;

asimismo el Marco Conceptual define los conceptos claves para la comprensión del tema de investigación; el Marco Referencial describe el proceso de diseño del programa de capacitación y otras informaciones de importancia, y por último el Marco Legal menciona las leyes y reglamentos que rigen las Contrataciones Públicas.

En el **CAPÍTULO III CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS:** se describe la información del departamento de Cusco, y de la unidad de análisis: la empresa Electro Sur Este S.A.A., su reseña histórica, objeto social, base legal, direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos y estructura orgánica.

El **CAPÍTULO IV PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN:** contiene el Procesamiento y Análisis de la Información, en él se analiza las respuestas de los cuestionarios, y guías de observación, los cuales nos permiten conocer las necesidades de capacitación en contrataciones del Estado y la situación del Plan Anual de Contrataciones, respectivamente.

El **CAPÍTULO V DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO:** En dicho capítulo se detalla la propuesta del trabajo de investigación.

Al final del trabajo de investigación se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos complementarios del trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1.PROBLEMA GENERAL	4
1.2.2.PROBLEMAS ESPECÍFICOS	4
1.3.OBJETIVOS	4
1.3.1.OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4.VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.....	4
1.4.1.OPERACIONALIZACIÓN.....	5
1.5.JUSTIFICACIÓN	6
1.6.DELIMITACIÓN	6
1.6.1.ÁMBITO GEOGRAFICO	6
1.6.2.TEMPORALIDAD.....	6
1.7.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.7.1.SEGÚN EL NUMERO DE OBSERVACIONES.....	7
1.7.2.SEGÚN LA NATURALEZA DE LOS DATOS MANEJADOS	7
1.7.3.SEGÚN EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.8.NIVEL DE INVESTIGACIÓN	7
1.9.MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.10.POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.10.1.POBLACIÓN.....	8
1.10.2.MUESTRA	9
1.11.TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	9
1.12.INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1.ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2.MARCO TEÓRICO	13
2.2.1. TEORÍA BUROCRÁTICA.....	13
2.2.2.TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	15
2.2.3.TEORÍA DEL CONOCIMIENTO	16
2.3.MARCO CONCEPTUAL	17
2.3.1.CAPACITACIÓN	17
2.3.2.PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	17
2.3.3.CONTRATACIÓN.....	17
2.3.4.CONOCIMIENTO	17
2.3.5.PROCESO CONVOCADO	18
2.3.6.EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)	18
2.3.7.PROCESO CON BUENA PRO	18
2.3.8.CALENDARIO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.....	18

2.3.9.CONTRATO	18
2.3.10.CONTRATISTA	18
2.3.11.ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	19
2.3.12.PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	19
2.3.13.ABASTECIMIENTO	19
2.3.14.VALOR REFERENCIAL	19
2.4.MARCO REFERENCIAL	20
2.4.1.SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	20
2.4.2.LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO	20
2.4.3.SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.4.4.LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	30
2.4.5.PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)	33
2.4.6.¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CONOCIMIENTO?.....	37
2.4.7.FACTORES EN LOS QUE INCIDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	37
2.4.8.LA LOGÍSTICA PÚBLICA EN EL PERÚ	38
2.4.9.CONTRATACIONES PÚBLICAS COMO SOPORTE DEL BUEN GOBIERNO	41
2.4.10.LECCIONES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL.	44
2.5.MARCO LEGAL	47
2.5.1.LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y SU REGLAMENTO	47

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

3.1.CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO	48
3.1.1.RESEÑA HISTÓRICA	48
3.1.2.UBICACIÓN GEOGRÁFICA	50
3.1.3.MAPA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO	50
3.1.4.POBLACIÓN	50
3.2.CARACTERIZACIÓN DE ELECTRO SUR ESTE S.A.A.....	50
3.2.1.REFERENCIAS HISTÓRICAS.....	50
3.2.2.OBJETO SOCIAL.....	51
3.2.3.BASE LEGAL.....	51
3.2.4.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	52
3.2.4.1.VISIÓN	52
3.2.4.2.MISIÓN	52
3.2.4.3.OBJETIVOS ESTRATEGICOS	53
3.2.5.ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ELECTRO SUR ESTE S.A.A.....	53
3.3.PROCESO DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A.	55

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	58
4.1.1. CONOCIMIENTOS GENERALES	59
A)CONOCIMIENTO DEL MARCO LEGAL DE CONTRATACIONES.....	59
B)CONOCIMIENTO DEL ORGANO RECTOR DE LAS CONTRATACIONES...	60

C) CONOCIMIENTO DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO	61
4.1.2. ETAPA DE ACTOS PREPARATORIOS	62
A) CONOCIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES	62
B) EXPERIENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL REQUERIMIENTO	63
C) EXPERIENCIA EN DETERMINACIÓN DEL VALOR ESTIMADO	64
D) CONOCIMIENTO EN CUANTO A LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN	66
E) CONOCIMIENTO EN CUANTO A LA MODALIDAD DE EJECUCIÓN LLAVE EN MANO	67
F) CONOCIMIENTO EN CUANTO AL RESUMEN EJECUTIVO	68
4.1.3. ETAPA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	70
A) CONOCIMIENTO EN CUANTO A LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN	70
B) EXPERIENCIA EN CUANTO AL COMITÉ ESPECIAL	70
C) CONOCIMIENTO EN CUANTO A LAS BASES	71
D) CONOCIMIENTO EN CUANTO A CONTRATACIÓN DIRECTA	72
E) CONOCIMIENTO EN CUANTO A SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	73
F) EXPERIENCIA EN CUANTO A LA ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS Y OBSERVACIONES	75
G) CONOCIMIENTO DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE OFERTAS	76
4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES	77
4.2.1. CANTIDAD DE PROCEDIMIENTOS CONVOCADOS DEL PAC	77
4.2.2. CUMPLIMIENTO DE FECHA DE CONVOCATORIA	79
4.2.3. CUMPLIMIENTO DE MONTO CONVOCADO	80

CAPÍTULO V

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO

5.1. PRESENTACIÓN	81
5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	81
5.2.1. ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS	81
5.3. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	83
5.3.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES	83
5.3.1.1. GENERAL	83
5.3.1.2. ESPECÍFICOS	83
5.3.2. PERSONAS A CAPACITAR	84
5.3.3. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	84
5.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL CAPACITADOR	88
5.3.5. COSTOS DE LA CAPACITACIÓN	88
5.4. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	88
5.4.1. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO A LA UTILIZACIÓN	88
5.4.2. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO AL TIEMPO	90
5.4.3. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO AL LUGAR DE APLICACIÓN	90
5.5. DISEÑO DE LA GUÍA DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	90

5.5.1.PERSONAL ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN.....	90
5.5.2.GUÍA DE TAREAS	90
5.5.3.EVALUACIÓN CONSTANTE DEL PROGRAMA.....	90
5.6.DISEÑO DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	91
5.6.1.REACCIONES	91
5.6.2.APRENDIZAJE.....	92
5.6.3.EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Operacionalización de Variables</i>	5
Tabla 2: <i>Población de trabajadores y procedimientos programados en el PAC</i>	9
Tabla 3: <i>Género de trabajadores encuestados</i>	58
Tabla 4: <i>Formación de trabajadores encuestados</i>	58
Tabla 5: <i>Conocimiento del marco legal de contrataciones</i>	59
Tabla 6: <i>Conocimiento del órgano del estado rector de las contrataciones</i>	60
Tabla 7: <i>Conocimiento del Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado</i> .	61
Tabla 8: <i>Conocimiento del Plan anual de contrataciones</i>	62
Tabla 9: <i>Experiencia en la elaboración del requerimiento</i>	63
Tabla 10: <i>Experiencia en determinación del valor estimado</i>	64
Tabla 11: <i>Experiencia en determinación del valor estimado</i>	65
Tabla 12: <i>Conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación</i>	66
Tabla 13: <i>Conocimiento en cuanto a la modalidad de ejecución de llave en mano</i>	67
Tabla 14: <i>Conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo</i>	68
Tabla 15: <i>Conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección</i>	69
Tabla 16: <i>Experiencia en cuanto al comité especial</i>	70
Tabla 17: <i>Conocimiento en cuanto a las bases</i>	71
Tabla 18: <i>Conocimiento en cuanto a contratación directa</i>	72
Tabla 19: <i>Conocimiento en cuanto a bienes y servicios comunes</i>	73
Tabla 20: <i>Conocimiento en cuanto a la subasta inversa electrónica</i>	74
Tabla 21: <i>Experiencia en cuanto a la absolución de consultas y observaciones</i>	75
Tabla 22: <i>Conocimiento de la evaluación y calificación de ofertas</i>	76
Tabla 23: <i>Cantidad de procedimientos programados</i>	77
Tabla 24: <i>Cumplimiento de fecha de convocatoria</i>	78
Tabla 25: <i>Cumplimiento de monto convocado</i>	79
Tabla 26: <i>Plan de la capacitación en contrataciones del Estado</i>	87
Tabla 27: <i>Tabla de costos de la capacitación</i>	88
Tabla 28: <i>Lista de verificación para la capacitación</i>	90
Tabla 29: <i>Evaluación de las reacciones de la capacitación</i>	91
Tabla 30: <i>Tabla de comparación de evaluación PRETEST y POSTEST</i>	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los Cinco procesos básicos en la administración de personal.....	21
Figura 2: El proceso de entrenamiento	22
Figura 3: Puntos principales de un programa de capacitación	25
Figura 4: Mapa del departamento de Cusco	49
Figura 5: Estructura orgánica de la empresa	54
Figura 6: Flujograma del proceso de contrataciones primera parte.....	56
Figura 7: Flujograma del proceso de contrataciones segunda parte	57
Figura 8: Conocimiento del marco legal de contrataciones.....	59
Figura 9: Conocimiento del órgano del Estado rector de las contrataciones	60
Figura 10: Conocimiento del Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado	61
Figura 11: Conocimiento del Plan Anual de Contrataciones.....	62
Figura 12: Experiencia en la elaboración del requerimiento	63
Figura 13: Experiencia en determinación del valor estimado.....	64
Figura 14: Experiencia en determinación del valor estimado.....	65
Figura 15: Conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación.....	66
Figura 16: Conocimiento en cuanto a la modalidad de ejecución de llave en mano.....	67
Figura 17: Conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo.....	68
Figura 18: Conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección.....	69
Figura 19: Experiencia en cuanto al comité especial	70
Figura 20: Conocimiento en cuanto a las bases	71
Figura 21: Conocimiento en cuanto a contratación directa.....	72
Figura 22: Conocimiento en cuanto a bienes y servicios comunes.....	73
Figura 23: Conocimiento en cuanto a la subasta inversa electrónica.....	74
Figura 24: Experiencia en cuanto a la absolución de consultas y observaciones	75
Figura 25: Conocimiento de la evaluación y calificación de ofertas	76
Figura 26: Cumplimiento de fecha de convocatoria	78
Figura 27: Cumplimiento de monto convocado.....	79

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El gobierno peruano tiene como fin primordial el de servir a la población en aspectos como salud, educación, seguridad. Lo hace a través de sus entidades estatales como hospitales, colegios, universidades, la policía nacional y demás entidades que tienen un fin público. Estas entidades estatales para lograr sus objetivos tienen necesidades de bienes (ambulancias, carpetas, útiles de oficina, papel, computadoras e insumos); servicios (limpieza, supervisión, consultoría y seguridad); y obras (carreteras, edificaciones e instalaciones eléctricas), para los cuales necesitan contratar terceros, empresas privadas o públicas, que les provean y satisfagan dichas necesidades, a estos se les conoce como Proveedores del Estado.

El estado peruano para poder contratar con proveedores y hacer sus compras se rige bajo la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225, modificado por el decreto legislativo N° 1341) y su Reglamento (vigente desde el 3 de abril del 2017). El Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado por sus iniciales “OSCE”, es un organismo público autónomo encargado de velar por el cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado, supervisar las compras públicas y a sus actores principales, Entidades Estatales y Proveedores del Estado, pudiendo fiscalizar y hasta sancionar por el incumplimiento de la Ley.

Las compras públicas bajo el ámbito de la Ley de Contrataciones son muy importantes, en el año 2015, el Estado peruano ha realizado contrataciones por S/.32,750.1 millones mediante 92825 procesos de selección, 90001 órdenes de compra y 1953 exoneraciones. El 30.3% correspondieron a bienes, 38.8% a servicios (incluye consultoría de obras) y el 30.9% a obras. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2015)

Es muy importante por ello que las entidades del estado cuenten con funcionarios calificados y con amplio conocimiento y manejo de información en contratación pública y su marco legal, experiencia y dominio operativo, es importante a su vez que este conocimiento se socialice y comparta para el bien de la propia entidad y de la población que son los beneficiados.

El conocimiento hoy en día es considerado como el activo más importante en las instituciones, ya que es difícil de ser copiado o arrebatado, además que las instituciones que gestionan el conocimiento cuentan con personal hábil para cumplir las tareas asignadas, porque son ellos los que tienen el “Know How” (saber cómo hacerlo).

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas, bajo el ámbito de FONAFE se encuentran únicamente las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado como es el caso de Electro Sur Este S.A.A., solo la entidades del FONAFE en Cusco en el año 2015 hicieron compras bajo la ley de contrataciones por un valor de S/. 205.6 millones. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2015).

Electro Sur Este S.A.A. es una sociedad anónima abierta, concesionaria de la distribución de energía eléctrica, comprendiendo dentro de su área de concesión las regiones de Cusco, Apurímac, Madre de Dios y la provincia de Sucre en la región de Ayacucho. El objeto social de Electro Sur Este S.A.A es la distribución y comercialización de energía eléctrica en las zonas de concesión otorgadas por el estado peruano, así como la generación y transmisión eléctrica en los sistemas aislados. Siempre que cuente con la autorización respectiva, podrá importar o exportar energía eléctrica, además prestar servicio de consultoría, contrastar medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada las actividades eléctricas; así como importar, fabricar y comercializar los bienes y servicios que se requiriesen para la generación, transmisión o distribución de energía. (Electro Sur Este S.A.A., 2016)

Electro Sur Este S.A.A. rige sus contrataciones bajo el ámbito de la Ley de Contrataciones del Estado 30225 y su Reglamento, en todo el proceso de contratación, desde la necesidad y el requerimiento de un área hasta la obtención del objeto de contratación y su conformidad, intervienen diversas áreas a través de sus funcionarios, en elaboración de documentos propios del procedimiento de contratación, evaluación y calificaciones de ofertas de proveedores, absolución de consultas u observaciones de participantes, determinación del proveedor ganador, solución de controversias, suscripción y supervisión de contrato, etc. Para que estos funcionarios puedan intervenir de manera correcta en algunas de estas etapas, y lograr el objetivo de la contratación, deben de manejar información sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, aprender cómo aplicarla, llenarse de experiencia y socializar para consolidar mejor el conocimiento de la entidad.

La empresa Electro Sur Este dentro de su plan de capacitación, no detalla capacitaciones en aspectos de contrataciones del estado, es verdad que brinda capacitación a los colaboradores, pero solo en aspectos técnicos en sus diferentes especialidades, y no existe capacitación amplia y estructurada en contrataciones del Estado para las áreas usuarias. Además en la empresa Electro Sur Este, a través de una primera observación, y comentarios de algunos trabajadores de la empresa, se identificó deficiente conocimiento y experiencia en contrataciones en las operaciones que realizan las áreas usuarias.

El presente trabajo de investigación busca diseñar un programa de capacitación en contrataciones del estado que mejore los conocimientos y prácticas de los trabajadores en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco para poder ejecutar de mejor manera los procesos programados en el Plan Anual de Contrataciones.

Por todo lo mencionado, se plantean los siguientes problemas objeto de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

P.G.: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en contrataciones del Estado en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

P.E. 1: ¿Cuál es la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco?

P.E. 2:

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

O.G.: Identificar las necesidades de capacitación en contrataciones del Estado en la empresa Electro Sur Este S.A.A sede Cusco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O.E. 1: Describir la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco.

1.4. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

X: Necesidades de capacitación en contrataciones del Estado

Y: Ejecución del plan anual de contrataciones

1.4.1. OPERACIONALIZACIÓN

Tabla 1:
Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES						
VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEM			
Variable 1	Necesidades de capacitación en contrataciones del Estado	Conocimiento del marco legal de contrataciones	Cuestionario	1		
		Conocimiento del organo rector de las contrataciones	Cuestionario	2		
		conocimiento del SEACE	Cuestionario	3		
		conocimiento del plan anual de contrataciones	Cuestionario	4		
		Experiencia en la elaboración del requerimiento	Cuestionario	5		
		Experiencia en determinación del valor estimado	Cuestionario	6 y 7		
		conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación	Cuestionario	8		
		conocimiento en cuanto a la modalidad de ejecución llave en mano	Cuestionario	9		
		conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo	Cuestionario	10		
		conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección	Cuestionario	11		
		Experiencia en cuanto al comité especial	Cuestionario	12		
		conocimiento en cuanto a las bases	Cuestionario	13		
		Conocimiento en cuanto a contratación directa	Cuestionario	14		
		conocimiento en cuanto a subasta inversa electrónica	Cuestionario	15 y 16		
		Experiencia en cuanto a la absolucion de consultas y observaciones	Cuestionario	17		
		conocimiento de la evaluacion y calificacion de ofertas	Cuestionario	18		
		Variable 2	Ejecucion del plan anual de contrataciones	Cantidad de procedimientos convocados del PAC	Guía de observacion	
				Cumplimiento de fecha de convocatoria	Guía de observacion	
Cumplimiento de monto convocado	Guía de observacion					

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2011).

1.5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación principalmente tiene una **justificación práctica** porque busca aportar a la solución de problemas prácticos como la Ejecución del Plan Anual de Contrataciones de la empresa Electro Sur Este a partir de la formulación de una estrategia, en este caso un programa de capacitación, el cual permitirá mejorar el conocimiento y desempeño de los trabajadores y por ende mejorar la ejecución del plan anual de contrataciones, asimismo contribuir con los objetivos de la empresa.

Además el presente trabajo de investigación busca servir como base y modelo para futuros estudios similares, en los cuales se propongan diseñar un programa de capacitación en contrataciones.

1.6. DELIMITACIÓN

1.6.1. ÁMBITO GEOGRAFICO

El trabajo de investigación se realizó en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco ubicada en Av. Sucre N° 400, Urb. Bancopata, Distrito de Santiago, Provincia y Departamento de Cusco del Perú.

1.6.2. TEMPORALIDAD

El trabajo de investigación está delimitado temporalmente en el periodo del año 2016, puesto que la información fue recolectada en dicho periodo de tiempo.

1.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.7.1. SEGÚN EL NUMERO DE OBSERVACIONES

Transversal, Según Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2010), es aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

1.7.2. SEGÚN LA NATURALEZA DE LOS DATOS MANEJADOS

Cuantitativo: Según Bernal Torres (2006), se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relación entre variables estudiadas de forma deductiva.

1.7.3. SEGÚN EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental: Según Hernández Sampieri et al., (2010), puesto que no se va a manipular ninguna variable, y solo se observará los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

1.8. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva: siguiendo a Bernal Torres (2006), trata de recoger información sobre el estado actual del fenómeno. Los estudios decriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta.

La presente investigación es descriptiva porque responde tanto al problema general y específico, que es de conocer tanto las necesidades de capacitación en contrataciones del Estado y conocer la situación actual del plan anual de contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A.

1.9. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método utilizado es **Hipotético-Deductivo**: Siguiendo a Bernal Torres (2006), Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Los pasos a seguir en este tipo de investigación son, la observación, formulación de la hipótesis, y verificación de la hipótesis.

1.10. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

1.10.1. POBLACIÓN

- a) **Población de trabajadores:** La empresa Electro sur este S.A.A. en su sede de cusco tiene un total de 224 trabajadores, de los cuales se tomó en cuenta a los trabajadores que tienen participación en el proceso de contrataciones, y que además laboran en las 14 áreas usuarias analizadas, que vienen a ser un total de 64 personas.
- b) **Población de procedimientos de selección programados en el PAC:** Se considera el total de procesos programados en el Plan Anual de Contrataciones para la sede Cusco, para ser ejecutados entre los meses de Enero a Junio de 2016, que vienen a ser un total de 83 procedimientos.

Tabla 2:
Población de trabajadores y procedimientos programados en el PAC

N°	Área	Cantidad de trabajadores por área	Cantidad de procedimientos programados en el PAC por área
1	Mantenimiento	7	6
2	Operaciones	6	11
3	Seguridad Integral	3	7
4	Proyectos especiales	7	19
5	Perdidas comerciales	3	1
6	Marketing	3	5
7	Ventas	5	7
8	Instalaciones	4	2
9	Normas y estandarización	2	1
10	Gerencia de Administración	3	4
11	Contabilidad	6	3
12	Talento Humano	3	4
13	Informática	7	10
14	Transmisión	5	3
TOTAL		64	83

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información de la División de Talento Humano de Electro Sur Este S.A.A.

1.10.2. MUESTRA

Para el muestreo se hizo uso del muestreo no probabilístico por conveniencia:

- a) **Tamaño de muestra de trabajadores:** Está compuesta por el total de la población (64 trabajadores).
- b) **Tamaño de muestra de procedimientos de selección programados en el PAC:** Está compuesta por el total de la población (83 procedimientos).

1.11. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta: Según Bernal Torres (2006) se fundamenta en un cuestionario o un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Se realizó la encuesta a los trabajadores de Electro Sur Este S.A.A en la ciudad de Cusco.

Observación directa: Según Bernal Torres (2006) es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

1.12. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario: Será utilizado para recolectar información de los trabajadores de la empresa.

Guía de observación: Se utilizará para poder observar la situación de los procedimientos de selección programados en el Plan Anual de Contrataciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN

Oquendo Chuquiej (2010), en su tesis de pregrado “Programa de Capacitación para una Empresa de Servicios de Soluciones para el Manejo de Documentos” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, plantea:

- **Objetivos:**

La autora se plantea proponer un plan de capacitación que incluya la totalidad de los colaboradores de la organización. Además mejorar la actitud y aptitud de los colaboradores, con la ejecución del programa de capacitación, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, con el objetivo de reducir las quejas de los clientes y alcanzar los objetivos que se tienen establecidos

- **Conclusiones:**

Llegando a la conclusión que en la empresa objeto de estudio, no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los clientes, disminución en las ventas y desmotivación de los colaboradores.

- **Recomendaciones:**

Recomendando que la Gerencia de Recursos humanos deberá implementar el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando la satisfacción de los clientes.

Mientras tanto Castilla Zuñiga (2015), en su trabajo de investigación “Gestión del Conocimiento y su Incidencia en la Productividad en Organizaciones Campesinas de Vinces” en el III Congreso Científico Internacional UNIANDES, plantea:

- **Objetivos:**

El autor plantea analizar la incidencia de la gestión del conocimiento en la productividad laboral de las Organizaciones Campesinas de Vinces.

- **Conclusiones:**

Llegando a la conclusión que existe una gran problemática en el manejo del talento humano de las organizaciones campesinas, el conocimiento que es producto de sus operaciones no se lo almacena esto está repercutiendo en su productividad laboral ya que no cuentan con históricos que les permitan tomar decisiones efectivas, realimentarse o aprender de lo vivido, afectándose de esta forma algunos factores con relación a su productividad.

Además que recomienda que las organizaciones campesinas desarrollen metodologías de cooperación operativa y trabajen conjuntamente y así poder mitigar el desperdicio del conocimiento producto de sus transacciones.

Por otro lado Mercado Zamalloa (2011) En su trabajo de tesis de investigación de pregrado “Mejoramiento del Proceso de Contrataciones y Adquisiciones de la División de Logística en la Empresa Electro Sur Este S.A.A. Cusco” de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Plantea:

- **Objetivos:**

Busca analizar para el mejoramiento del proceso de contrataciones y adquisiciones respecto a los actos preparatorios en la división de logística en la empresa Electro Sur Este S.A.A. Cusco.

- **Conclusiones:**

Demostrando que el proceso de contrataciones y adquisiciones en la empresa estudiada presenta dificultades y deficiencias en el proceso de los actos preparatorios, por lo que el 87% de los

trabajadores encuestados consideran que es importante el conocimiento sobre la Ley de Contrataciones del Estado y los actos preparatorios, en relación a las dificultades que existen con los proveedores el 70% no conocen, así como el 84% desconocen el plazo que los proveedores atienden las solicitudes de cotizaciones; también pone en evidencia que el 80% de las solicitudes de los usuarios son realmente lo que requieren las áreas usuarias, un 55% toma en cuenta los stock de almacenes y el 25% compra con previsión de un posible desabastecimiento y con respecto a los plazos de ley solo el 45% de los encuestados conocen. Mercado Zamalloa (2011) también indica que los procedimientos son inadecuados para iniciar los actos preparatorios en la adquisición y contratación de los bienes y servicios en la empresa Electro Sur Este S.A.A., por los resultados obtenidos el 52% de trabajadores encuestados conocen la Ley de Contrataciones del Estado y los actos preparatorios y el 48% desconocen, el 51% conoce el Plan Anual de Contrataciones (PAC), el promedio de 54.5% conocen sobre Adjudicación Directa Simplificada, Adquisición Directa Pública, Concurso Público y Licitación Pública.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. TEORÍA BUROCRÁTICA

Según Weber (1947, págs. 320-329) la burocracia es la organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

En la base de todo aparato burocrático hay algún tipo de disciplina. Por tal razón la burocracia sirve como articulación de la simplificación. Se podría argumentar que por la burocracia es posible la división de trabajo promovida por el poder central, que a su vez busca dominar a los funcionarios.

a) **MODELO BUROCRÁTICO DE UNA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo al análisis sociológico de Max Weber, el sistema tiene connotaciones más positivas, es que es una forma de organización y administración más racional que las alternativas, que se caracterizan como sistemas basados en aproximaciones “carismáticas” o “tradicionales”, Weber definió a la burocracia como una forma de organización que realiza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud, la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalles reglas y regulaciones.

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.

Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados
- Competencia técnica y meritocrática
- Especialización de la administración, independientemente de los propietarios
- Profesionalización de los participantes
- Completa previsión del funcionamiento

2.2.2. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

El modelo de Becker (1964, págs. 24-25) se basa en el hecho de que la inversión en el capital humano es una decisión que implica muchos periodos: unos periodos iniciales, en los que se realiza el gasto de la inversión, y unos posteriores, en los que se recogen los beneficios. Así en el caso de la empresa, se contraponen los costos de la formación con la mayor productividad futura de los beneficios.

Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado para después usarse, además nos dice que el entrenamiento dentro de las empresas tiene dos tipos básicos que a continuación se describen:

- a) **Entrenamiento General:** Por entrenamiento general se entiende aquel que no solo incrementa la productividad de los trabajadores para la empresa que lo provee, sino también para otras empresas distintas. El modelo de Becker revela que las empresas ofrecen este tipo de entrenamiento porque son los mismos empleados los que lo pagan, al recibir salarios menores que su productividad durante el periodo de formación, nos explica también la diferencia entre los perfiles de los ingresos de las personas que han recibido entrenamiento genérico y los de aquellas que no lo han recibido. Mientras que el perfil de ingresos de los primeros será creciente (durante el aprendizaje ganarán menos que los que no se entrenan, debido a que estarán pagando los costos de entrenamiento, pero su salario se irá incrementando en años posteriores, cuando recojan los rendimientos del entrenamiento), los segundos tendrán un perfil de ganancia plano.
- b) **Entrenamiento específico:** Se entiende por entrenamiento específico aquel que incrementa la productividad del trabajador para la empresa que le proporciona instrucción,

pero no para las demás. En este caso, Becker deduce que las empresas pagan a sus trabajadores parte de ese entrenamiento a diferencia del entrenamiento general. Se intenta reducir la rotación de este tipo de trabajadores y no la de los de entrenamiento general, pues si las empresas pierden a los trabajadores con entrenamiento específico, pierden parte de los costos de entrenamiento y también pierden parte de la productividad generada, lo que no ocurre con los trabajadores que han recibido solo entrenamiento general.

2.2.3. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

Nonaka Takeuchi (2007, págs. 47-49) refiere que el conocimiento humano se clasifica en dos formas: El conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

a) EL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

Es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando, ya sea, expresiones matemáticas o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra de forma presencial o virtual.

(Nonaka Takeuchi, 2007)

b) EL CONOCIMIENTO TÁCITO

Se adquiere por medio de la experiencia personal y es difícil expresar usando el lenguaje formal, las ideas, el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento. (Nonaka Takeuchi, 2007)

Nonaka Takeuchi (2007, pág. 49) nos dice que la creación del conocimiento organizacional se refiere a la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlo entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el sistema ensayo-error.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. CAPACITACIÓN

Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. (Chiavenato, 2011, pág. 56)

2.3.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2011, pág. 57)

2.3.3. CONTRATACIÓN

Es la acción que deben realizar las Entidades para proveerse de bienes, servicios u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.4. CONOCIMIENTO

El conocimiento puede ser entendido, con relación a datos e información, como "información personalizada"; con relación al estado de la mente, como "estado de conocer y comprender"; puede ser definido también como "objetos que son almacenados y manipulados"; "proceso de aplicación de la experiencia"; "condición de acceso a la información y potencial que influye en la acción". (Nonaka Takeuchi, 2007, pág. 44)

2.3.5. PROCESO CONVOCADO

Proceso de adquisición que colgado en la página del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado, para que proveedores y público en general puedan evaluar y participar. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.6. EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)

Cumplimiento en tiempo, calidad, costos y demás características de los procesos programados en el Plan Anual de Contrataciones. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.7. PROCESO CON BUENA PRO

Proceso de selección con postor adjudicado o ganador, estado susceptible a apelación. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.8. CALENDARIO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

El cronograma de la ficha de convocatoria en el que se fijan los plazos de cada una de las etapas del procedimiento de selección. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.9. CONTRATO

Es el acuerdo para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la ley y el reglamento de las contrataciones del estado. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.10. CONTRATISTA

El proveedor que celebra un contrato con una entidad de conformidad con las disposiciones de la ley y el reglamento de contrataciones del estado. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.11. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Descripción de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien a ser contratado. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que deben ejecutarse las obligaciones. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.12. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con la cual las entidades del estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes, servicios en general, consultorías o la ejecución de una obra. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.13. ABASTECIMIENTO

El abastecimiento o aprovisionamiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.3.14. VALOR REFERENCIAL

Monto determinado por el órgano encargado de las contrataciones, a fin de establecer el tipo de proceso de selección correspondiente y gestionar la asignación de los recursos presupuestarios necesarios. (Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

2.4. MARCO REFERENCIAL

2.4.1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Según Chiavenato (2011, págs. 156-160), la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. A través de la administración las organizaciones pueden desarrollar las estrategias, que hoy en día las harán más competitivas, en un mercado que cambia constantemente.

2.4.2. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

Chiavenato (2011, pág. 156) nos dice que la administración de recursos humanos produce impactos profundos tanto en las personas como en las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas. En otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal (Chiavenato, 2011), estos se describen a continuación:

Procesos de Administración de Recursos Humanos		
	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RH, reclutamiento de personal, selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personal, diseño de cargos, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad, relaciones personales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación, desarrollo organizacional.
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información, controles-frecuencias-productividad-balance social.

Figura 1: Los Cinco procesos básicos en la administración de personal
Fuente: Chiavenato, (2011); Administración de Recursos Humanos.

2.4.3. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas. (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato (2011, pág. 158), el ciclo de capacitación implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

- a) Detección de las necesidades de capacitación.
- b) Programación de capacitación.
- c) Ejecución de la capacitación.
- d) Evaluación de resultados de capacitación.

El proceso de entrenamiento

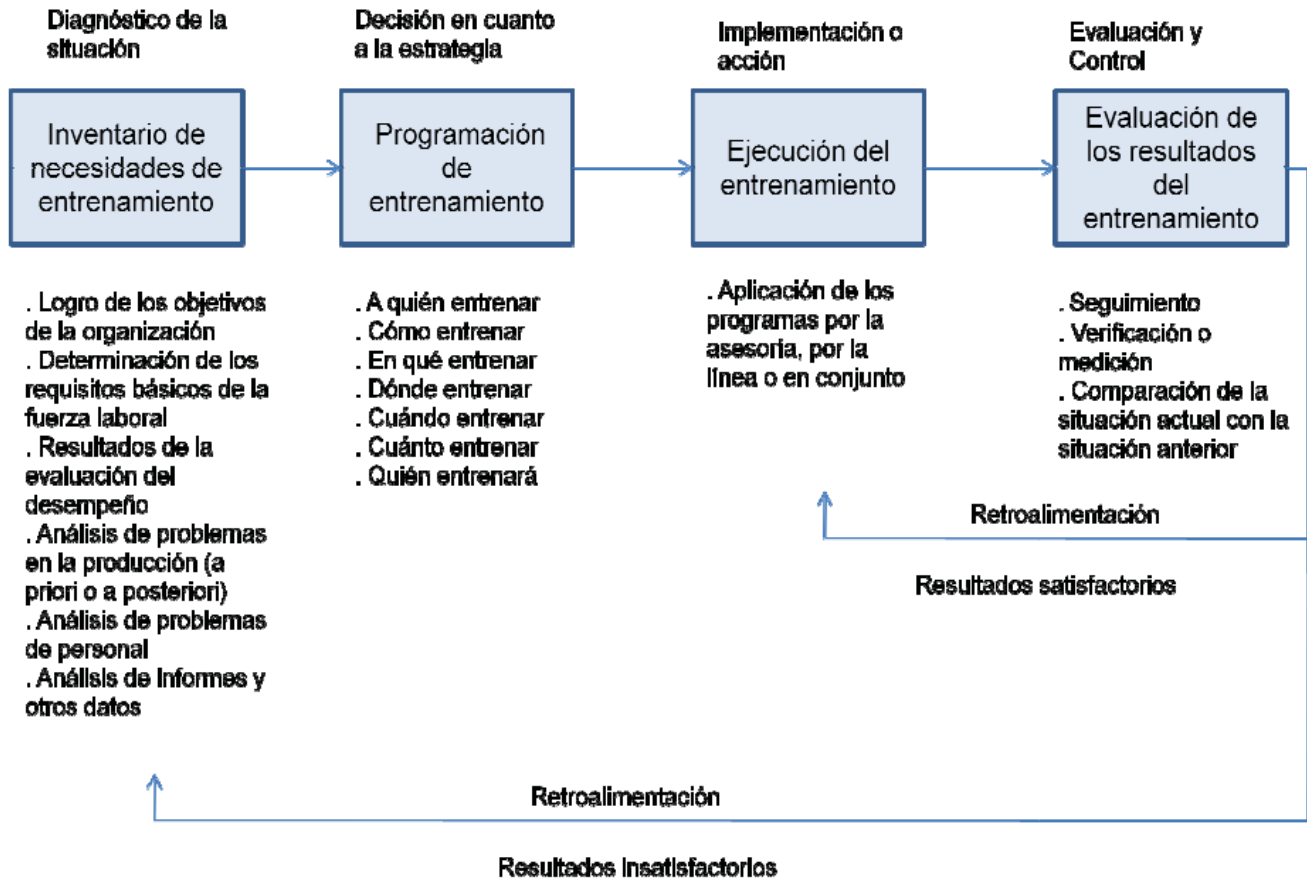


Figura 2: El proceso de entrenamiento

Fuente: Chiavenato, (2011); Administración de Recursos Humanos.

a) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes y jefes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando:

(Chiavenato, 2011)

-Análisis de los recursos humanos: sistema de capacitación.

-Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

1) ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: SISTEMA DE ENTRENAMIENTO

Para Chiavenato (2011, pág. 159) el análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

2) ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS: SISTEMA DE ADQUISICIÓN DE HABILIDADES

Para Chiavenato (2011, pág. 159) el análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

1. Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
2. Identificación de tareas que componen el cargo.
3. Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo. (Chiavenato, 2011)

Según Carelli (1973), uno de los medios principales para detectar las necesidades de capacitación es el cuestionario.

b) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez diagnosticado las necesidades de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades percibidas.

Para Chiavenato (2011, pág. 160), la organización puede tomar en cuenta los siguientes aspectos para una programación adecuada del entrenamiento:

¿Cuál es la necesidad?

¿Dónde fue señalada por primera vez?

¿Ocurre en otra área o en otro sector?

¿Cuál es su causa?

¿Es parte de una necesidad mayor?

¿Cómo satisfacerla, ¿Por separado o en conjunto?

¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?

Si la necesidad es inmediata ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?

¿La necesidad es permanente o temporal?

¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?

¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?

¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

¿Quién va a impartir el entrenamiento?

La detección de necesidades de capacitación nos proporcionara la siguiente información:

¿Qué debe enseñarse?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe enseñarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar? (Chiavenato, 2011)



Figura 3: Puntos principales de un programa de capacitación
Fuente: Chiavenato, (2011); Administracion de Recursos Humanos.

c) PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Hinrichs (1976) nos indica que el programa de capacitación exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, manuales, etc.)
7. El personal que va a ser entrenado.
 - a. Número de personas.
 - b. Disponibilidad de tiempo.
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - d. Características personales de comportamiento.
8. Lugar del entrenamiento (dentro o fuera de la empresa)
9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

11. Control y evaluación de los resultados.

d) TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

El siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero. (Chiavenato, 2011, pág. 161)

1) Técnicas de capacitación en cuanto a la utilización

a. Técnicas de capacitación orientadas al contenido

Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucciones programadas por computadora.

b. Técnicas de capacitación orientadas al proceso

Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos.

c. Técnicas mixtas de capacitación

Por medio de estas técnicas se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos, y varias técnicas en el trabajo.

2) Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

a. Capacitación de inducción o de integración a la empresa

Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

b. Capacitación después del ingreso a la empresa:

Después del ingreso a ejercer el cargo, la capacitación podrá llevarse a cabo:

- En el lugar o sitio del trabajo (en servicio)
- Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio)

3) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de aplicación

a. Capacitación en el lugar de trabajo:

Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni de equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitar.

b. Capacitación fuera del lugar de trabajo:

En general, son complementarios del entrenamiento en servicio, la ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no se puede cuando este está en el lugar de trabajo, tenemos entre estos, conferencias, seminarios, películas, exposiciones.

e) EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/aprendiz. (Chiavenato, 2011, pág. 163)

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores (Chiavenato, 2011):

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: el entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación presentado.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores.
5. Calidad de los aprendices. (Chiavenato, 2011)

f) EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos (Chiavenato, 2011):

- a) Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. (Chiavenato, 2011)

El propósito de la evaluación, es confirmar la eficacia del entrenamiento y velar porque los objetivos planteados hayan sido alcanzados. Tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) para el crecimiento de los colaboradores permite que éstos desempeñen su trabajo eficientemente. (Chiavenato, 2011)

Para Kirkpatrick (1994), la medición de los resultados se ubica en 5 niveles:

Nivel 1: Reacción y/o satisfacción y acción planeada.

Nivel 2: Aprendizaje de nuevas habilidades.

Nivel 3: Aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas.

Nivel 4: Impacto en los resultados del negocio.

Nivel 5: Rendimiento de la inversión (ROI): Es la relación del rendimiento sobre la inversión, es decir la relación entre la rentabilidad que representa la inversión sobre las acciones de capacitación en su conjunto o sobre una sola acción de capacitación dada.

2.4.4. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Según Bastidas Villanes (2009, págs. 91-92), la gestión pública tiene como soporte a un conjunto de sistemas administrativos, que comprenden una serie de tecnologías, metodologías, procedimientos, instrumentos, etc. que le permiten actuar en consideración a los mandatos y encargos establecidos por la Constitución y la Ley a cada entidad gubernamental.

Mediante los sistemas administrativos se orienta y organiza la actividad de las entidades públicas, y a su interior, de los sus gestores, permitiendo el logro de los objetivos y metas preestablecidos, a partir de coordinar sus actividades y utilización de diversos recursos. Los sistemas administrativos apuntan a que gestión pública tenga un desempeño eficiente, eficaz e inclusivo, con resultados que beneficien al ciudadano. (Bastidas Villanes, 2009)

a) SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

El Sistema de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos orientados al racional flujo, dotación o suministro, empleo y conservación de medios materiales; así como acciones especializadas, trabajo o resultado para asegurar la continuidad de los procesos productivos que desarrollan las entidades integrantes de la administración pública. (Bastidas Villanes, 2009)

b) EL PROCESO TÉCNICO DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DEL ESTADO

Bastidas Villanes (2009, págs. 93-98) nos dice que la gestión del proceso de contrataciones y adquisiciones es de especial importancia para las entidades estatales. Este procedimiento está regulado por el Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

La regla general en las adquisiciones y contrataciones que realizan las entidades es que la selección del proveedor se efectuará, de manera objetiva, por medio de un concurso, el mismo que es denominado, en términos legales, "procedimiento de selección". (Bastidas Villanes, 2009)

Ello quiere decir que la selección del proveedor no se produce de manera libre o subjetiva, sino como consecuencia de un proceso de selección que debe conducirse de acuerdo con las pautas y normas establecidas en el Texto Único Ordenado de la Ley y su Reglamento. (Bastidas Villanes, 2009)

El proceso de adquisición o contratación es el conjunto ordenado y concatenado de actuaciones que se realizan desde que se autoriza la adquisición o contratación del bien, servicio u obra hasta que culmina la ejecución del contrato respectivo a través del cual se pactó la venta o arrendamiento del bien, la prestación del servicio o la ejecución de la obra. (Bastidas Villanes, 2009)

Por su parte, el proceso de selección es el "concurso" que permite elegir, de manera objetiva, al proveedor que se encargará de vender o dar en arrendamiento un bien, prestar un servicio o ejecutar una obra. (Bastidas Villanes, 2009)

El proceso de selección se inserta en el proceso de adquisición o contratación, es una fase de él. Otras fases de dicho proceso son: la ejecución de los actos preparatorios del proceso de

selección, tales como el Plan Anual, la formulación del requerimiento, el estudio o indagación de mercado, la aprobación del expediente de contratación, la designación del Comité Especial, la elaboración y aprobación de bases y demás. Asimismo, forman parte del proceso de adquisición o contratación los actos de ejecución contractual luego de la culminación del proceso de selección. (Bastidas Villanes, 2009)

c) FASES DE LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN O CONTRATACIÓN

Los procesos de adquisición o contratación que realizan las entidades tienen tres grandes fases, detalladas a continuación:

1) ACTUACIONES PREPARATORIAS

Es la fase que va desde el momento en que se aprueba la adquisición o contratación hasta la convocatoria del proceso de selección. Dentro de esta fase encontramos, además de la aprobación de la adquisición o contratación, las siguientes actuaciones de carácter administrativo: designación del comité especial, elaboración y aprobación de las bases, entre otras. (Bastidas Villanes, 2009)

2) PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Es la fase que va desde la convocatoria del proceso de selección hasta la celebración / firma del contrato respectivo. Esta fase es identificada con el procedimiento de selección. (Bastidas Villanes, 2009)

3) EJECUCIÓN CONTRACTUAL

Es la fase que va desde la celebración hasta la liquidación del contrato. En esta fase se produce la entrega del bien en propiedad o arrendamiento, la prestación del servicio o la ejecución de la obra. (Bastidas Villanes, 2009)

2.4.5. PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC)

Según el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2016), el Plan Anual de Contrataciones constituye un instrumento de gestión para planificar y ejecutar las contrataciones, el cual se articula con el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de la Entidad.

El PAC que se apruebe debe prever las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el Presupuesto Institucional de Apertura, con independencia que se sujeten al ámbito de aplicación de la Ley o no, y de la fuente de financiamiento. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

El PAC debe obedecer en forma estricta y exclusiva a la satisfacción de las necesidades de la Entidad, las que a su vez provienen de cada una de las áreas usuarias, en función de los objetivos y resultados que se buscan alcanzar. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Las Entidades deben elaborar, aprobar, modificar, publicar, difundir, ejecutar y evaluar su PAC, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley, su Reglamento y la Directiva. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

a) PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2016) nos da a entender que el Titular de la Entidad o funcionario al que se le haya delegado la función correspondiente, requerirá a las áreas usuarias que, sobre la base de las actividades previstas en el proyecto de

POI del siguiente año fiscal, presenten al órgano encargado de las contrataciones sus necesidades de bienes, servicios en general, consultorías y obras a través del Cuadro de Necesidades adjuntando para tal efecto las especificaciones técnicas de bienes y los términos de referencia de servicios en general y consultorías.

Dicho requerimiento se realizará a partir del primer semestre del año fiscal, otorgando un plazo máximo que coincida con el inicio de las actividades a ejecutar durante las fases de programación y formulación presupuestaria, según el cronograma establecido en la normativa de la materia. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

El órgano encargado de las contrataciones en coordinación con el área usuaria debe consolidar y valorizar los requerimientos de las áreas usuarias de la Entidad, dando como resultado el documento denominado Cuadro Consolidado de Necesidades. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Para el financiamiento de las necesidades, el órgano encargado de las contrataciones debe remitir a la Oficina de Presupuesto de la Entidad o la que haga sus veces, el Cuadro Consolidado de Necesidades, para su priorización e inclusión en el proyecto de Presupuesto Institucional. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Antes de la aprobación del proyecto de Presupuesto de la Entidad, las áreas usuarias deben efectuar los ajustes necesarios a sus requerimientos previstos en el Cuadro Consolidado de Necesidades en armonía con las prioridades institucionales, actividades y metas presupuestarias previstas, respetando el monto establecido en el proyecto de Presupuesto Institucional, remitiendo para ello al órgano encargado de las contrataciones sus requerimientos priorizados, según corresponda, con base a lo cual se elabora el proyecto del PAC. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Para la elaboración del proyecto del PAC, el órgano encargado de las contrataciones, en coordinación con el área usuaria de donde proviene el requerimiento, debe determinar a través de las indagaciones del mercado el valor estimado de las contrataciones de bienes, servicios en general y consultorías en general; así como el costo programado, en el caso de consultorías de obras y ejecución de obras. Para dicho efecto debe considerar la información que se utilizó para valorizar los requerimientos en el Cuadro Consolidado de Necesidades. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

El órgano encargado de las contrataciones debe determinar los procedimientos de selección y demás contrataciones que se ejecutarán en el siguiente año fiscal, y formular el proyecto de PAC en función al Cuadro Consolidado de Necesidades y proyecto de Presupuesto. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Para la determinación de los procedimientos de selección se considera el objeto principal de la contratación y el valor estimado o costo programado. En el caso de los procedimientos de selección según relación de ítems, el valor estimado o costo programado del conjunto sirve para determinar el tipo de procedimiento de selección, el cual se determina en función a la sumatoria de los valores estimados o costos programados de cada uno de los ítems considerados. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Una vez aprobado el PIA, el órgano encargado de las contrataciones en coordinación con las áreas usuarias, ajusta el proyecto de PAC, sujetándolo a los montos de los créditos presupuestarios aprobados. En tal sentido, de haberse reducido el monto de financiamiento previsto en el proyecto de Presupuesto, se deberá determinar los procedimientos de selección a ejecutar con cargo a los recursos asignados, según la prioridad de las metas presupuestarias, en coordinación con la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Los procedimientos de selección y/o contrataciones cuya ejecución contractual supere el año fiscal, deben contar con la previsión de los recursos correspondientes, otorgada por la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

Durante el proceso de formulación del PAC, el órgano encargado de las contrataciones coordina con las áreas usuarias de donde provienen los requerimientos, la Oficina de Planeamiento y la Oficina de Presupuesto de la Entidad o las que hagan sus veces, para realizar los ajustes pertinentes a las necesidades, a fin de articular el PAC con el POI y el PIA. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

El PAC resultante debe ser formulado de acuerdo con el formato que se encuentra publicado en el portal web del SEACE.

b) EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2016) indica que es responsabilidad del Titular de la Entidad o del funcionario encargado de la aprobación y/o modificación del PAC, así como del órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, la ejecución de los procedimientos de selección y las contrataciones programadas en el PAC en la fecha prevista, sin perjuicio de la responsabilidad de los demás órganos y de todo funcionario o servidor de la Entidad que intervenga en los procesos de contratación en el marco de sus funciones previstas en la Ley, el Reglamento y las normas de organización interna de la Entidad.

El órgano encargado de las contrataciones debe gestionar oportunamente la realización de los procedimientos de selección y contrataciones conforme a la programación establecida en el PAC a fin de garantizar la oportuna satisfacción de las necesidades y resultados que se buscan alcanzar, obteniendo la certificación del crédito presupuestario y/o previsión presupuestal de la

Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2016)

2.4.6. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CONOCIMIENTO?

Las necesidades del ser humano y de la sociedad, han promovido la búsqueda del conocimiento para ser creativo. Los países que desarrollan la ciencia, la cultura y el arte están a la vanguardia. Los pueblos que no se han preocupado por darle mayor importancia a la preparación de la inteligencia de sus ciudadanos, quedan rezagados. Los pueblos avanzados lo son, porque sus políticas van encaminadas a apoyar en todos sentidos a sus ciudadanos, sobre todo, les brindan el acceso a las fuentes del conocimiento para hacer realidad la formación de personalidades eficientes. Por las anteriores razones pongo a consideración que Bacon no estuvo equivocado en afirmar en su frase célebre que le hizo inmortal: “El conocimiento es poder. (Martinez Rosas, s.f.)

2.4.7. FACTORES EN LOS QUE INCIDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

De acuerdo con el trabajo de campo de Castilla Zuñiga (2015, pág. 98), desarrollado en su artículo científico, precisó que el tener un mecanismo que recopile datos, información y conocimiento ya sea tácito o explícito potencializaría en cinco principales factores que se verán reflejados en la productividad laboral de sus empleados:

- a) **Motivación.-** Se fortalecería el factor intrínseco de las personas a desarrollar mejor las cosas ya que constantemente tendrían adonde recurrir para desempeñar su trabajo y facilitar sus funciones.
- b) **Toma de decisiones.-** En el rango administrativo muchas veces se encuentran ante situaciones difíciles que no saben cómo enfrentarlas contando con un mecanismo de

almacenamiento de datos podrían recurrir a ellos para tomar decisiones efectivas y fortalecidas en históricos propios o de empresas similares.

- c) **Pertinencia institucional.-** Ayudaría a reforzar el sentido de amor a la organización y el ponerse la camiseta para desarrollar un trabajo eficiente y eficaz.
- d) **Fortalecimiento del capital intelectual.-** El saber de la organización y el saber de todos quienes las componen pueden hacer de estas poseedoras de un activo intangible invaluable y de mayor plusvalía para las mismas.
- e) **Realimentar y aprender de lo vivido.-** Constantemente los trabajadores están ante situaciones similares a las vividas por ellos o por sus compañeros si se socializan pueden no caer en los mismos errores o mejorar en función de su desempeño.

Dentro de este apartado se comprende el análisis de los datos más importantes obtenidos en el trabajo de campo y la recolección de la información que permiten el análisis más profundo y permite el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.

2.4.8. LA LOGÍSTICA PÚBLICA EN EL PERÚ

a) La logística Pública y la constitución política.

La constitución política de 1979, al reducir la logística solo a las contrataciones, no solo renunció a la concepción integrada de esta disciplina sino que institucionalizó jurídicamente la desconfianza al haber elevado un mecanismo operativo del cómo debe realizarse las adquisiciones y contrataciones con fondos públicos a la carta magna, cuando era suficiente establecer que ellas debían ser ejecutadas conforme a la ley sobre la materia. En el mejor de los casos, pudo haber señalado que la logística o finalmente el abastecimiento público, que ya se encontraba vigente con el Decreto Ley 22056, debían ser ejecutadas conforme a la Ley sobre la materia. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

b) La Logística y la era de las contrataciones y adquisiciones.

El 19 de junio de 1995 se promulgó la Ley 26507, que disolvía al Instituto Nacional de Administración Pública –INAP y con él a la Dirección Nacional de Abastecimiento que era el órgano rector del Sistema de Abastecimiento, instituido por el Decreto Ley 22056, quedando el sistema de abastecimiento decapitado y la logística pública sin alternativa de ser desarrollado en el país. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

El 29 de setiembre de 1998, con la publicación entró en vigencia la ley 26850 - Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, al haber sido publicado el 28 de setiembre del mismo año su reglamento aprobado por Decreto Supremo 039-98-PCM, excluyendo definitivamente de la cadena de contrataciones y adquisiciones, sin derogarlo, al sistema de abastecimiento que había sido instituido por el Decreto Ley 22056. De esta manera se inició una nueva etapa para la Logística Pública restringida solo como contrataciones y adquisiciones, con el consiguiente efecto negativo del desarrollo de los procesos técnicos enunciados, como tales, en el Sistema de Abastecimiento llámense: catalogación, mantenimiento, almacenamiento, distribución, seguridad, recuperación de bienes y otras categorías de la logística como el transporte, reciclaje, tratamiento de residuos hospitalarios, residuos sólidos y servicios auxiliares de lavandería y sastrería entre otros. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

Sin la concepción integrada de la logística, las contrataciones públicas andan a tientas privilegiando actos que por efecto de los principios de su misma regulación, serían misceláneas, como el registro de proveedores que violenta el principio de libre competencia, y relegando otras que son esenciales para el sistema de información y servicio logístico como la catalogación y, por efecto, una base de datos propicia, no solo para las contrataciones sino sobre todo para el abastecimiento, del que forma parte la contratación. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

c) La logística en la modernización y descentralización del Estado.

Con el objeto de establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, se promulgó la Ley 27658 –Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; en cuyo contexto y en el marco de la Ley 27680, que reformó el capítulo XIV de la Constitución Política de 1993, se promulgó, a la vez, la ley 27783 -Ley de Bases de la Descentralización con la finalidad de buscar el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población; y con el objeto de regular la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales; así como definir las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. En el nivel administrativo el objetivo fue la modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

Los sistemas administrativos, definidos por la Ley de Bases de la Descentralización, fueron los referidos a presupuesto, tesorería, contaduría, crédito público, inversión pública, contrataciones y adquisiciones, personal y control, soslayándose, aun cuando se encontraba vigente el sistema de abastecimiento instituido por Decreto Ley 22056. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

De esta manera la legislación vigente relacionada con la logística pública se encuentra atomizada a cargo de diversas instituciones tales como: OSCE, Perú Compras, CONASEV y Superintendencia de Bienes Nacionales, esto sin contar con el sistema de abastecimiento, instituido por el Decreto Ley 22056 y ratificado en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, que aún no cuenta con un organismo de cobijo. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

La logística es como la arteria que traslada el flujo sanguíneo a cada una de las células, transversal y de necesaria presencia en cada una las actividades de las entidades, que al estar fraccionada e incompleta origina embolias y dificultades en la gestión, a pesar de las herramientas informáticas de última generación y las sesudas mentes jurídicas involucradas. Mientras la legislación de los últimos tiempos relacionada a la materia logística se encuentra abocada en abrir mayores compartimentos estancos de segmentación de funciones, mediante la creación de más y nuevas instituciones burocráticas, el problema logístico se identifica como la falta de una visión holística para entender el flujo de los bienes y servicios como parte de la dinámica de las instituciones públicas que materializan el gobierno. Cuya solución, además, de la construcción de una cultura de planeamiento del sector público nacional que modifique la visión funcionalista a la visión de procesos, plantea la necesidad estratégica de la catalogación, no simplemente, como la relación pretendida desde todos los extremos gubernamentales, sino sobre todo, como la fuente de datos sobre características y especificaciones técnicas; pecios del mercado nacional, regional, local e internacional, normas nacionales e internacionales, pero asimismo la correspondencia nodal con los códigos presupuestarios, contables y patrimoniales. (La Logística Pública en el Perú, s.f.)

2.4.9. CONTRATACIONES PÚBLICAS COMO SOPORTE DEL BUEN GOBIERNO

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 en adelante llamaremos simplemente sistema de contrataciones) que convierta eficientemente el presupuesto aportado por todos los ciudadanos en bienes, obras y servicios para la comunidad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

En nuestro país, las adquisiciones públicas de 2007 sobrepasaron los 15 mil millones de nuevos soles (US\$5 mil millones), que equivalen a 10% del Producto Bruto Interno (PBI) y a más del

25% del presupuesto del Gobierno para el mismo año. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009, págs. 3-4)

a) Contrataciones, gobernabilidad y confianza ciudadana.

Las comunidades que más valoran a sus gobiernos son aquellas que están servidas por administraciones públicas que logran atender con eficacia las prioridades sociales, a través de programas con alta capacidad de ejecución que benefician a amplios sectores de la comunidad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

El Gobierno está convencido de que ese es un objetivo central de la administración pública, pues permite mantener el valor de los servicios brindados a la comunidad, mediante una toma de decisiones debidamente informada, ejecuciones rápidas y consistentes y altos niveles de transparencia que aseguran la confianza del público. En este sentido, es necesario reconocer que el sistema de contrataciones ha sido ineficiente a la hora de convertir los presupuestos en servicios para la comunidad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Los procesos se han vuelto lentos y tortuosos, la ejecución es mínima al comienzo del ciclo fiscal y apresurado al final del mismo, con el agravante de que una parte del presupuesto se queda sin ejecutar y no siempre se obtiene la mejor relación precio-calidad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

El Gobierno reconoce también que el sistema de contrataciones públicas en el Perú ha obedecido estrictamente a una sucesión de pasos definidos, instituidos y vigilados legalmente, pero en ningún caso como una actividad profesional especializada. Y que por ello, es un sistema que no cuenta con un alto grado de confianza por parte del público, no promueve la competencia de sus proveedores y tampoco tiene una buena calificación cuando es comparado con los

indicadores internacionales de desempeño. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

La visión del Gobierno es disponer de un sistema de contrataciones públicas que no sólo proporcione a la comunidad beneficios de alta calidad, sino que también garantice la confianza de la comunidad con la integridad ética y la imparcialidad. El objetivo del Gobierno es que nuestro país tenga un sistema de contrataciones que esté de acuerdo con estándares internacionales y sea reconocido como transparente, eficiente y confiable. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Se requiere un fortalecimiento de la administración pública que garantice que los presupuestos de las Entidades sean ejecutados correctamente, de acuerdo con proyectos y programas previamente aprobados, que estén ligados a los Planes Estratégicos derivados de las políticas nacionales y locales, en función de las prioridades públicas. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

b) Los primeros pasos de la reforma de las contrataciones en el Perú.

Se han dado inicialmente pasos importantes, incluyendo las reformas sustanciales a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, la transformación del CONSUCODE en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) asignado al Ministerio de Economía y Finanzas, el fortalecimiento del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) y la creación de la Central de Compras Públicas (Perú Compras). (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Con estas medidas, el Gobierno pasa a consolidar el proceso de reforma mediante este Plan Estratégico. La experiencia internacional muestra que las reformas institucionales y legislativas

son sólo el principio del trabajo a realizar. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Este Plan Estratégico traza una nueva fase para el desarrollo de la contratación pública en el Perú, que redundará en significativos beneficios económicos para la comunidad y en una administración pública en la que los ciudadanos puedan tener plena confianza. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

2.4.10. LECCIONES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

El Gobierno considera que en la reforma de las contrataciones públicas hay muchas lecciones que han sido aprendidas por otros países caracterizados por el alto nivel de su administración pública. Esas lecciones pueden ser invaluable para configurar las nuevas orientaciones para Perú. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Los gobiernos alrededor del planeta están reconociendo cada vez más la importancia de las contrataciones públicas en la provisión de servicios para la comunidad y la generación de beneficios económicos. Por eso tienen un lugar importante en los grandes acuerdos comerciales y en las alianzas regionales. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

La comunidad internacional ha examinado y optado por numerosas iniciativas para fortalecer el desempeño de las contrataciones. Entre ellas se han incluido:

- La especialización y profesionalización de las oficinas de contrataciones, con expertos en comprar más que en asuntos legales,
- La estandarización de procesos y documentos,
- El desarrollo de nuevos mecanismos de compra como los Convenios Marco en sus diferentes variantes,
- La incorporación de las tecnologías informáticas,

- La orientación de los sistemas de adquisiciones al logro del mejor resultado posible por la inversión realizada (Value for Money en la literatura internacional).
- La producción y uso de información producida en línea por el sistema para conocer y aprovechar mejor el mercado y apalancar al gobierno dentro de él,
- El uso del poder de compra del gobierno para mejorar las condiciones de suministro y los precios obtenidos,
- La simplificación de los procesos para hacerlos más ágiles y transparentes.
- Una sólida rendición de cuentas a los ciudadanos.
- Modalidades de control inteligente orientado a prevenir los riesgos de corrupción y también a estimular la eficiencia.
- Integración de la planificación de los gobiernos nacional y regionales con los procesos de desarrollo presupuestal para mejorar la gestión del presupuesto y garantizar la oportunidad de los pagos.
- Adopción de medidas promotoras del desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental en las adquisiciones públicas. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

a) De los procesos a los resultados.

Ha habido también reformas en los métodos y procesos. El cumplimiento de los objetivos finales del presupuesto ahora involucra la identificación y selección de soluciones óptimas cómo, por ejemplo, escoger entre arrendamiento o compra, establecer asociaciones entre el sector público y el privado, lograr acuerdos sobre niveles de servicio (Service Level Agreements), el apalancamiento de procesos para el conjunto de un sector, la evaluación y el monitoreo de desempeño, etc. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Todos estos cambios relacionados con las contrataciones públicas son cada vez más complejos, y demandan por tanto personal altamente especializado capaz de encontrar las mejores

soluciones. En la experiencia internacional –y también en la peruana– la diferencia entre una buena o mala selección de las opciones de contratación puede significar una diferencia que en algunos casos puede sobrepasar el 500% en el costo-beneficio de los resultados para la comunidad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Asimismo, frente a la necesidad de incrementar la productividad y capacidad de respuesta de los gobiernos en todo el mundo frente a estos desafíos, ha surgido la tendencia en la gestión pública de alejarse de la regulación y el detalle de los procesos, privilegiando los resultados en el desempeño y la gobernabilidad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Dicha tendencia está cambiando el modo como las contrataciones públicas son manejadas en las mejores administraciones públicas del mundo. Y, por ello, ahora los funcionarios de contrataciones deben estar mucho más calificados y apoyados por un sólido soporte de sistemas de gestión y tecnología. Esta tendencia hacia un mejor desempeño y resultados exige que la toma de decisiones se asiente en una gestión basada sobre todo en la información más que en procesos detallistas y controles. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

Así, es clara la razón por la cual las administraciones líderes en el mundo han dejado de lado la visión de las contrataciones como actividades reguladoras y excesivamente controlistas y han pasado a la visión de las contrataciones como soporte eficiente y práctico del buen gobierno. Bajo esta orientación, las contrataciones públicas son el sostén y la garantía para la creación de políticas, procesos y herramientas de gestión, así como para la aplicación de mayor experiencia y nuevas tecnologías que impulsan el buen desempeño gubernamental y el impacto efectivo en la sociedad. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2009)

2.5. MARCO LEGAL

2.5.1. LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y SU REGLAMENTO

- a) **Ley de Contrataciones del Estado N° 30225:** Fue publicada en el diario oficial “El Peruano” el 11 de Julio del 2014 y está en vigencia a partir del 9 de enero del 2016, rige las adquisiciones y compras que todas las entidades públicas y empresas del Estado realizan para poder satisfacer sus necesidades y cumplir con sus fines.
- b) **El Reglamento de la Ley de Contrataciones N° 30225:** Fue publicado en el diario oficial “El Peruano” el 10 de Diciembre del 2015, mediante decreto supremo N° 350-2015-EF y está en vigencia a partir del 9 enero del 2016, indica los pasos a seguir para realizar compras públicas.
- c) **Decreto Legislativo N° 1341:** Fue publicado en el diario oficial “El Peruano” el 07 de Enero del 2017, modifica la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, y está vigente desde el 03 de Abril del 2017.
- d) **Decreto Supremo N° 056-2017-EF:** Fue publicado en el diario oficial “El Peruano” 19 de marzo del 2017, modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del estado, y está vigente desde el 03 de Abril del 2017.

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO

3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La ciudad de Cusco está ubicada en el valle del río Huatanay, en la sierra sur del Perú. Su nombre en quechua, Qosqo, significa "Ombligo" o en forma figurada, "centro" o "punto de encuentro", pues desde la ciudad del Cusco que fue la capital del imperio incaico o Tahuantisuyo partía una vasta red de caminos (Camino Inca) que se dirigía a los cuatro suyos o regiones, que conformaban las 4 partes del universo en la cosmovisión andina.

Cuenta el mito que la capital Cusco fue fundada por Manco Cápac y Mama Ocllo, hijos del dios Sol que salieron del lago Titicaca con la misión de buscar un lugar que fuese el centro de un gran reino. El segundo mito narra las hazañas de cuatro hermanos míticos y sus respectivas compañeras, que salieron de las cuevas de Pacaritambo y se indica que la pareja formada por Ayar Manco y Mama Ocllo fundaron la ciudad. El mito retrata la importancia ritual del Cusco, pero olvida a sus predecesores como los habitantes de Marcavalle, Huaura y Chanapata (1000 A.C.), o los establecimientos Tiahuanaco - Wari (750 D.C.) que ejercieron marcada influencia, lo cual se hace visible en las ruinas de Piquillacta y Choquepuquio.

Tras la declaración de la Independencia, el Libertador don José de San Martín creó el departamento de Cusco el 26 de abril de 1822 aunque fue recién en 1825, con la llegada de Simón Bolívar, que se romperían definitivamente sus lazos con la corona española. (Origen Andino, 2012)

3.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La superficie del departamento de Cusco es de 71 987 km² (5,6 por ciento del territorio nacional), constituyéndose en una de las más extensas del Perú. Este departamento se localiza en la parte sur-oriental del territorio nacional y limita con los departamentos de Junín y Ucayali por el norte, Madre de Dios y Puno por el este, Arequipa por el sur-oeste y Apurímac y Ayacucho por el oeste. Cusco, la ciudad capital, está ubicada a 3 399 m.s.n.m. El departamento de Cusco está dividido políticamente en 13 provincias y 111 distritos, siendo las provincias de Quispicanchi y La Convención las de mayor número de distritos. (Banco Central de Reservas del Perú, 2016)

3.1.3. MAPA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO



Figura 4: Mapa del departamento de Cusco
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

3.1.4. POBLACIÓN

El la población del departamento de Cusco es de 1 324 371 habitantes. La mayor concentración poblacional se encontró en las provincias de Cusco (34,3 por ciento), La Convención (13,6 por ciento) y Canchis (7,7 por ciento). En el año 2016, el 50,7 por ciento de la población son hombres y el 49,3 por ciento mujeres. La tasa de crecimiento promedio anual de la población entre 2007 y 2016 fue 0,7 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

3.2. CARACTERIZACIÓN DE ELECTRO SUR ESTE S.A.A.

3.2.1. REFERENCIAS HISTÓRICAS

Electro Sur Este S.A.A. fue constituida mediante Escritura Pública el 27 de abril de 1984 ante el notario público Don Hermilio Cáceres Vilca, tomando como base la R.M. N° 318-83-EM/DGE del 21 de diciembre de 1983 y la Ley General de Electricidad 23406, con su reglamento DS-031-82-EM/V. El Capital Social fue de S/. 23,789'306,000.00 (Soles de Oro). En el año de 1994 se procedió a la escisión en la empresa de las actividades de generación y transmisión, encargando dichas responsabilidades a dos nuevas empresas: Empresa de Generación Machupicchu S.A. y Empresa de Transmisión del Sur respectivamente. (Electro Sur Este S.A.A., 2016)

En 1999, se vuelve a producir una escisión, la misma que dio origen a la constitución de una nueva empresa, formada en base a la Gerencia Sub Regional Puno, que dio origen a la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad “Electro Puno S.A.A.”. La nueva empresa comenzó a funcionar legalmente a partir del 1° de noviembre de 1999. (Electro Sur Este S.A.A., 2016)

3.2.2. OBJETO SOCIAL

Electro Sur Este S.A.A. es una sociedad anónima abierta, concesionaria de la distribución de energía eléctrica, comprendiendo dentro de su área de concesión las regiones de Cusco, Apurímac, Madre de Dios y la provincia de Sucre en la región de Ayacucho. Su sede principal está ubicada en la Av. Mariscal Sucre N° 400 del distrito de Santiago, provincia y Región del Cusco. Es objeto de Electro Sur Este S.A.A la distribución y comercialización de energía eléctrica en las zonas de concesión otorgadas por el estado peruano, así como la generación y transmisión eléctrica en los sistemas aislados. Siempre que cuente con la autorización respectiva, podrá importar o exportar energía eléctrica, además prestar servicio de consultoría, contrastar medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada las actividades eléctricas; así como importar, fabricar y comercializar los bienes y servicios que se requiriesen para la generación, transmisión o distribución de energía. (Electro Sur Este S.A.A., 2016)

3.2.3. BASE LEGAL

Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, sus modificatorias y ampliatorias.

Ley N° 27170, Ley del FONAFE y modificatorias.

Ley N° 26852, Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado y modificatorias.

Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2004/001-FONAFE y modificatoria.

Directiva de Endeudamiento del FONAFE, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 002-2001/020-FONAFE y modificatorias.

Directiva de Difusión de Información, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 003-2001/020-FONAFE.

Directiva para la Solución de Controversias Patrimoniales entre las Empresas bajo el ámbito del FONAFE, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 002-2002/014-FONAFE

Directiva aplicable a los Directores de las Empresas en las que FONAFE participa como accionista, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 002-2004/008-FONAFE.

Ley de Concesiones Eléctricas No 25844, su Reglamento, sus modificatorias y ampliatorias.

La empresa tiene cuatro contratos de concesión definitivos de distribución de electricidad, celebrados con el Ministerio de Energía y Minas, para atender el servicio eléctrico en los Departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios. Dichas concesiones fueron otorgadas mediante R.S. No 060-94-EM (Cusco), R.S. No 062-94-EM (Madre de Dios) y la R.S.063-94-EM (Apurímac).

3.2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.2.4.1. VISIÓN

Ser la empresa eficiente y moderna, reconocida por la calidad de su servicio y el compromiso con el desarrollo sostenible de su comunidad. (Electro Sur Este S.A.A., 2016)

3.2.4.2. MISIÓN

Contribuir a generar desarrollo económico y bienestar de la población de nuestra área de influencia, mediante la cobertura total de servicios de energía, suministrados en forma confiable, segura y eficiente, mejorando la rentabilidad de nuestros accionistas y fomentando la superación de nuestros colaboradores. (Electro Sur Este S.A.A., 2016)

3.2.4.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Maximizar la creación de valor económico.
- Crear valor social.
- Mejorar la imagen institucional.
- Mejorar los procesos de gestión interna y de gobierno corporativo.
- Fortalecer la gestión del talento humano.

3.2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ELECTRO SUR ESTE S.A.A.

De los Accionistas:

- La junta general de Accionistas.

Alta Dirección:

- Directorio
- Gerencia General

Órgano de Control Institucional:

- Auditoria Interna

Órganos de Asesoramiento:

- División de Asesoría Legal
- División de Relaciones Públicas

Órganos de Apoyo y Asesoramiento:

- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

Órganos de Línea:

- Gerencia de Ingeniería
- Gerencia Comercial
- Gerencia sub regional Apurímac
- Gerencia sub regional Madre de Dios

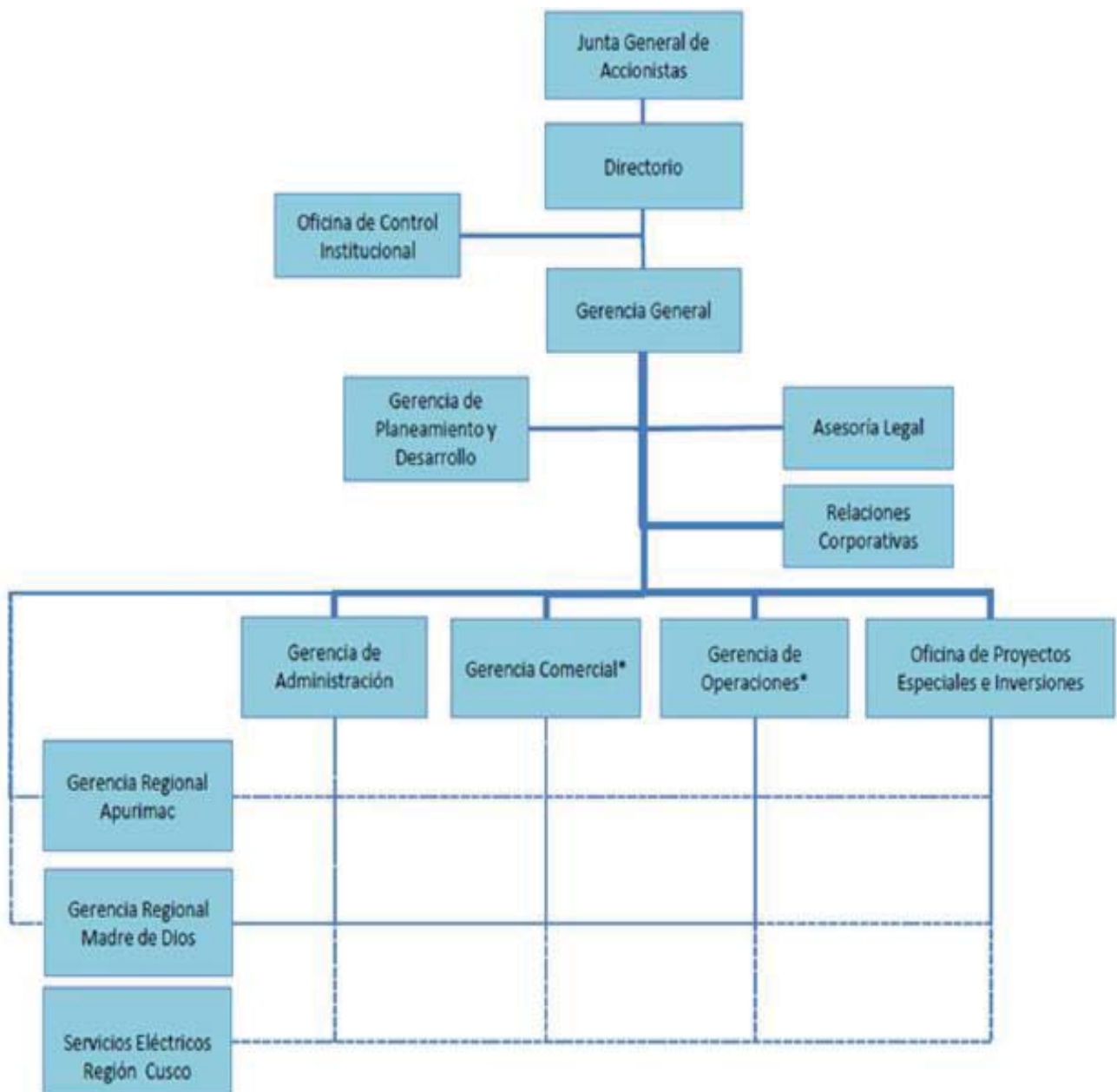


Figura 5: Estructura orgánica de la empresa
Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

3.3. PROCESO DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A.

El proceso inicia en el área usuaria con el requerimiento que incluye las características, condiciones de servicio bien u obra, el área usuaria alcanza el requerimiento al área encargada de las contrataciones en este caso Logística, quien se encarga de consolidar el Plan Anual de Contrataciones del Estado de todas las áreas usuarias, se revisa si el monto referencial es mayor o igual a 8 Unidades Impositivas Tributarias, de cumplir la condición se verifica si está en el Plan Anual de Contrataciones aprobado, seguidamente Logística realiza el respectivo estudio de mercado, gestiona el expediente de contratación, tramita disponibilidad presupuestal y nominación del comité especial del respectivo procedimiento de contratación.

La Gerencia general nombra mediante resolución a los miembros de comité especial. El comité revisa el expediente técnico, coordina con el área usuaria y Logística, seguidamente proceden a elaborar bases, para luego ser convocadas a través del SEACE, se asigna el tipo de procedimiento de selección, se realiza la calificación y evaluación de ofertas por parte de los miembros del comité especial, para después otorgar la Buena Pro.

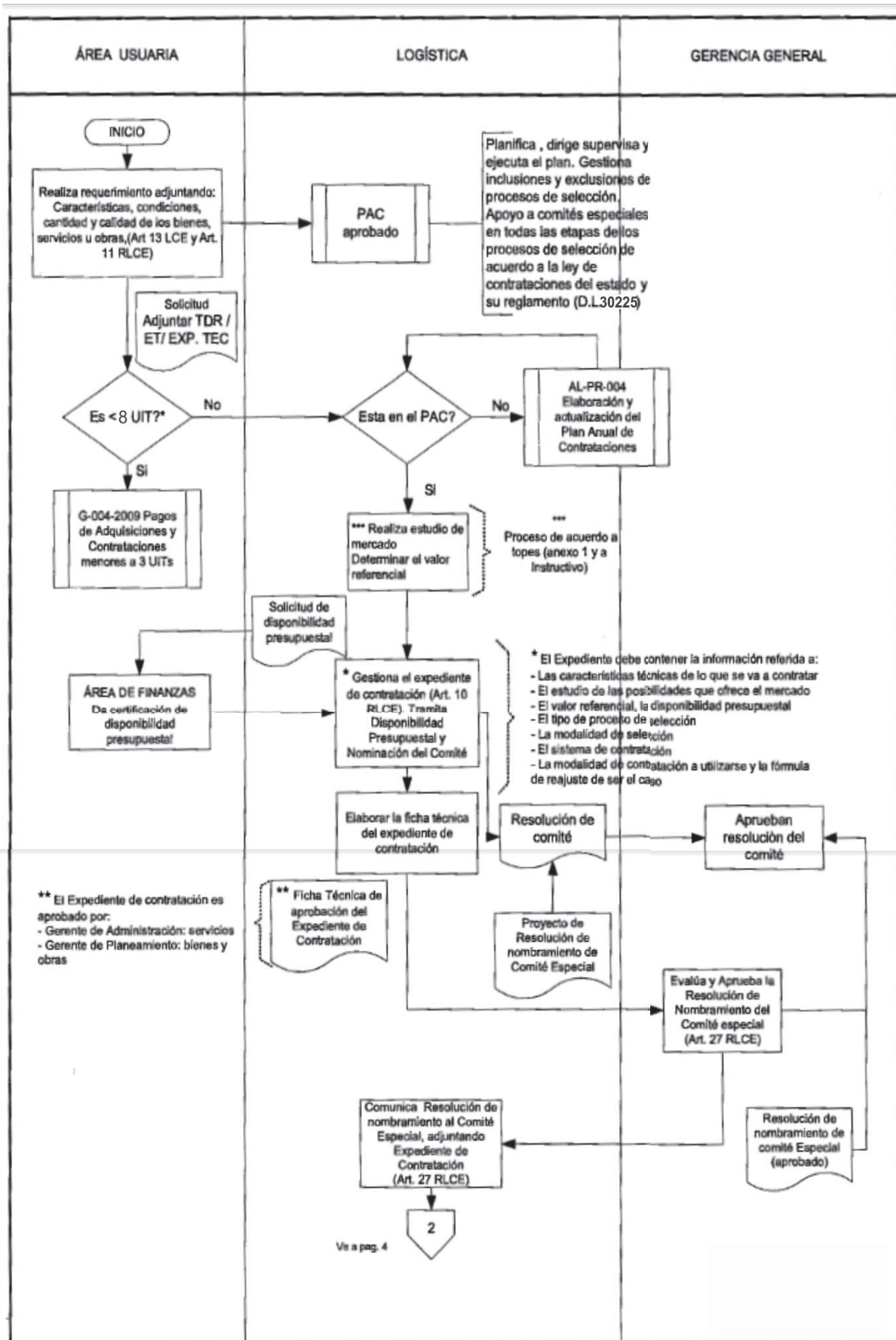


Figura 6: Flujograma del proceso de contrataciones primera parte
Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

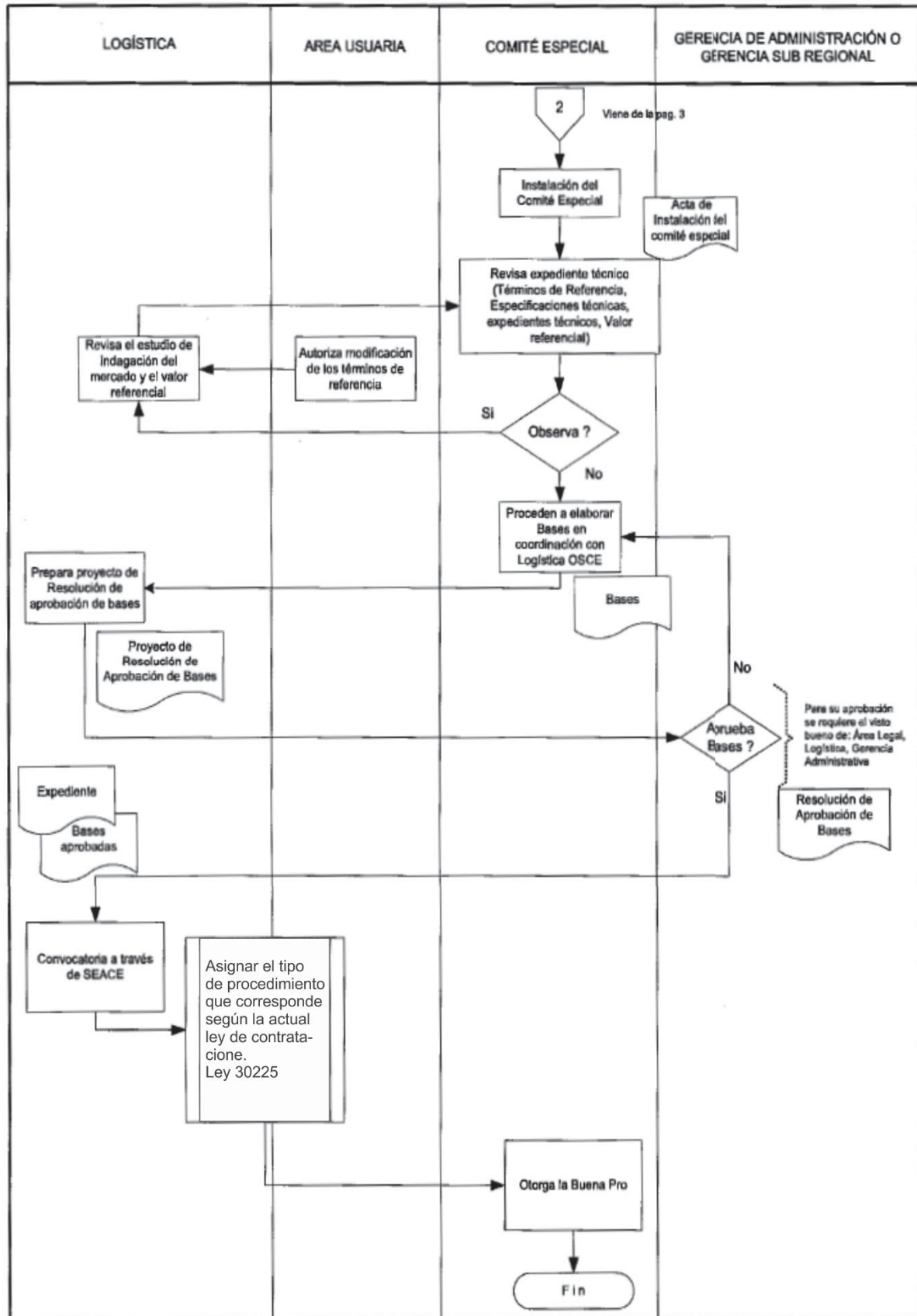


Figura 7: Flujograma del proceso de contrataciones segunda parte
 Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La encuesta se realizó a todos los trabajadores de Electro Sur Este S.A.A en la ciudad de Cusco, que laboran en las 14 áreas de este estudio, que viene a ser un total de 64 personas.

Tabla 3:

Género de trabajadores encuestados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	55	86%
Femenino	9	14%
Total	64	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Tabla 3 que el 86% de trabajadores (equivalente a 55 personas) son de género masculino, mientras que el 14% de trabajadores (equivalente a 9 personas) son de género femenino.

Tabla 4:

Formación de trabajadores encuestados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	7	11%
Profesional	57	89%
Total	64	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede apreciar en la Tabla 4 que el 89% de trabajadores (equivalente a 57 personas) tienen formación profesional, mientras que el 11% de trabajadores (equivalente a 7 personas) tienen formación técnica.

4.1.1. CONOCIMIENTOS GENERALES

a) CONOCIMIENTO DEL MARCO LEGAL DE CONTRATACIONES

P1. ¿Bajo qué documento se rige las contrataciones en Electro Sur Este S.A.A.?

Tabla 5:

Conocimiento del marco legal de contrataciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Reglamento Interno de Electro Sur Este S.A.A.	5	8%
b) Ley 30225: Ley de contrataciones del Estado*	27	42%
c) Ley de sociedades privadas	1	2%
d) Ley 1017: Ley de contrataciones del Estado	31	48%
Total	64	100%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

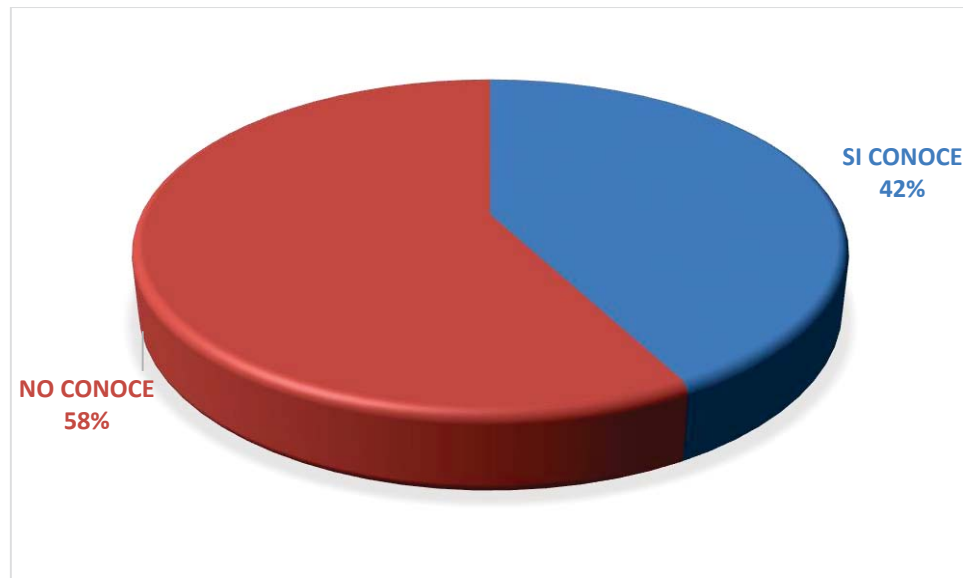


Figura 8: Conocimiento del marco legal de contrataciones

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 8 que el 42% de trabajadores (equivalente a 27 personas) si conocen el marco legal de contrataciones en la empresa, sin embargo, el 58% de trabajadores (equivalente a 37 personas) no lo conocen.

b) CONOCIMIENTO DEL ORGANISMO RECTOR DE LAS CONTRATACIONES

P2. ¿Conoce Ud. el órgano del estado rector de las contrataciones que realiza Electro Sur Este S.A.A.?

Tabla 6:

Conocimiento del órgano del estado rector de las contrataciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Organismo Social de contrataciones del estado “OSCE”	1	1.6%
b) Centro Nacional de Planeamiento Estratégico “CEPLAN”	0	0.0%
c) Organismo Supervisor de contrataciones especiales “OSCE”	10	15.6%
d) Organismo supervisor de contrataciones del estado “OSCE” *	52	81.3%
e) Dirección General de Política de Inversiones “DGPI”	1	1.6%
Total	64	100.0%

Nota: () respuesta correcta.*

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

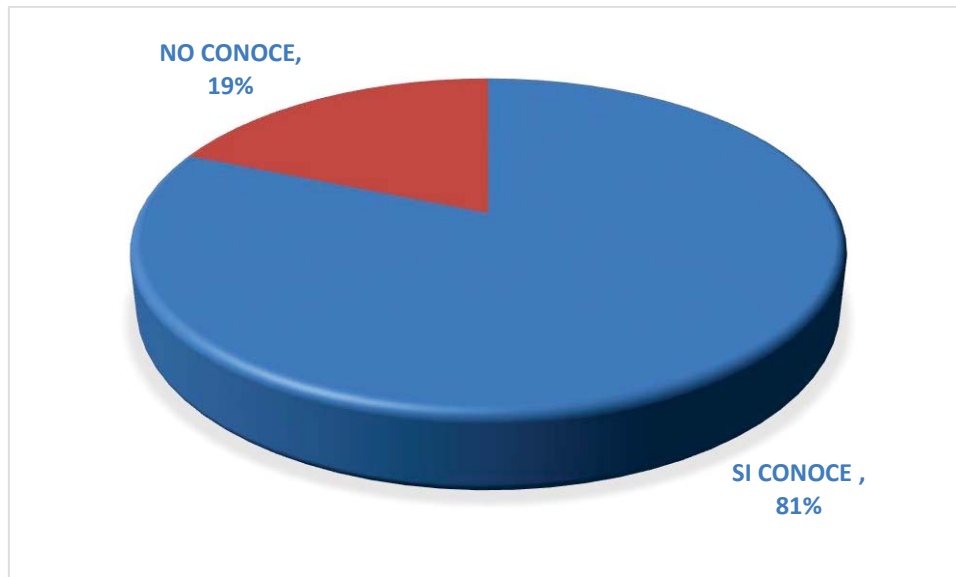


Figura 9: Conocimiento del órgano del Estado rector de las contrataciones

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 9 que un 81% de trabajadores (equivalente a 52 personas) si conocen el órgano del Estado rector de las contrataciones, y el 19% de trabajadores (equivalente a 12 personas) no lo conocen.

c) CONOCIMIENTO DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO

P3. ¿Sabe Ud. qué es el Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado?

Tabla 7:

Conocimiento del Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Página web de difusión de eventos y capacitaciones del OSCE	0	0.0%
b) Sistema mediante el cual la entidad se puede comunicar con diversos proveedores para poder realizar alguna contratación	35	54.7%
c) Sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas *	23	35.9%
d) Sistema electrónico que sirve para que los proveedores puedan ser cotizados	5	7.8%
e) Página web de único acceso para el OSCE mediante el cual cumple su función auditora	1	1.6%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

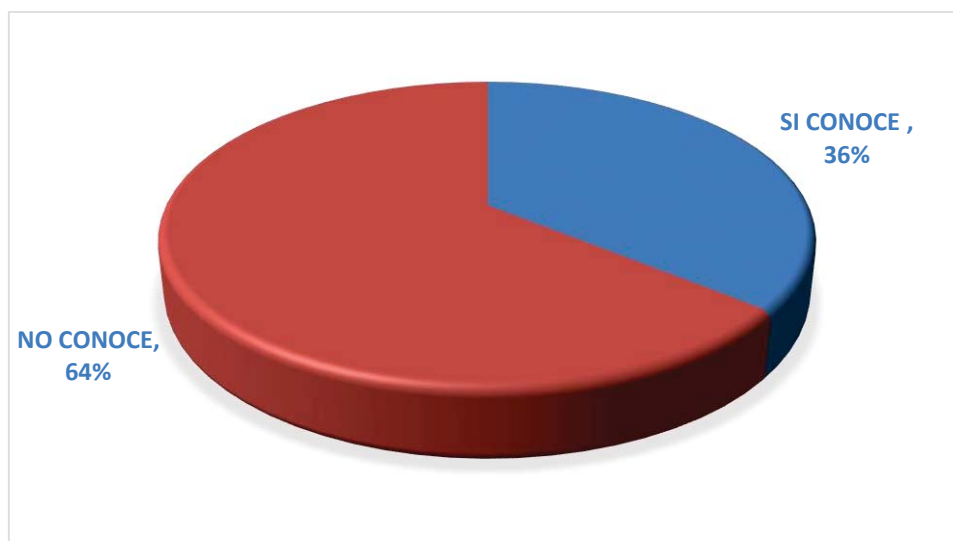


Figura 10: Conocimiento del Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 10 que el 36% de trabajadores (equivalente a 23 personas) si conocen del Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, mientras que el 64% de trabajadores (equivalente a 41 personas) no lo conocen.

4.1.2. ETAPA DE ACTOS PREPARATORIOS

a) CONOCIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

P4. ¿Qué es el Plan anual de contrataciones?

Tabla 8:

Conocimiento del Plan anual de contrataciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Documento instrumento de gestión para planificar y ejecutar las contrataciones *	44	68.8%
b) Lista de objetivos institucionales a cumplir en un año	9	14.1%
c) Programa proporcionado por el OSCE para ser cumplido por la entidad contratante	2	3.1%
d) Documento propuesta de los proveedores para ser contratados por una entidad	2	3.1%
e) Documento que aprueba el presupuesto institucional	7	10.9%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

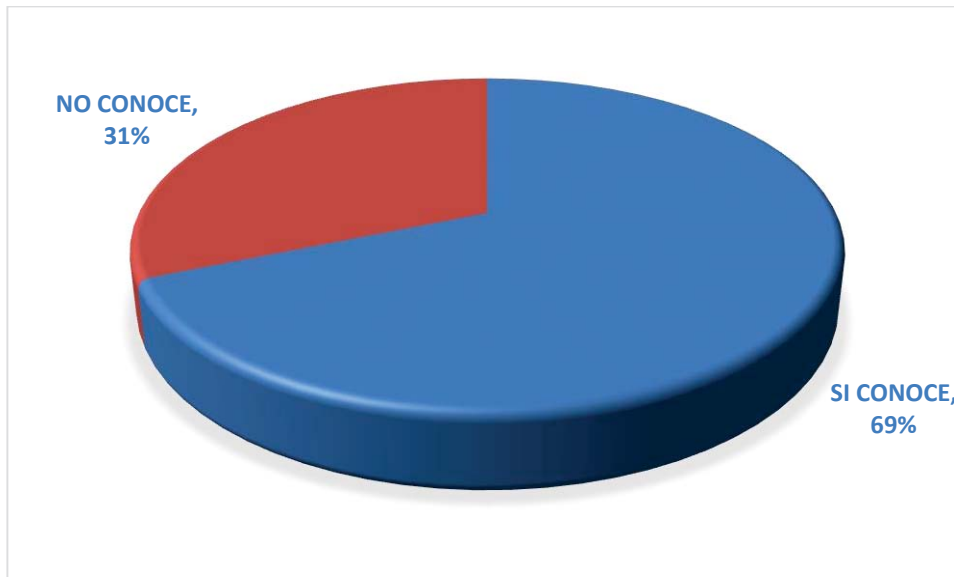


Figura 11: Conocimiento del Plan Anual de Contrataciones

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 11 que el 69% de trabajadores (equivalente a 44 personas) si tienen conocimiento del Plan Anual de Contrataciones, y el 31% de trabajadores (equivalente a 20 personas) no lo conocen.

b) EXPERIENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL REQUERIMIENTO

P5. ¿Cuántas veces aproximadamente elaboró el requerimiento para la compra de algún bien o servicio o el expediente técnico de obra?

Tabla 9:

Experiencia en la elaboración del requerimiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Más de 10 veces	25	39.1%
b) De 6 a 10 veces	6	9.4%
c) De 1 a 5 veces	16	25.0%
d) ninguna vez	17	26.6%
Total	64	100.0%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

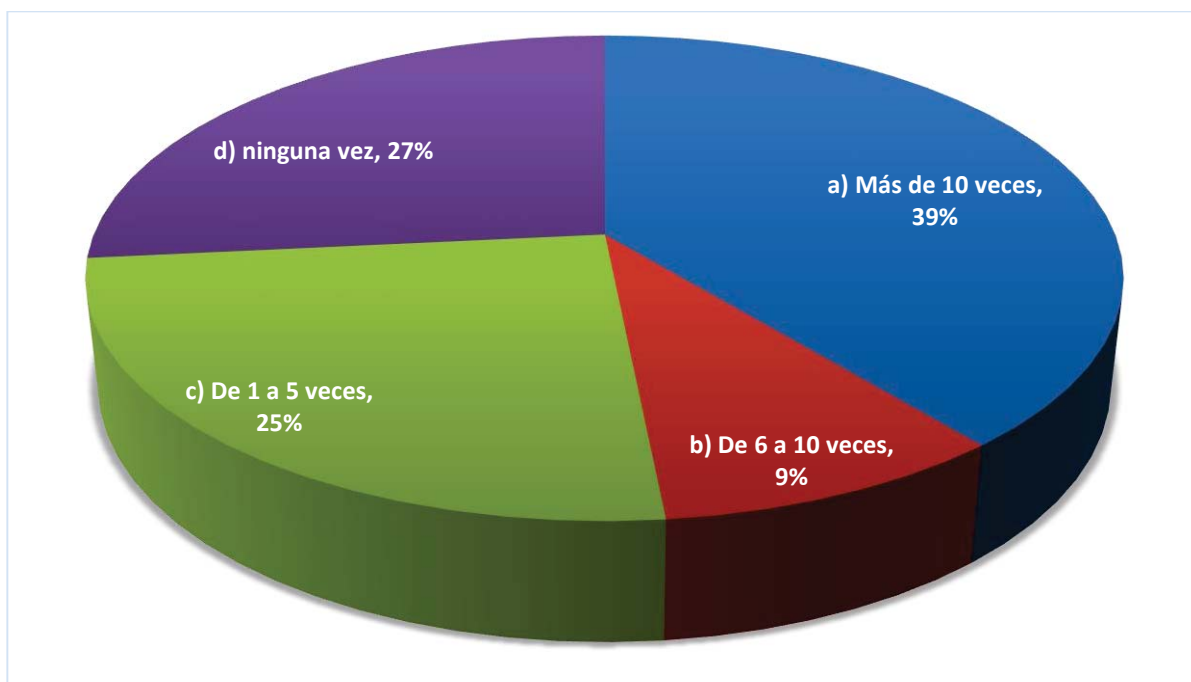


Figura 12: Experiencia en la elaboración del requerimiento

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 12 que el 39% de trabajadores (equivalente a 25 personas) elaboraron más de 10 veces el requerimiento, el 9% de trabajadores (equivalente a 6 personas) lo hicieron entre 6 a 10 veces, un 25% de trabajadores (equivalente a 16 personas) lo hicieron de 1 a 5 veces y el 27% de trabajadores (equivalente a 17 personas) no elaboraron ni una vez el requerimiento.

c) EXPERIENCIA EN DETERMINACIÓN DEL VALOR ESTIMADO

P6. ¿De cuántos procedimientos de selección ha determinado el valor estimado del bien, servicio u obra a contratar?

Tabla 10:

Experiencia en determinación del valor estimado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Más de 10 veces	19	29.7%
b) De 6 a 10 veces	9	14.1%
c) De 1 a 5 veces	16	25.0%
d) ninguna vez	20	31.3%
Total	64	100.0%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

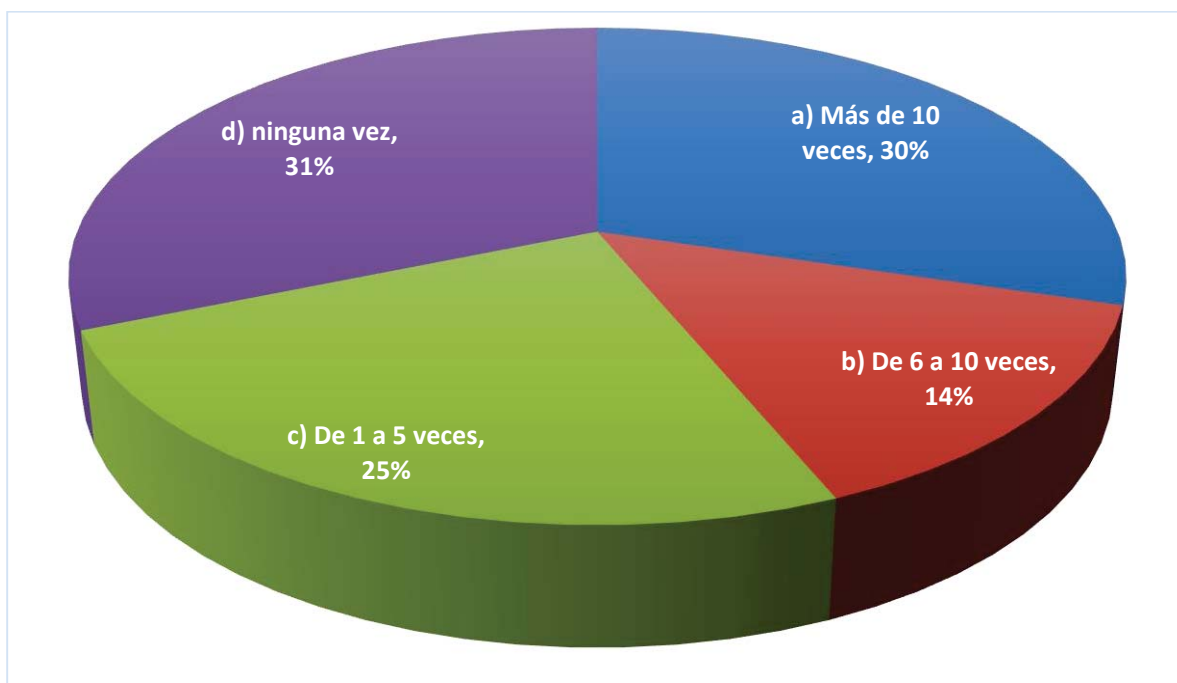


Figura 13: Experiencia en determinación del valor estimado

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 13 que el 30% de trabajadores (equivalente a 19 personas) determinaron más de 10 veces el valor estimado, el 14% de trabajadores (equivalente a 9 personas) lo hicieron entre 6 a 10 veces, un 25% de trabajadores (equivalente a 16 personas) lo hicieron de 1 a 5 veces y el 31% de trabajadores (equivalente a 20 personas) no determinaron ni una vez el valor estimado.

P7 ¿En que se basa para determinar el valor estimado del bien o servicio a contratar?

Tabla 11:

Experiencia en determinación del valor estimado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) En el precio histórico de una contratación similar.	1	2.3%
b) En el precio que figura en la página del SEACE	0	0.0%
c) Utilización de estudio de costos	0	0.0%
d) En base a cotizaciones	11	25.0%
a) y c)	1	2.3%
a) y d)	18	40.9%
c) y d)	1	2.3%
a), c) y d)	10	22.7%
a), b), c) y d) *	2	4.5%
Total	44	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

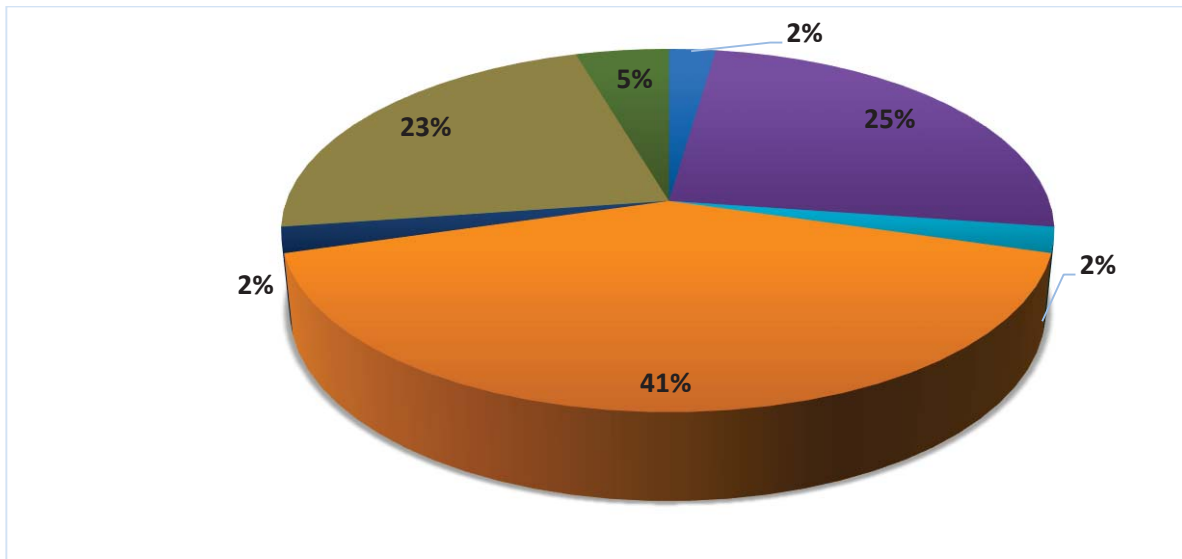


Figura 14: Experiencia en determinación del valor estimado

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 14, que de 44 personas, que al menos una vez determinaron el valor estimado del bien o servicio a contratar, el 2.3% de los trabajadores, se basan en el precio histórico de una contratación similar, para determinar el valor estimado del bien o servicio a contratar, el 25% de trabajadores, se basan en cotizaciones, el 2.3% de trabajadores, se basan en el precio histórico y utilización de estudios de costos, el 40.9% de trabajadores, se basa en el precio histórico y en cotizaciones, el 2.3% de los trabajadores, se basan en la utilización de estudio de costos y en cotizaciones, el 22.7% de trabajadores, se basan en el precio histórico,

utilización de estudio de costos y en cotizaciones, y solo el 4% de los trabajadores, se basan en las cuatro fuentes descritas.

d) CONOCOCIMIENTO EN CUANTO A LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN

P8 ¿Cuáles son los sistemas de contratación?

Tabla 12:

Conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Sistema por paquete, suma alzada y precios unitarios	9	14.1%
b) Precios unitarios, llave en mano y sistema mixto	17	26.6%
c) Llave en mano, sistema por paquete y sistema mixto	15	23.4%
d) Suma alzada, sistema por paquete, esquema mixto	13	20.3%
e) Suma alzada, precios unitarios y esquema mixto *	10	15.6%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

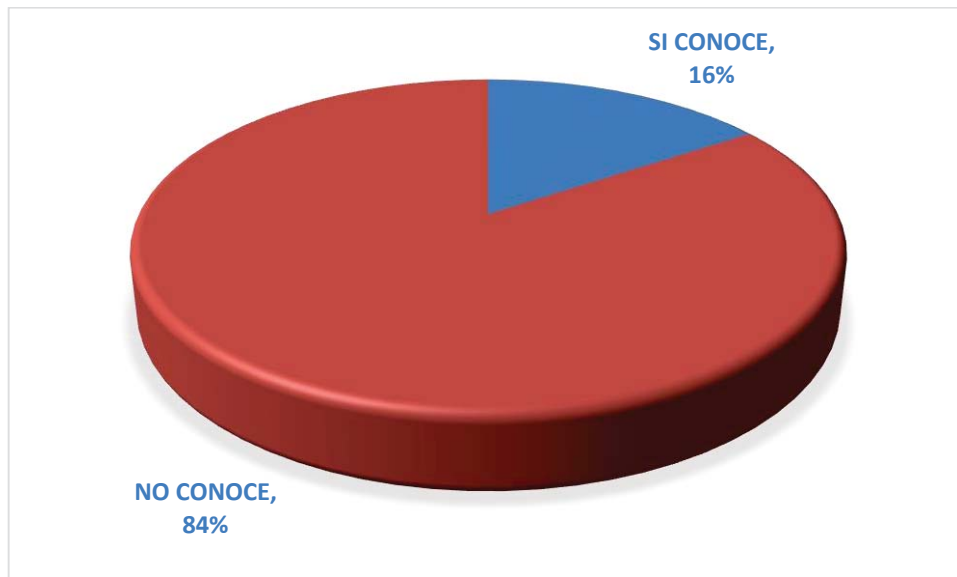


Figura 15: Conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 15 que el 16% de trabajadores (equivalente a 10 personas) si conocen los sistemas de contratación, y el 84% de trabajadores (equivalente 54 personas) no lo conocen.

e) CONOCOCIMIENTO EN CUANTO A LA MODALIDAD DE EJECUCIÓN LLAVE EN MANO

P9 ¿En qué consiste llave en mano para contratar bienes?

Tabla 13:

Conocimiento en cuanto a la modalidad de ejecución de llave en mano

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) El postor deberá de entregar además del bien la licencia de funcionamiento de este	11	17.2%
b) La entidad podrá alquilar un lugar donde será entregado el bien	9	14.1%
c) El postor oferta además del bien su instalación y puesta en funcionamiento *	29	45.3%
d) El postor ofertará además del bien solo su instalación	3	4.7%
e) La entidad otorga la llave del lugar donde será entregado el bien	12	18.8%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

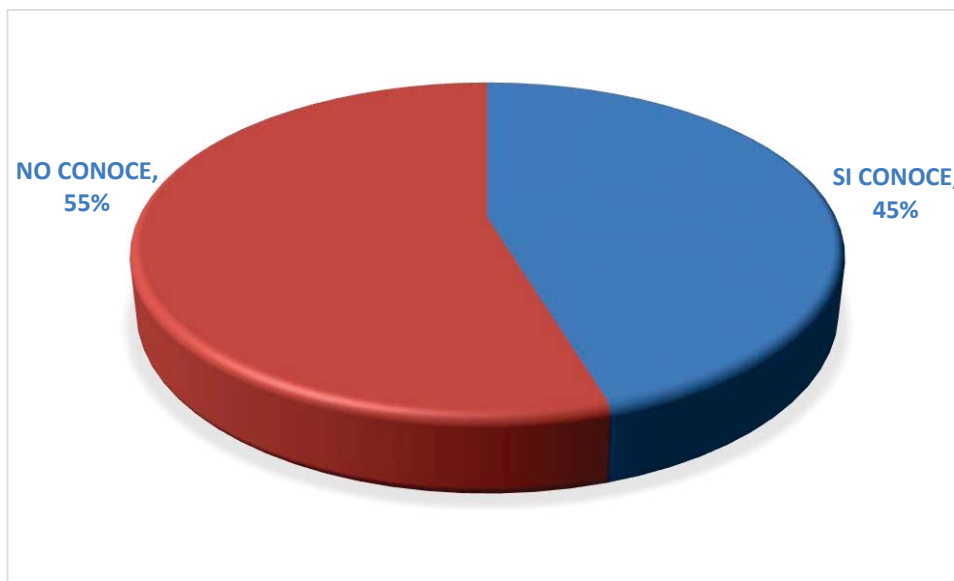


Figura 16: Conocimiento en cuanto a la modalidad de ejecución de llave en mano

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 16 que el 45% de trabajadores (equivalente a 29 personas) si tienen conocimientos en cuanto a la modalidad de ejecución de llave en mano, mientras que el 55% de trabajadores (equivalente a 35 personas) no lo conocen.

f) CONOCIMIENTO EN CUANTO AL RESUMEN EJECUTIVO

P10 ¿Sabe Ud. qué es el resumen ejecutivo de la etapa de actos preparatorios?

Tabla 14:

Conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Informe con los hechos más resaltantes durante la contratación	18	28.1%
b) Síntesis estructurada de las actuaciones preparatorias del procedimiento de selección *	30	46.9%
c) Resumen de actos preparatorios realizados por el proveedor en el procedimiento de selección	1	1.6%
d) Síntesis estructurada del estudio de mercado dentro de los actos preparatorios	15	23.4%
e) Presentación resumida de la oferta de proveedor	0	0.0%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

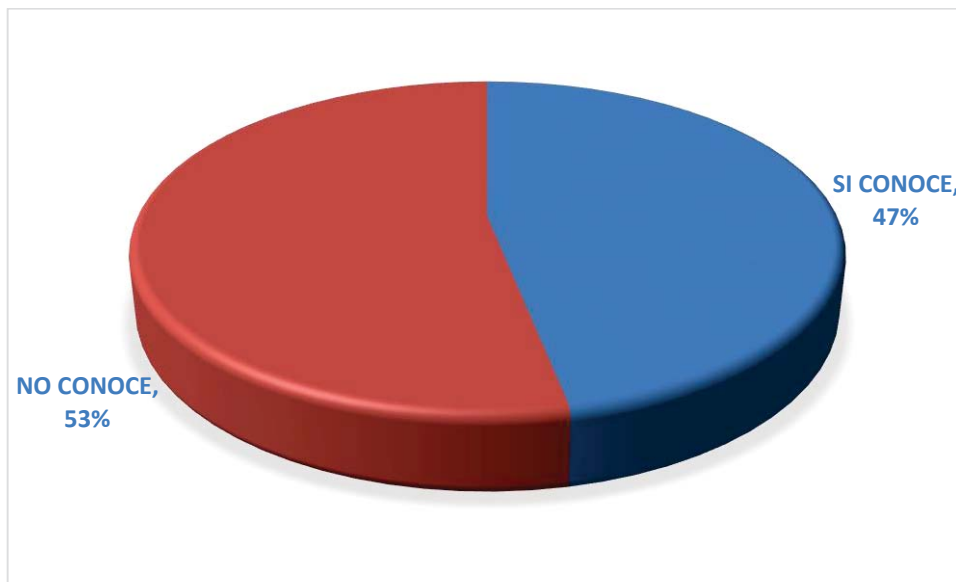


Figura 17: Conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 17 que el 47% de trabajadores (equivalente a 30 personas) si tienen conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo, y el 53% de trabajadores (equivalente a 34 personas) no lo conocen.

4.1.3. ETAPA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

a) CONOCIMIENTO EN CUANTO A LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

P11 Marque cuál de las alternativas NO es un procedimiento de selección actual

Tabla 15:

Conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Contratación directa	3	4.7%
b) Concurso publico	0	0.0%
c) Comparación de precios	15	23.4%
d) Licitación publica	0	0.0%
e) Subasta inversa electrónica	11	17.2%
f) Adjudicación de menor cuantía *	15	23.4%
g) Selección de consultores individuales	14	21.9%
h) Adjudicación simplificada	6	9.4%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

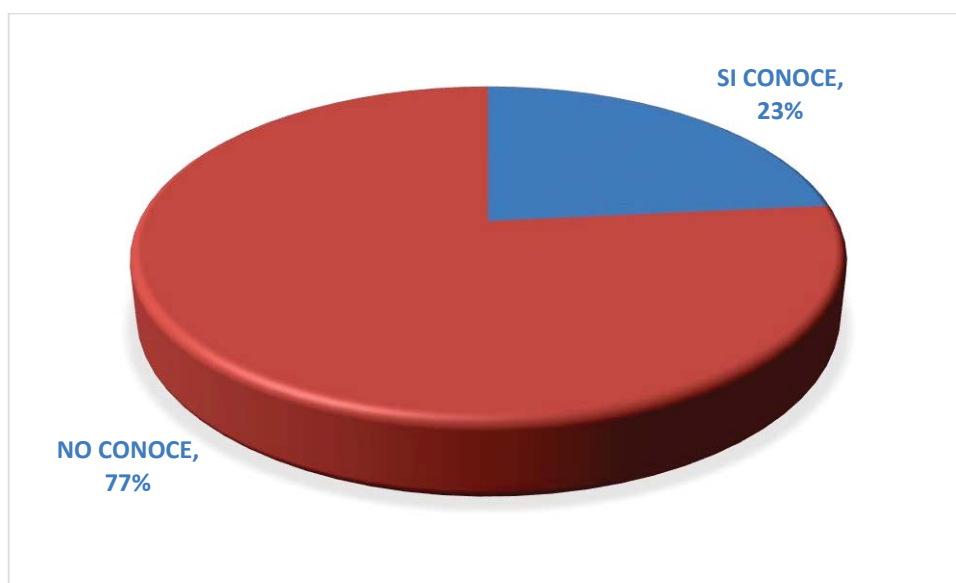


Figura 18: Conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 18 que el 23% de trabajadores (equivalente a 15 personas) si tiene conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección, mientras que el 77% de trabajadores (equivalente a 49 personas) no conoce.

b) EXPERIENCIA EN CUANTO AL COMITÉ ESPECIAL

P12. ¿Cuántas veces ha participado como miembro y/o presidente del Comité Especial?

Tabla 16:

Experiencia en cuanto al comité especial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Más de 10 veces	20	31.3%
b) De 6 a 10 veces	11	17.2%
c) De 1 a 5 veces	10	15.6%
d) ninguna vez	23	35.9%
Total	64	100.0%

Nota.Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

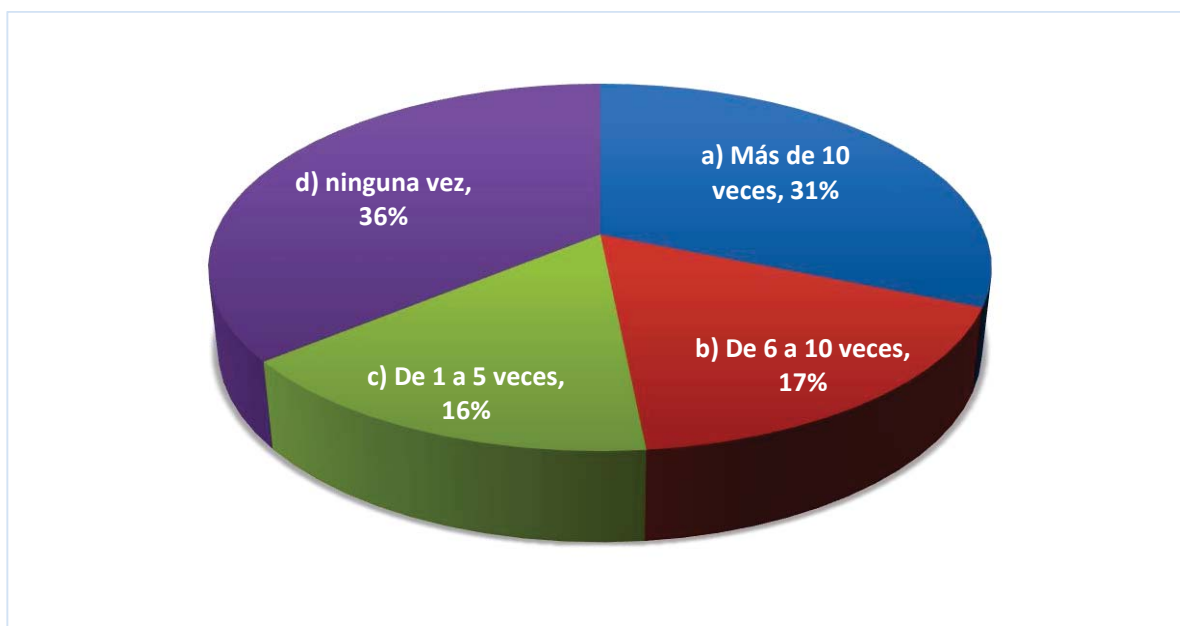


Figura 19: Experiencia en cuanto al comité especial

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar que el 31% de trabajadores (equivalente a 19 personas) participaron más de 10 veces en comité especial, el 17% de trabajadores (equivalente a 11 personas) lo hicieron entre 6 a 10 veces, un 16% de trabajadores (equivalente a 10 personas) lo hicieron de 1 a 5 veces y el 36% de trabajadores (equivalente a 23 personas) no participaron ni una vez en comité especial.

c) CONOCIMIENTO EN CUANTO A LAS BASES

P13 ¿Qué son las bases y las solicitudes de expresión de interés estándar aprobados por el OSCE?

Tabla 17:

Conocimiento en cuanto a las bases

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Reglamentos por el cual se rige las contrataciones de una determinada entidad contratante	23	35.9%
b) Documentos estándar que especifican funciones del proveedor durante el tiempo de contratación	10	15.6%
c) Guías de procedimiento para administrar el contrato y de utilización obligatoria	6	9.4%
d) Documentos reguladores del procedimiento de selección y de utilización opcional	12	18.8%
e) Documentos estándar que regulan el respectivo procedimiento de selección y de utilización obligatoria *	13	20.3%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

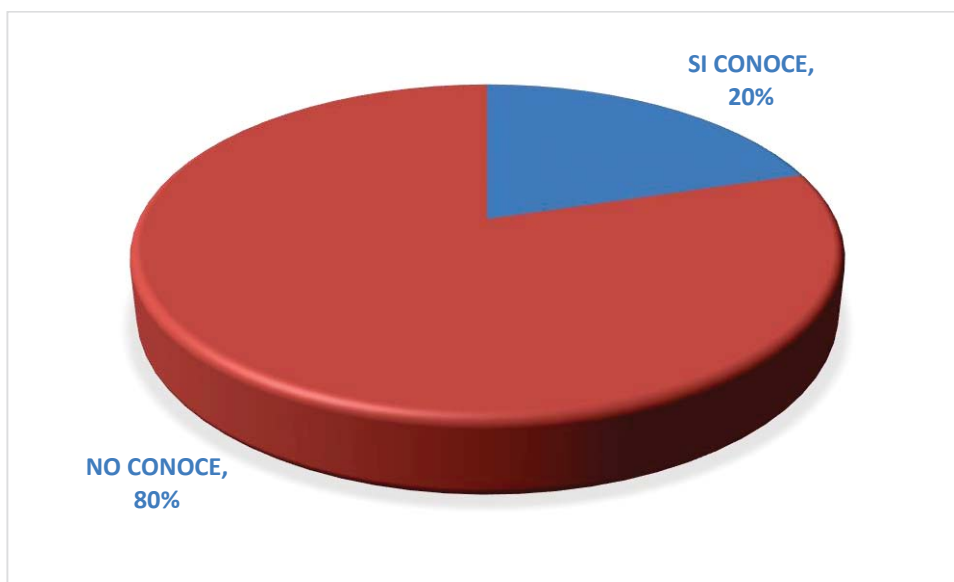


Figura 20: Conocimiento en cuanto a las bases

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 20 que el 20% de trabajadores (equivalente a 13 personas) si tiene conocimiento en cuanto a las bases, mientras que el 80% de trabajadores (equivalente a 51 personas) no lo conocen.

d) CONOCIMIENTO EN CUANTO A CONTRATACIÓN DIRECTA

P14 ¿En qué casos NO se puede utilizar el procedimiento de contratación directa?

Tabla 18:

Conocimiento en cuanto a contratación directa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Situación de falta de planificación *	21	32.8%
b) Situación de emergencia	2	3.1%
c) Situación de desabastecimiento	6	9.4%
d) contratación con carácter secreto	20	31.3%
e) Situación con proveedor único	15	23.4%
Total	64	100.0%

Nota: () respuesta correcta.*

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

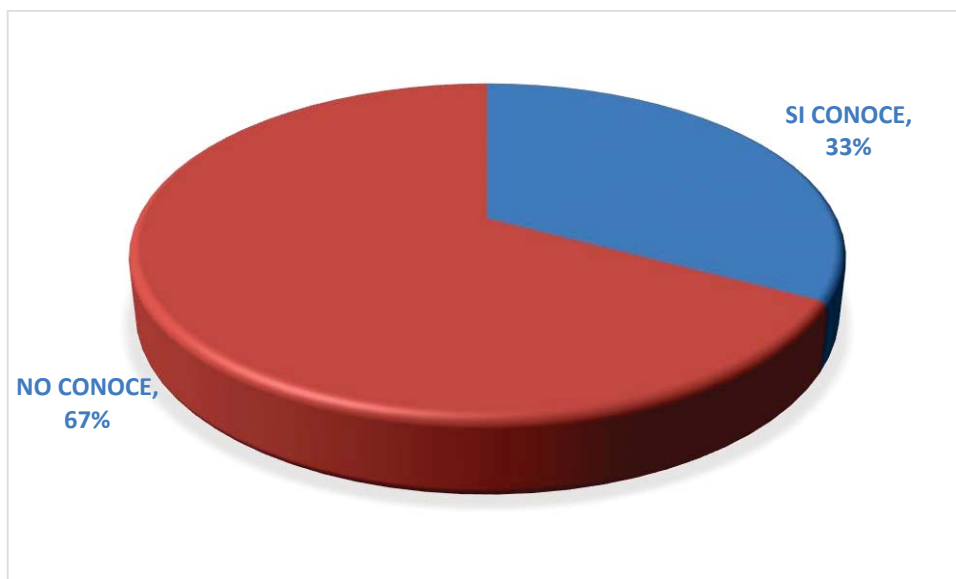


Figura 21: Conocimiento en cuanto a contratación directa

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 21 que el 33% de trabajadores (equivalente a 21 personas) si conoce la contratación directa, y el 67% de trabajadores (equivalente a 43 personas) no lo conocen.

e) CONOCIMIENTO EN CUANTO A SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA

P15 ¿Sabe qué es el listado de bienes y servicios comunes?

Tabla 19:

Conocimiento en cuanto a bienes y servicios comunes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Listado aprobado por cada entidad para poder contratar en cantidad	18	28.1%
b) Listado de bienes y servicios únicos y de proveedores reducidos	3	4.7%
c) Fichas técnicas de cumplimiento obligatorio para los proveedores	13	20.3%
d) Listado de bienes y servicios de características técnicas aprobadas por el OSCE *	16	25.0%
e) Fichas técnicas de cumplimiento obligatorio por la entidad	14	21.9%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

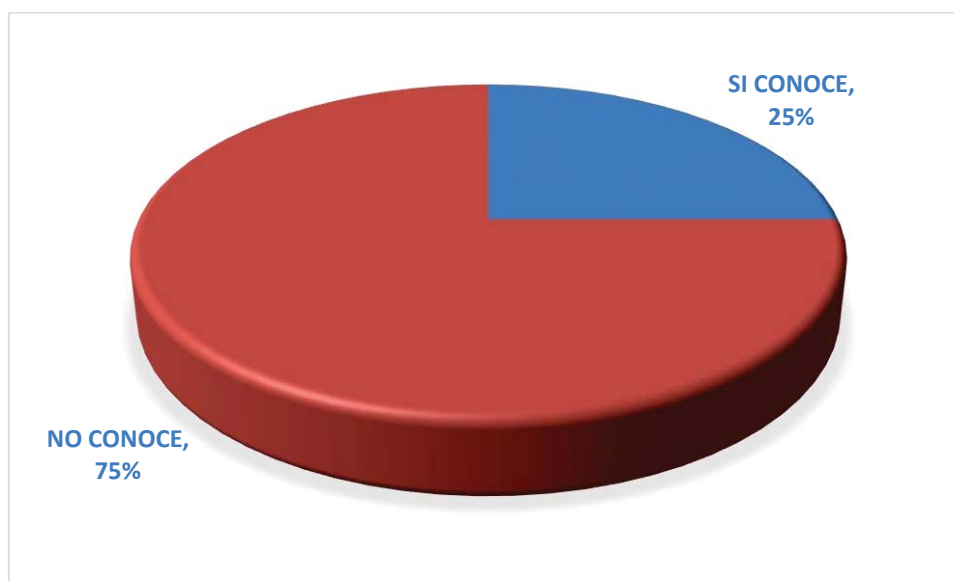


Figura 22: Conocimiento en cuanto a bienes y servicios comunes

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 22 que el 25% de trabajadores (equivalente a 16 personas) si tiene conocimiento en cuanto a bienes y servicios comunes, mientras que el 75% de trabajadores (equivalente a 48 personas) no lo conocen.

P16 ¿Sabe qué es la subasta inversa electrónica?

Tabla 20:

Conocimiento en cuanto a la subasta inversa electrónica

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Procedimiento de selección para poder contratar bienes y servicios comunes *	27	42.2%
b) Procedimiento de selección especial y de utilización en situación de emergencia	1	1.6%
c) Procedimiento por el cual se subasta los bienes y servicios de una determinada entidad	8	12.5%
d) Procedimiento por el cual se solicita expresiones de interés de manera electrónica	5	7.8%
e) Procedimiento por el cual se adquiere bienes y servicios para después ser subastados	23	35.9%
Total	64	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

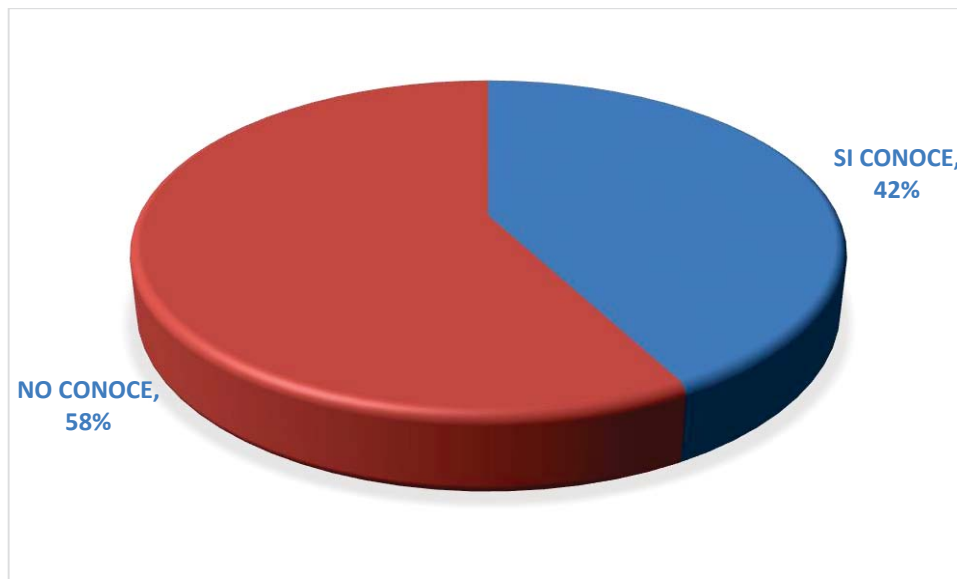


Figura 23: Conocimiento en cuanto a la subasta inversa electrónica

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 23 que el 42% de trabajadores (equivalente a 27 personas) si conoce la subasta inversa electrónica, y el 58% de trabajadores (equivalente a 37 personas) no lo conocen.

f) EXPERIENCIA EN CUANTO A LA ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS Y

OBSERVACIONES

P17. ¿Cuántas veces ha participado en la absolución de consultas y/u observaciones de los participantes de un procedimiento de selección?

Tabla 21:

Experiencia en cuanto a la absolución de consultas y observaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Más de 10 veces	16	25.0%
b) De 6 a 10 veces	6	9.4%
c) De 1 a 5 veces	13	20.3%
d) ninguna vez	29	45.3%
Total	64	100.0%

Nota. Fuente: Elaboración propia

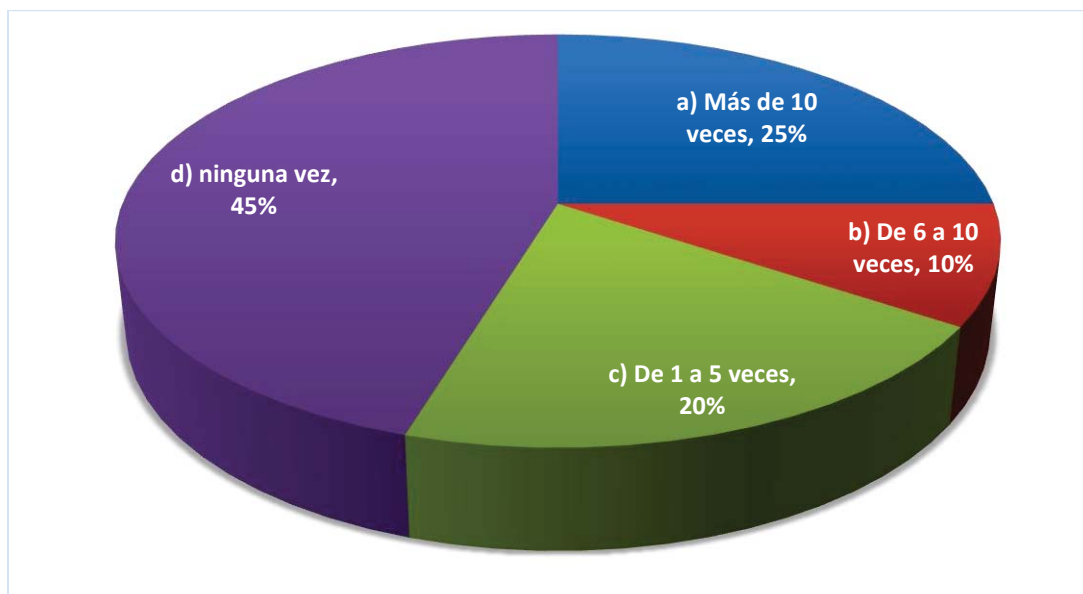


Figura 24: Experiencia en cuanto a la absolución de consultas y observaciones

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la Figura 24 que el 25% de trabajadores (equivalente a 16 personas) participaron más de 10 veces en la absolución de consultas y/u observaciones, el 10% de trabajadores (equivalente a 6 personas) lo hicieron entre 6 a 10 veces, un 20% de trabajadores (equivalente a 13 personas) lo hicieron de 1 a 5 veces y el 45% de trabajadores (equivalente a 29 personas) no participaron ni una vez.

g) CONOCIMIENTO DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE OFERTAS

P18 ¿En qué se basa para poder evaluar y calificar las ofertas de los postores?

Tabla 22:

Conocimiento de la evaluación y calificación de ofertas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Según el criterio de los miembros del comité	3	8.6%
b) Quien oferta el precio más bajo	2	5.7%
c) En las bases del procedimiento de selección *	23	65.7%
d) Quien oferta las mejores características del bien o servicio a contratar	7	20.0%
e) Otro	0	0.0%
Total	35	100.0%

Nota: (*) respuesta correcta.

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

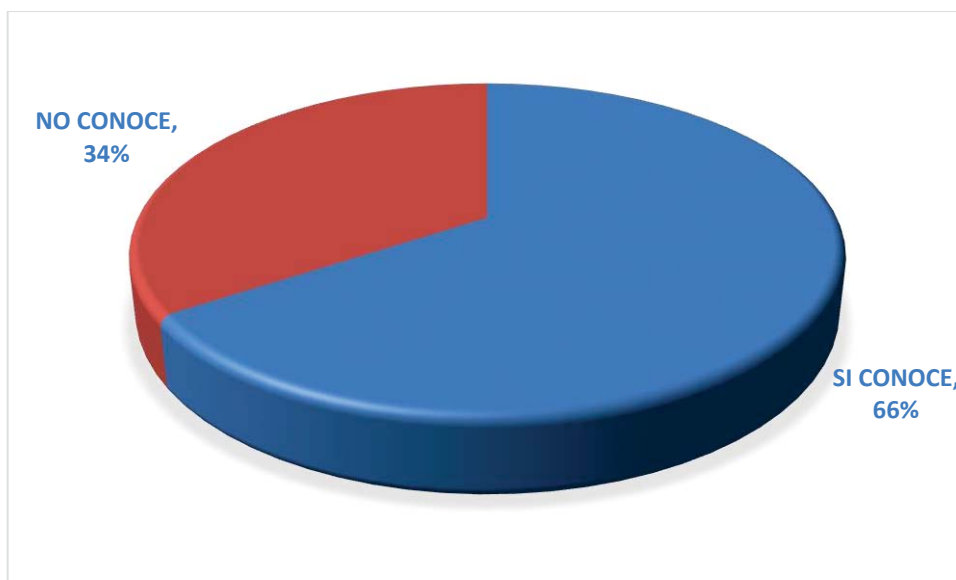


Figura 25: Conocimiento de la evaluación y calificación de ofertas

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario.

Se puede observar en la figura 25, que de 35 personas que al menos una vez participaron como miembro del comité, el 66% de trabajadores (equivalente a 23 personas) si tienen conocimiento de la evaluación y calificación de ofertas, mientras que el 34% de trabajadores (equivalente a 12 personas) no lo conocen.

4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

La guía de observación se aplicó a los 83 procesos del Plan Anual de Contrataciones programados para el primer semestre del año 2016, para poder describir la situación de la ejecución del PAC.

4.2.1. CANTIDAD DE PROCEDIMIENTOS CONVOCADOS DEL PAC

Tabla 23:

Cantidad de procedimientos programados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Convocados	37	45%
No convocado	46	55%
Total	83	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en la guía de observación.

Se puede apreciar en la Tabla 25 que de los 83 procesos programados para el primer semestre del año 2016 solo se convocó el 45% equivalente a 37 procedimientos, y el 55% equivalente a 46 procedimientos aún no se convocaron.

4.2.2. CUMPLIMIENTO DE FECHA DE CONVOCATORIA

Tabla 24:

Cumplimiento de fecha de convocatoria

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cumplido en mes planeado	7	19%
Retraso de 1 mes	10	27%
Retraso de 2 meses	3	8%
Retraso de 3 meses	3	8%
Retraso de 4 meses	7	19%
Retraso de 5 meses	3	8%
Retraso de 7 meses	1	3%
Retraso de 8 meses	1	3%
Retraso de 9 meses	1	3%
Retraso de 10 meses	1	3%
Total	37	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en la guía de observación.

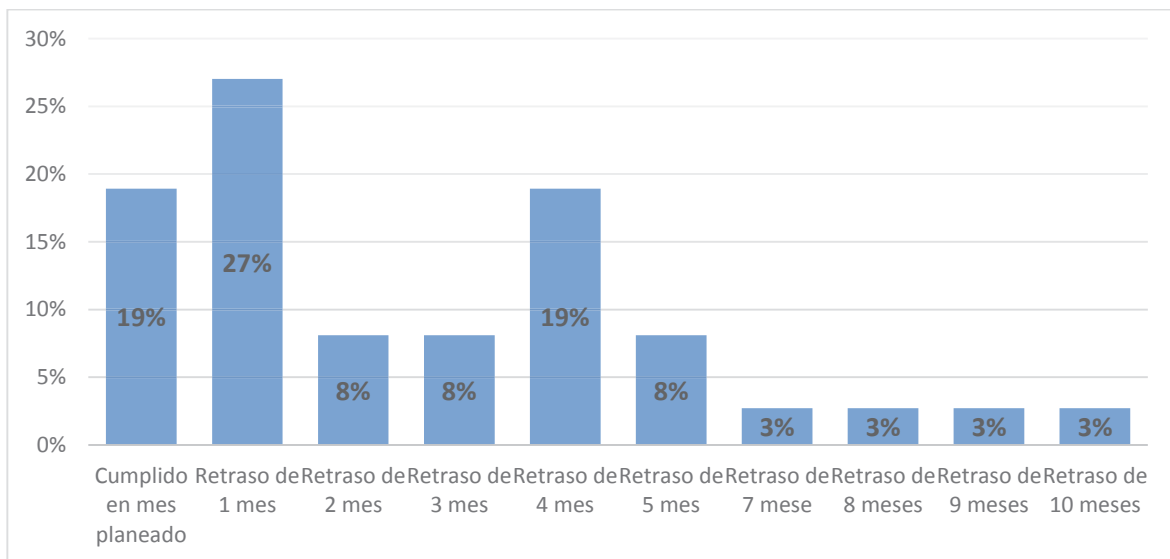


Figura 26: Cumplimiento de fecha de convocatoria

Fuente: Elaboración propia basada en la guía de observación.

En la Figura 26 se observa que de 37 procedimientos convocados solo el 19% equivalente a 7 procedimientos cumplieron su convocatoria en el mes pactado, el 27 % equivalente a 10 procedimientos tuvieron un retraso de 1 mes, un 8% equivalente a 3 procedimientos se convocaron con 2 meses de retraso, otro 8% equivalente a 3 procedimientos se convocaron con 3 meses de retraso, un 19% equivalente a 7 procedimientos se convocaron con 4 meses de retraso, un 8% equivalente a 3 procedimientos se convocaron con 5 meses de retraso, un 3% equivalente a 1 procedimiento se convocó con 7 meses de retraso, otro 3% equivalente a 1

procedimiento se convocó con 8 meses de retraso, otro 3% equivalente a 1 procedimiento se convocó con 9 meses de retraso y un 3% equivalente a 1 procedimiento se convocó con 10 meses de retraso.

4.2.3. CUMPLIMIENTO DE MONTO CONVOCADO

Tabla 25:
Cumplimiento de monto convocado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
diferencia de menos del 10%	13	35%
diferencia entre 10% y 20%	6	16%
diferencia entre 20% y 30%	6	16%
diferencia entre 30% y 40%	8	22%
diferencia entre 40% y 60%	2	5%
diferencia entre 128% y 136%	2	5%
Total	37	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en la guía de observación.

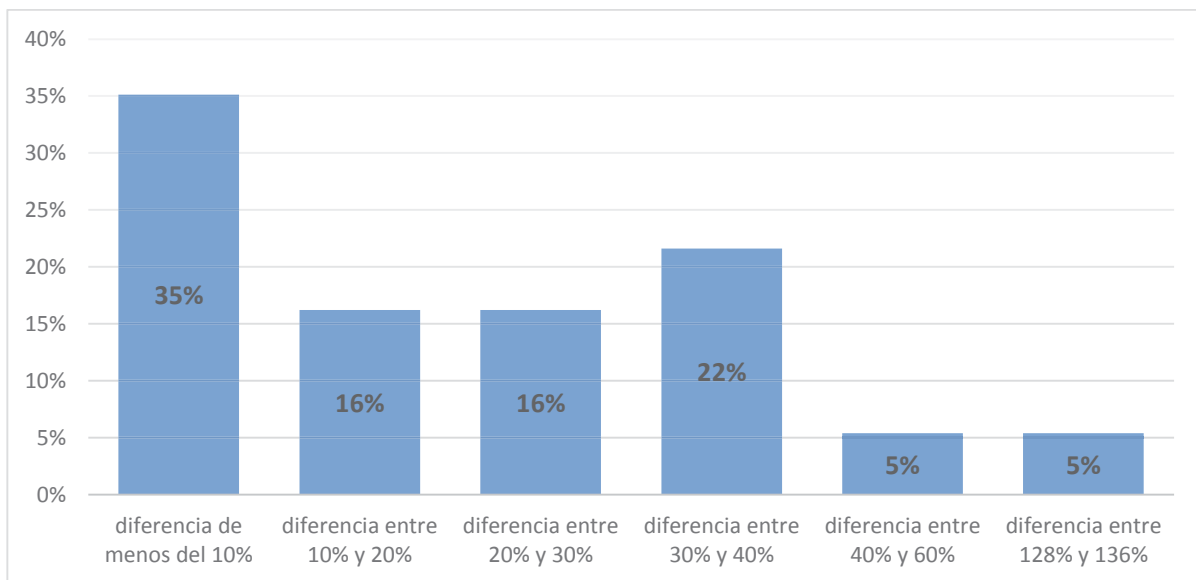


Figura 27: Cumplimiento de monto convocado

Fuente: Elaboración propia basada en la guía de observación.

Se aprecia en la Figura 27 que de 37 procedimientos de selección convocados el 35% equivalente a 13 de ellos se convocaron con un monto que difiere de 0 a 10% con respecto al monto planeado, de un 16% equivalente a 6 procedimientos varían entre 10% y 20%, de otro 16% equivalente a 6 procedimientos varían entre 20 y 30%, del 22% equivalente a 8

procedimientos varían entre 30% y 40%, de un 5% equivalente a 2 procedimientos varían entre 40% y 60% y de un 5% equivalente a 2 procedimientos varían entre 128% y 136%.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO

5.1. PRESENTACIÓN

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar un programa de capacitación y proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación y evaluación de un programa de capacitación, como una herramienta para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas en contrataciones del Estado.

Es necesario que la empresa reconozca la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, considerando que la capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

5.2.1. ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS

Basándonos en el cuestionario aplicado a los trabajadores, con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación podemos referir que:

- En cuanto a **Conocimientos Generales**: Se encuentra una gran necesidad de capacitación partiendo por el marco legal que rigen las contrataciones, ya que solo el 42% conoce realmente que documento rige las contrataciones en la empresa; reforzando los

conocimientos del órgano rector de las contrataciones, ya que el 19% de los trabajadores no conoce sobre él; y ampliando el conocimiento sobre el sistema electrónico de contrataciones y adquisiciones del Estado, ya que el 64% de trabajadores no tiene conocimiento en este tema.

- En cuanto a la etapa de **Actos Preparatorios**: Se debe reforzar y actualizar los conocimientos, considerando que esta fase del proceso de contrataciones es fundamental y radica gran participación del área usuaria en el proceso de contratación, ya que el 31% de los trabajadores encuestados no tienen conocimiento sobre el plan anual de contrataciones, el 84% no tiene conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación, el 53% no tiene conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo. Además se debe de reforzar en gran medida la experiencia “conocimiento tácito”, ya que solo un 39% y 29% de los trabajadores han elaborado más de 10 veces un requerimiento y determinado un valor referencial, respectivamente, y que además el 96% de los que alguna vez determinaron el valor referencial, lo hicieron de manera incorrecta.
- En cuanto a la etapa de **Procedimiento de Selección**: al igual que en la etapa de actos preparatorios, en esta etapa existe una gran necesidad de capacitación y actualización de información como de los procedimientos de selección actuales, ya que el 77% de los trabajadores no conoce. Además de mejorar el conocimiento tácito o experiencia, ya que el 36% nunca participó como miembro del comité especial y el 45% nunca absolvió consultas ni observaciones. El 80% de los trabajadores no conoce los documentos más importantes de un procedimiento de selección, que son las bases y las solicitudes de expresión de interés estándar aprobados por el OSCE. Cabe adicionar que el 58% no conoce el procedimiento de selección de subasta inversa electrónica, y el 75% no sabe que son los bienes y servicios comunes.

Estos escasos conocimientos por supuesto generaron que solo se convocaran 37 procedimientos de selección de los 83 programados en el Plan Anual de Contrataciones para el primer semestre del año 2016, de los cuales 30 equivalentes al 81% tuvieron retraso de convocatoria de por lo menos un mes con respecto al mes programado, y que 24 procedimientos equivalentes al 65% se convocaron con un monto que tiene una diferencia de por lo menos 10% con respecto al monto programado.

5.3. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

5.3.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES

5.3.1.1. GENERAL

Fortalecer los conocimientos y las habilidades en contrataciones del Estado y sus funciones como áreas usuarias con la ejecución del programa de capacitación, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento, con el objetivo de mejorar la ejecución del plan anual de contrataciones.

5.3.1.2. ESPECÍFICOS

- Mejorar la aptitud de los colaboradores por medio del conocimiento amplio que brindará el programa de capacitación, también concientizarlos acerca de la importancia del trabajo que realizan, haciendo énfasis en las necesidades que se detectaron en la situación actual.
- Fortalecer las habilidades prácticas de los trabajadores, para mejorar su rendimiento.
- Proponer el programa de capacitación que incluya la totalidad de los colaboradores de las 14 áreas estudiadas.

Se plantea los siguientes objetivos, centrandose valor en la mejora de aptitud, refiriéndose a la brecha de conocimiento que falta cubrir. Así mismo se plantea como objetivo el de mejorar las

habilidades prácticas, sabiendo que los trabajadores de la empresa tienen una gran deficiencia en conocimiento tácito.

5.3.2. PERSONAS A CAPACITAR

Capacitar a los 64 trabajadores pertenecientes a las 14 áreas usuarias estudiadas.

5.3.3. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

TEMARIO:

- **MÓDULO I DISPOSICIONES GENERALES DE LAS CONTRATACIONES ESTATALES:**

- Ley de Contrataciones 30225 y su Reglamento
- Finalidad de las contrataciones
- Principios de las contrataciones
- Ámbito de aplicación

- **MÓDULO II PLANIFICACIÓN EN CONTRATACIONES:**

- Cuadro de necesidades
- Formulación del Plan anual de contrataciones
- Aprobación y modificación del Plan anual de contrataciones

- **MÓDULO III ACTUACIONES PREPARATORIAS:**

- Requerimiento
- Valor estimado y valor referencial
- Sistema de contratación
- Modalidad de ejecución llave en mano
- Contratación por paquete
- Prohibición de fraccionamiento

- Requisitos para convocar
- Contenido del expediente de contratación
- **MÓDULO IV PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN:**
 - Comité de selección
 - Documentos del procedimiento de selección
 - Bases del procedimiento de selección
 - Convocatoria
 - Registro de participantes
 - Consultas y observaciones
 - Licitación Pública
 - Concurso Público
 - Adjudicación simplificada
 - Selección de consultores individuales
 - Comparación de precios
 - Subasta inversa electrónica
 - Contratación directa
 - Requisitos de calificación
 - Procedimiento de evaluación
 - Factores de evaluación
 - Contenido mínimo de las ofertas
 - Rechazo de ofertas
 - Otorgamiento de la buena pro
 - Consentimiento de la buena pro
- **MÓDULO V SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES:**
 - Definición

- Obligatoriedad
- Valides y eficacia de los actos
- **MÓDULO VI ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO:**
 - Definición
 - Funciones
 - Requisitos e impedimentos

Tabla 26:*Plan de la capacitación en contrataciones del Estado*

PLAN DE LA CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO						
Tema - Capacitación	Objetivo	Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar	Responsable
MODULO I DISPOSICIONES GENERALES DE LAS CONTRATACIONES ESTATALES	Conocer los aspectos generales de las contrataciones estatales	Febrero – 2017	Conferencia	3 horas (1 día)	Sala de eventos Electro Sur Este S.A.A.	Jefe de Recursos Humanos/ Capacitador
MODULO II PLANIFICACIÓN EN CONTRATACIONES	Lograr una mejor planificación en contrataciones a través del conocimiento	Febrero – 2017	Conferencia, Talleres	9 horas (3 días)	Sala de eventos Electro Sur Este S.A.A.	Jefe de Recursos Humanos/ Capacitador
MODULO III ACTUACIONES PREPARATORIAS	Conocer y manejar todo el procedimiento de actuaciones preparatorias	Febrero – 2017	Conferencia, talleres, Estudio de casos	30 horas* (10 días)	Sala de eventos Electro Sur Este S.A.A.	Jefe de Recursos Humanos/ Capacitador
MODULO IV PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	Conocer y dominar la etapa de procedimiento de selección	Febrero – 2017	Conferencia, talleres, Estudio de casos	30 horas* (10 días)	Sala de eventos Electro Sur Este S.A.A.	Jefe de Recursos Humanos/ Capacitador
MODULO V SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES	Conocer el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado y su funcionalidad	Marzo – 2017	Conferencia, talleres	6 horas (2 días)	Sala de eventos Electro Sur Este S.A.A.	Jefe de Recursos Humanos/ Capacitador
MODULO VI ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO	Conocer el Organismo Supervisor de contrataciones del Estado y sus funciones	Marzo – 2017	Conferencia	6 horas (2 días)	Sala de eventos Electro Sur Este S.A.A.	Jefe de Recursos Humanos/ Capacitador

*Nota:** se pone mayor tiempo en los temas más importantes y en los que se encontraron mayor déficit de conocimientos en la detección de necesidades de capacitación.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL CAPACITADOR

Características Académicas:

- Formación profesional en carreras como derecho, administración o economía
- Posgrados en administración pública
- Amplio conocimiento en contrataciones del Estado
- Experiencia mayor a 5 años en puestos de trabajo de contrataciones del Estado
- Capacitador Certificado por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado “OSCE”

Características Personales:

- Facilidad de palabra
- Dinamismo y paciencia
- Vocación de enseñanza

5.3.5. COSTOS DE LA CAPACITACIÓN

Tabla 27:

Tabla de costos de la capacitación

CONCEPTO	COSTO APROXIMADO EN SOLES
Honorarios del capacitador	40,000.00
Alquiler de laptops para los talleres	15,000.00
Materiales para los cursos	500.00
Refrigerios – Break	3,500.00
TOTAL	59,000.00

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5.4. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

5.4.1. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO A LA UTILIZACIÓN

Conociendo que las técnicas de capacitación en cuanto a la utilización son: orientadas al contenido, orientadas al proceso y técnicas mixtas. El programa se centrará en la **técnica de capacitación orientada al contenido**, diseñadas para la trasmisión de conocimientos e

información, ya que según la identificación de necesidades a partir de la aplicación del cuestionario reveló la falta de conocimiento de un determinado tema como son las Contrataciones del Estado, para ello se utilizarán recursos audiovisuales, instrucciones programadas por computadora, etc.

5.4.2. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO AL TIEMPO

Conociendo que las técnicas de capacitación en cuanto al tiempo se dividen en: Capacitación de inducción o de integración a la empresa y capacitación después del ingreso a la empresa. Corresponde aplicar en este caso **capacitación después del ingreso a la empresa**, ya que toda la capacitación será para mejorar las aptitudes de los actuales trabajadores en su puesto de trabajo.

5.4.3. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO AL LUGAR DE APLICACIÓN

Conociendo que las técnicas de capacitación en cuanto al lugar de aplicación son: en el lugar del trabajo y fuera del lugar del trabajo. Se determina que la capacitación será **fuera del lugar del trabajo**, para procurar la total inmersión de los trabajadores en la capacitación, ya que en este caso en particular se busca mejorar y actualizar el conocimiento, se hará uso de conferencias, películas, exposiciones, talleres, estudio de casos.

5.5. DISEÑO DE LA GUÍA DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

5.5.1. PERSONAL ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN

El personal encargado de la ejecución del programa de capacitación será el **jefe de Recursos Humanos** por ser de su función el desarrollo y la capacitación de personal.

5.5.2. GUÍA DE TAREAS

Para ejecutar el programa de capacitación se debe seguir la siguiente lista de tareas:

Tabla 28:

Lista de verificación para la capacitación

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN				
Capacitación:		Fecha del evento:		
		Responsable:		
Nº	Descripción	Pendiente	Realizado	No aplica
1	Coordinar con el capacitador, su llegada y demás necesidades que este tenga			
2	Convocar a los 64 trabajadores, y dar conocimiento del programa de capacitación			
3	Reservar el lugar de la capacitación (sala de eventos de la empresa)			
4	Coordinar la disponibilidad de equipos multimedia necesarios para la capacitación, como proyector multimedia, parlantes, micrófono, etc.			
5	Coordinar materiales de ayuda para la capacitación, como fotocopias, papel bond, lápices, etc.			
6	Coordinar refrigerios y comida			
7	Coordinar con la empresa el alquiler de laptops para los talleres de la capacitación.			
8	Controlar la asistencia de los trabajadores			
9	Realizar un examen de entrada antes de cada modulo			
10	Realizar un examen personal de conocimientos al finalizar cada módulo			
11	Procesar los exámenes			
12	Realizar informes de los resultados de los exámenes personales y facilitar información al capacitador y a la gerencia general.			
13	Dar seguimiento al impacto de la capacitación			

Nota: Esta lista se aplicará cada día de capacitación.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5.5.3. EVALUACIÓN CONSTANTE DEL PROGRAMA

Para controlar mejor el aprendizaje de los trabajadores se tendrá que realizar una evaluación al final de cada módulo, los exámenes de conocimientos serán elaborados por el capacitador en coordinación con el jefe de Recursos Humanos.

5.6. DISEÑO DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

5.6.1. REACCIONES

Evaluación de la reacción: al final de cada día de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes con la siguiente prueba:

Tabla 29:

Evaluación de las reacciones de la capacitación

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN				
Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.				
Fecha:				
Tema tratado:				

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
-----------	-------	---------	------------

Acerca del Capacitador:

Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición para responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato con los participantes				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
Importancia del tema				

Acerca de la gestión de la actividad:

Programación a la actividad				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.				

Autoevaluación del capacitando:

Logro de objetivos propuestos para esta actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de la actividad en su desempeño				

Sugerencias:

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Esta verificación servirá para retroalimentar al capacitador, Jefe de recursos humanos, y la gerencia general, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación.

5.6.2. APRENDIZAJE

Para evaluar el efecto de la capacitación se requiere seguir los siguientes pasos:

- El Jefe de recursos Humanos en coordinación con el capacitador trasladará un examen de conocimientos un día antes del inicio de cada módulo de capacitación (PRETEST).
- Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el capacitador sabrá donde debe hacer mayor énfasis.
- Al final de cada módulo de capacitación, el jefe de recursos humanos en coordinación con el capacitador deberá aplicar un examen de conocimientos (POSTEST), que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios de conocimiento y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación.
- Utilizar un cuadro para tabular los resultados de cada examen y los logros de la actividad de capacitación.

Tabla 30:

Tabla de comparación de evaluación PRETEST y POSTEST

TABULACIÓN DE EXÁMENES DE PRETEST Y POSTEST DE CONOCIMIENTOS				
MODULO:		FECHA:		
Nombre del trabajador	Área	PRETEST	POSTEST	% Diferencia
Trabajador A	A	20%	80%	60%
Trabajador B	A	30%	95%	65%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5.6.3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación del impacto de la capacitación deberá realizarse después de un semestre acabada la capacitación.

El impacto deseado al proveer la capacitación es:

- Mejorar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones.
- Incrementar la cantidad de procedimientos convocados en el Plan Anual de Contrataciones.
- Mejorar el cumplimiento de la fecha de convocatoria de los procedimientos de selección.
- Mejorar el cumplimiento de Monto convocado.

CONCLUSIONES

1. PARA LA HIPÓTESIS GENERAL

Las necesidades de capacitación en contrataciones del Estado en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede cusco son:

En la etapa de actos preparatorios: Elaboración del requerimiento para la compra de algún bien o la contratación de algún servicio; determinación de valor estimado del bien, servicio u obra a contratar; conocimiento sobre los sistemas de contratación como son: suma alzada, precios unitarios y esquema mixto; y conocimiento sobre el resumen ejecutivo.

En la etapa de procedimiento de selección: Conocimiento en elaboración de bases de un procedimiento de selección; absolución de consultas de los participantes del procedimiento de selección; conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección; conocimiento de la subasta inversa electrónica; y evaluación y calificación de ofertas de los postores del procedimiento de selección.

2. PARA EL PROBLEMA ESPECÍFICO 1

La situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. es deficiente, ya que solo el 45% de los procesos fueron convocados, de ellos solo el 19% fueron convocados en el mes planeado, los demás tuvieron retrasos de convocatoria de hasta 10 meses. En cuanto al cumplimiento del monto convocado, solo el 35% de los procesos convocados tuvieron una variación de 10 % con respecto al monto de convocatoria planeado, los demás tuvieron mayor porcentaje de variación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el programa de capacitación en Contrataciones del Estado para mejorar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco. Para que el programa de capacitación tenga el éxito deseado se recomienda seguir los pasos descritos en dicho programa.
- Se recomienda incentivar a la creación, actualización y socialización de conocimiento e incrementar el conocimiento tácito (experiencia) en contrataciones del Estado en la empresa Electro Sur Este S.A.A. de Cusco, para que los operadores (trabajadores) puedan desempeñar mejor su actividad y consecuentemente lograr sus objetivos.
- Mejorar la ejecución del Plan Anual de contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. utilizando como herramienta la gestión del conocimiento y poniendo más énfasis en la planeación, organización y control de parte de las jefaturas, Órgano encargado de las contrataciones (Logística) y la gerencia general.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Reservas del Perú. (2016). *Banco Central de Reservas del Perú pagina oficial*.
Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Bastidas Villanes, D. (2009). Gestion Publica. En D. Bastidas Villanes, *Gestion Publica*. Internacional IDEA.
- Becker, G. (1964). *Capital Human* (1ra ed.). Nueva York, Estados Unidos: Columbia University Press for the.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodologia de la Investigacion* (2da Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Carelli, A. (1973). *Entrenamiento e Integración del Empleado a la Empresa*. Brazil: Fundacentro.
- Castilla Zuñiga, J. (2015). Gestion del Conocimiento y su Incidencia en la Productividad en Organizaciones Campesinas de Vinces. Vinces, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (8va Edición ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Cresenciochuqui*. (s.f.). Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de <http://cresenciochuqui.blogspot.pe/>
- Electro Sur Este S.A.A. (2016). *Electro Sur Este S.A.A. pagina oficial*. Obtenido de <http://www.else.com.pe/else/default.aspx>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metologia de la Investigacion* (5ta Edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hinrichs, J. (1976). *Personnel Training*. Chicago: Rand McNally.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Instituto Nacional de Estadistica e Informatica pagina oficial*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap06.pdf>
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Martinez Rosas, J. (s.f.). *Auto. Hermes*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://auto-hermes.ning.com/profiles/blogs/por-que-es-importante-el-conocimiento-por-jose-martinez-rosas>
- Mercado Zamalloa, F. M. (2011). Mejoramiento del Proceso de Contrataciones y Adquisiciones de la Division de Logística en la Empresa Electro Sur Este S.A.A. Cusco. Cusco, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Lima, Peru: El Peruano.
- Nonaka Takeuchi, I. (2007). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

- Oquendo Chuquiej, B. (2010). Programa de Capacitacion para una Empresa de Servicios de Soluciones Para el Manejo de Documentos. Guatemala.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (Abril de 2009). Plan Estrategico de Contrataciones Publicas del Estado Peruano. Perú.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2015). *Reporte de Contrataciones Publicas 2015*. Lima.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (Enero de 2016). Directiva N° 003-2016-OSCE/CD. *Plan Anual de Contrataciones*. Lima, Perú.
- Origen Andino. (2012). *Origen Andino*. Obtenido de <http://cusco Peru.origenandino.com/historia-cusco.html>
- Rodriguez Sosa, M. A. (1994). *Investigación Científica. Teoría y Métodos*. Lima: Pacifico Editores.
- Sanchez Carlesi, H. (2006). *Metodología de la Investigación Científica (4ta Edición ed.)*. Lima, Perú: Vision Universitaria.
- Weber, Max. (1947). *The theory of social and economic organization*. Nueva York, Oxford University Press. Talcott Parsons org.

ANEXOS

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ELECTRO SUR ESTE S.A.A. SEDE CUSCO				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. de Cusco?	Identificar las necesidades de capacitación en contrataciones del Estado en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco.	X Necesidades de capacitación en contrataciones del Estado	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento del marco legal de contrataciones *Conocimiento del organo rector de las contrataciones *conocimiento del SEACE *conocimiento del plan anual de contrataciones *Experiencia en la elaboración del requerimiento *Experiencia en determinación del valor estimado *conocimiento en cuanto a los sistemas de contratación *conocimiento en cuanto a la modalidad de ejecución llave en mano *conocimiento en cuanto al resumen ejecutivo *conocimiento en cuanto a los procedimientos de selección *Experiencia en cuanto al comité especial *conocimiento en cuanto a las bases *Conocimiento en cuanto a contratación directa *conocimiento en cuanto a subasta inversa electrónica *Experiencia en cuanto a la absolución de consultas y observaciones *conocimiento de la evaluación y calificación de ofertas 	<p>Tipo: aplicada</p> <p>Nivel de investigación: Tecnológico</p>
				<p>Diseño de investigación: no experimental, de corte transversal</p> <p>Método de investigación: Hipotético-Deductivo</p>
¿Cuál es la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco?	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Describir la situación actual de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco.</p>	Y Ejecución del plan anual de contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> *Cantidad de procedimientos convocados del PAC *Cumplimiento de fecha de convocatoria *Cumplimiento de monto convocado 	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
TURISMO



ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines estrictamente académicos con el objetivo general de diseñar un programa de capacitación en contrataciones del Estado para mejorar la ejecución del plan anual de contrataciones en la empresa Electro Sur Este S.A.A. sede Cusco, por lo que le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

Instrucciones: Marque con un aspa la alternativa que Ud. considere correcta. Por favor es importante que sus respuestas sean totalmente sinceras, se le garantiza que serán estrictamente confidenciales y que solo se reportaran resultados globales de las diversas áreas.

Género: M () F ()

Edad: _____

Formación: Técnico () Profesional ()

CONOCIMIENTOS GENERALES

1. ¿Bajo qué documento se rige las contrataciones en Electro Sur Este S.A.A.?
 - a) Reglamento interno de Electro Sur Este S.A.
 - b) Ley 30225: Ley de contrataciones del Estado
 - c) Ley de sociedades privadas
 - d) Ley 1017: Ley de contrataciones del Estado
2. ¿Conoce Ud. el órgano del estado rector de las contrataciones que realiza Electro Sur Este S.A.A.?
 - a) Organismo Social de Contrataciones del Estado “OSCE”
 - b) Centro Nacional de Planeamiento Estratégico “CEPLAN”
 - c) Organismo Supervisor de Contrataciones Especiales “OSCE”
 - d) Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado “OSCE”
 - e) Dirección General de Política de Inversiones “DGPI”
3. ¿Sabe Ud. qué es el Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado?
 - a) Página web de difusión de eventos y capacitaciones del OSCE
 - b) Sistema mediante el cual la entidad se puede comunicar con diversos proveedores para poder realizar alguna contratación
 - c) Sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas
 - d) Sistema electrónico que sirve para que los proveedores puedan ser cotizados
 - e) Página web de único acceso para el OSCE mediante el cual cumple su función auditora

ETAPA DE ACTOS PREPARATORIOS

4. ¿Qué es el Plan anual de contrataciones?
 - a) Documento instrumento de gestión para planificar y ejecutar las contrataciones
 - b) Lista de objetivos institucionales a cumplir en un año
 - c) Programa proporcionado por el OSCE para ser cumplido por la entidad contratante
 - d) Documento propuesta de los proveedores para ser contratados por una entidad
 - e) Documento que aprueba el presupuesto institucional
5. ¿Cuántas veces aproximadamente elaboró el requerimiento para la compra de algún bien o servicio o el expediente técnico de obra?
 - a) Más de 10 veces
 - b) De 6 a 10 veces
 - c) De 1 a 5 veces
 - d) ninguna vez
6. ¿De cuántos procedimientos de selección ha determinado el valor estimado del bien, servicio u obra a contratar?
 - a) Más de 10 veces
 - b) De 6 a 10 veces
 - c) De 1 a 5 veces
 - d) ninguna vez
7. ¿En que se basa para determinar el valor estimado del bien o servicio a contratar? (No responder esta pregunta en caso de haber marcado la alternativa “d” en la pregunta anterior)
 - a) En el precio histórico de una contratación similar.
 - b) En el precio que figura en la página del SEACE
 - c) Utilización de estudio de costos
 - d) En base a cotizaciones
8. ¿Cuáles son los sistemas de contratación?
 - a) Sistema por paquete, suma alzada y precios unitarios
 - b) Precios unitarios, llave en mano y sistema mixto
 - c) Llave en mano, sistema por paquete y sistema mixto
 - d) Suma alzada, sistema por paquete y esquema mixto
 - e) Suma alzada, precios unitarios y esquema mixto

9. ¿En qué consiste llave en mano para contratar bienes?
- a) El postor deberá de entregar además del bien la licencia de funcionamiento de este
 - b) La entidad podrá alquilar un lugar donde será entregado el bien
 - c) El postor oferta además del bien su instalación y puesta en funcionamiento
 - d) El postor ofertará además del bien solo su instalación
 - e) La entidad otorga la llave del lugar donde será entregado el bien
10. ¿Sabe Ud. qué es el resumen ejecutivo de la etapa de actos preparatorios?
- a) Informe con los hechos más resaltantes durante la contratación
 - b) Síntesis estructurada de las actuaciones preparatorias del procedimiento de selección
 - c) Resumen de actos preparatorios realizados por el proveedor en el procedimiento de selección
 - d) Síntesis estructurada del estudio de mercado dentro de los actos preparatorios
 - e) Presentación resumida de la oferta de proveedor

ETAPA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

11. Marque cuál de las alternativas NO es un procedimiento de selección actual.
- a) Contratación directa
 - b) Concurso publico
 - c) Comparación de precios
 - d) Licitación publica
 - e) Subasta inversa electrónica
 - f) Adjudicación de menor cuantía
 - g) Selección de consultores individuales
 - h) Adjudicación simplificada
12. ¿Cuántas veces ha participado como miembro y/o presidente del Comité Especial?
- a) Más de 10 veces
 - b) De 6 a 10 veces
 - c) De 1 a 5 veces
 - d) Ninguna vez
13. ¿Qué son las bases y las solicitudes de expresión de interés estándar aprobados por el OSCE?
- a) Reglamentos por el cual se rige las contrataciones de una determinada entidad contratante
 - b) Documentos estándar que especifican funciones del proveedor durante el tiempo de contratación
 - c) Guías de procedimiento para administrar el contrato y de utilización obligatoria
 - d) Documentos reguladores del procedimiento de selección y de utilización opcional
 - e) Documentos estándar que regulan el respectivo procedimiento de selección y de utilización obligatoria

14. ¿En qué casos NO se puede utilizar el procedimiento de contratación directa?

- a) Situación de falta de planificación
- b) Situación de emergencia
- c) Situación de desabastecimiento
- d) contratación con carácter secreto
- e) Situación con proveedor único

15. ¿Sabe qué es el listado de bienes y servicios comunes?

- a) Listado aprobado por cada entidad para poder contratar en cantidad
- b) Listado de bienes y servicios únicos y de proveedores reducidos
- c) Fichas técnicas de cumplimiento obligatorio para los proveedores
- d) Listado de bienes y servicios de características técnicas aprobadas por el OSCE
- e) Fichas técnicas de cumplimiento obligatorio por la entidad

16. ¿Sabe qué es la subasta inversa electrónica?

- a) Procedimiento de selección para poder contratar bienes y servicios comunes
- b) Procedimiento de selección especial y de utilización en situación de emergencia
- c) Procedimiento por el cual se subasta los bienes y servicios de una determinada entidad
- d) Procedimiento por el cual se solicita expresiones de interés de manera electrónica
- e) Procedimiento por el cual se adquiere bienes y servicios para después ser subastados

17. ¿Cuántas veces ha participado en la absolución de consultas y/u observaciones de los participantes de un procedimiento de selección?

- a) Más de 10 veces
- b) De 6 a 10 veces
- c) De 1 a 5 veces
- d) Ninguna vez

18. ¿En qué se basa para poder evaluar y calificar las ofertas de los postores? (No responder esta pregunta en caso de haber marcado la alternativa “d” en la pregunta anterior)

- a) Según el criterio de los miembros del comité
- b) Quien oferta el precio más bajo
- c) En las bases del procedimiento de selección
- d) Quien oferta las mejores características del bien o servicio a contratar
- e) Otro:

ANEXO N° 3:



GUIA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y TURISMO
 ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



GUIA DE OBSERVACIÓN

Área:.....

Cantidad de procesos programados en el PAC:

Nro.	Tipo de Proceso	Nro. de Proceso	Objeto del Proceso	Síntesis de Especificaciones Técnicas	Valor Estimado en S/.	Mes planeado de Ejecución	EJECUCION DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES				
							Cumplimiento de fecha de convocatoria		Cumplimiento de monto convocado		
							Fecha Convocada	Retraso de convocatoria en meses	Monto Convocado	Diferencia entre el monto planeado y convocado en %	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Anotación adicional:.....

