UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

ARTICULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES CON EL PLANEAMIENTO PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS EN LA MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autor (es):
Bach. Morales Catpo Walter
Bach. Villegas Morales Jhohan Stéfany

Asesor:
Mg. Failoc Piscoya Dante Roberto

Línea de Investigación:
Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú
2020

ARTICULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES CON EL PLANEAMIENTO PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS EN LA MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE

APROBACIÓN DE LA TESIS

_____

Mag. Guerrero Millones Ana María
Asesor Metodológico

_____

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto
Asesor Especialista:

_____

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Presidente del Jurado:

_____

Mag. Hernández Terán Saúl
Secretario(a) del Jurado:

_____

Mag. Reyes Reyes Carla Angélica
Vocal / Asesor del Jurado:

DEDICATORIA

A mis padres Enrique y Magaly

A mis hermanos: Beicker, Mayté, Arthur y Sami

A mi esposa Anna

A mi hija Sophie Jhoana

JHOHAN

DEDICATORIA

A mis hijos Handel y Luana.

A mi madre Juana.

A mi esposa Milagritos

WALTER.

AGRADECIMIENTO

A Humberto Acuña, Tito Ríos, Yosip Mejía, Merly Paucar, y William Jave, por la confianza depositada y por la oportunidad de desarrollarme tanto personal como profesionalmente.

A Juan Villanueva, por la gran amistad y ser un guía en el campo académico.

Al tío Walter, con quien iniciamos el camino y hoy llegamos a la meta.

A la USS y su plana docente.

JHOHAN

AGRADECIMIENTO

A Dios a mi familia y en especial a mi sobrino Jhohan por su apoyo incondicional.

WALTER

RESUMEN

La presente investigación busca determinar las principales características de la planificación y ejecución del plan anual de contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque durante el año 2016; la población en estudio estuvo conformada por los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque que participan en la gestión de las contrataciones públicas, que incluye a las áreas usuarias, mientras que respecto al análisis documentario, se tomó en cuenta la totalidad de procedimientos consignados en el Plan Anual de Contrataciones correspondiente al año 2016; para determinar la muestra del estudio, de acuerdo a la naturaleza de la investigación se realizó un muestreo de juicio o criterio de tipo no probabilístico – no aleatorio ya que la muestra se seleccionó según el criterio del investigador – especialista como responsable de decidir quiénes y donde están los elementos que brinden mejor información, que estuvo conformada el Gerente Municipal, Sub Gerente de Logística, Gerente de Planificación y presupuesto, Gerencia de Infraestructura y Urbanismo, Gerencia de Racionalización y el Órgano de Control Institucional (se negó a responder el cuestionario aduciendo recarga laboral); como resultado de la evaluación realizada, se obtuvo que en el PAC inicial la Municipalidad Provincial de Lambayeque programó veintidós (22) procedimientos de selección, los mismos que ascienden a un valor estimado de S/10’631,871.92; sin embargo de la totalidad de procedimientos de la primera versión, se excluyeron en modificatorias posteriores a 12 procedimientos que ascienden a un valor estimado de S/. 8’368,929.00; por tanto con relación a la versión original del PAC 2016 solamente se ejecutaron 10 procedimientos de selección, que ascienden a S/ 2’262,942.92; recalcando además que los doce (12) procedimientos excluidos estuvieron constituidos por obras de infraestructura vial y servicios públicos y se incluyó una obra de recreación (parque infantil, con un presupuesto superior a siete millones); concluyéndose que no existe seriedad en la planificación, El OEC no le brinda mayor importancia considerándolo un documento simple que se elabora solo para cumplir con la publicación, sin ceñirse al proceso establecido en la norma y sin contar con la información (cuadro de necesidades) de todas las áreas usuarias ya que la información respecto de cuadro de necesidades es incompleta, sobredimensionada y tardía que es archivada en la Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto por considerarla inoportuna y de muy poca utilidad por las deficiencias que esta presenta.

Palabras clave: Plan anual, obra, seguimiento, evaluación, Inclusión, exclusión.

ABSTRAC

The present research seeks to determine the main characteristics of the planning and execution of the annual contracting plan in the Lambayeque Provincial Municipality during the year 2016; the population in the study was made up of the public servants of the Lambayeque Provincial Municipality who participated in the management of public contracts, which includes the user areas, while in the documentary analysis, the number of those consigned in the Annual Plan for Contracting corresponding to the year 2016; To determine the study sample, according to the nature of the research, a judgment sampling or a non-probabilistic-non-random type criterion is made since the sample can be selected according to the criteria of the researcher-specialist as responsable for deciding who and where the elements that provide the best information are present, which was formed by the Municipal Manager, Logistics Manager, Infraestructura and Urban Planning Management, Rationalization Management and the Institutional Control Body (he refused to answer the questionnaire, claiming top-up recharge); As a result of the evaluation carried out, it was obtained that in the PAC, the Provincial Municipality of Lambayeque programmed twenty-two (22) selection procedures, which amount to an estimated value of S / 10'631,871.92; However, all the procedures of the first version were excluded in modifications after 12 procedures amounting to an estimated value of S /. 8'368,929.00; therefore, in relation to the original version of the 2016 PAC, only 10 selection procedures were executed, amounting to S / 2'262,942.92; Emphasizing further that the twelve (12) excluded procedures were constituted by road infrastructure works and public services and a recreation work was included (children's playground, with a budget of more than seven million); concluding that there is no seriousness in the planning, the OEC does not give greater importance considering it a simple document that is elaborated only to comply with the publication, without sticking to the process established in the standard and without having the information (table of needs) of all the user areas since the information regarding the needs table is incomplete, oversized and late, which is filed in the Planning and Budget Sub-Management as it is considered inopportune and of very little use due to the deficiencies it presents.

Keywords: Annual plan, work, monitoring, evaluation, inclusion, exclusion.

INDICE

DEDICATORIA 11
AGRADECIMIENTO 12
RESUMEN 13
ABSTRAC 14
I. INTRODUCIÓN 16
1.1. Introducción ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1.2. Realidad problemática 23
1.3. Antecedentes de estudio 27
1.4. Teorías relacionadas al tema 30
1.5. Formulación del problema 48
1.6. Justificación e importancia 48
1.7. Hipótesis 49
1.8. Objetivos de la investigación 49
1.8.1 Objetivo General 49
1.8.2 Objetivos Específicos 49
II. MATERIAL Y MÉTODO 51
2.1. Tipo y diseño de investigación 52
2.2. Población y muestra 53
2.3. Variables, Operacionalización 53
2.4. Técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad 55
2.5. Procedimiento para la recolección de datos 55
2.6. Criterios éticos 57
2.7. Criterios de rigor científico 57
III. RESULTADOS 60
3.1. Tablas y figuras 60
3.2. Discusión de resultados 82
3.3. Propuesta de Mejora 82
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 91
4.1. Conclusiones 91
4.2. Recomendaciones 92
RERENECIAS 93
ANEXOS ..... **¡Error! Marcador no definido.**

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de modificatorias del PAC durante los años 2011 y 2015…… . ……..16
Tabla 2: Mínimo de PAC o modificatorias 30
Tabla 3: Procedimientos de selección y topes (año 2017).....35
Tabla 4: Operacionalización de variables.....45
Tabla 5:Guia de análisis documentales.....47
Tabla 6:Formulación del PAC 2006 INICIAL con Relación al PIA.....51
Tabla 7: Monto para la formulación del PAC 2016 modificado con relación al PIM 63
Tabla 8: PAC inicial y modificaciones 53
Tabla 9: Procedimientos excluidos del plan anual de contrataciones.....54
Tabla 10: Evaluación del PAC al finalizar el ejercicio fiscal.....55
Tabla 11: Evaluación económica de la programación anual 57
Tabla 12: Evaluación de la programación anual en relación a la primera versión.....59
Tabla 13: El OEC asume con seriedad y compromiso la elaboración del PAC 60
Tabla 14: La GAyF cumple con exigir a UA la preentación de sus CNs oportunamente.....710
Tabla 15: Las AU se encuentran comprometidas con la elaboración del PAC 61
Tabla 16: Mes en el que las áreas usuarias remiten su cuadro de necesidades.....62
Tabla 17: Mes en el que OEC cumple con consiliar el cuadro de necesidades.....63
Tabla 18: Requerimiento acompañado de las EETT, TDR o descripción del PIP 64
Tabla 19: AU elaboran sus requerimientos sobre la base del POI 65
Tabla 20: Si las AU determinan el mes que debe ejecutar la contratación.....66
Tabla 21: Si existe un formato estandarizado por la entidad para la formulación de requerim .66
Tabla 22: Determinación del valor estimado mdiante estudio de mercado.....69
Tabla 23: Quienes deciden las modificaciones del PAC.....810
Tabla 24: Existen restricciones internas definidas para modificar el PAC 811
Tabla 25: Principales causas que motivarian las modificaciones del PAC 812

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: El proceso de las contrataciones públicas……..……..256
Figura 2: OSCE, material de capacitaciones 392
Figura 3: Adjudicación Simplificada para Ejecución de Obras 33
Figura 4: Selección Consultores Individuales 34
Figura 5:Formulación del PAC 2016 inicial con relación al PIA 51
Figura 6:Formulación del PAC 2016 modificado con relación al PIM 52
Figura 7: Modificación al Plan Anual de Contrataciones del Estado 2016 53
Figura 8: Estado de Procedimientos de seleccioón al IV Trimestre 2016 56
Figura 9: Evaluación económica de la progración anual 58
Figura 10: Evaluación de la programación anual en relación a la primera versión 59
Figura 11: Las áreas usuarias se encuentran comprometidas con la elaboración del PAC 61
Figura 12: Mes en el que las áreas usuarias remiten su cuadro de necesidades 62
Figura 13: Mes en el que OEC cumple con consolidar el cuadro de necesidades 63
Figura 14:Requerimiento acompañado de las EETT, TDR o descripción del PIP 714
Figura 15: AU elabora sus requerimientos sobre la base del POI 726
Figura 16: Quienes deciden las modificaciones del PAC 70
Figura 17: Si existen restricciones internas definidas para modificar el PAC 71
Figura 18: Causa que motivaría las modificaciones del PAC 72

CAPITULO I: INTRODUCIÓN

I. INTRODUCIÓN

Durante la década de los noventa en el Perú no se contaba con un sistema de contrataciones del Estado, solo había una serie de disposiciones aisladas que regulaban la contratación pública. La disparidad de las normas (muchas de ellas emitidas atendiendo a situaciones específicas) no permitía que existiera un procedimiento claro para la ejecución y control adecuado del gasto público en lo que a bienes, servicios y obras públicas se refiere, lo cual facilitó los actos de corrupción en el sector público. En el año 1998 entró en vigencia la Ley 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, con lo que se dio inicio al proceso de unificación de la normativa y de los regímenes coexistentes hasta entonces, creándose el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE (hoy Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado OSCE).

La contratación pública supone un conjunto de reglas y procedimientos que buscan, entre otros objetivos, la transparencia y competitividad constituyéndose en el mecanismo por el cual el Estado se relaciona con terceros a efectos de obtener servicios, bienes u obras para el cumplimiento de sus objetivos, metas o funciones y el logro de resultados que generen un impacto positivo en la sociedad, es decir se logre unas mejoras las condiciones de vida digna de la población. Esta relación se perfecciona mediante un contrato, denominado contrato y en algunos casos se alcanza con la recepción de la orden de compra u orden de servicio por parte del adjudicado.

El contrato es el resultado de un proceso de contratación en la que participan diversas unidades orgánicas y servidores públicos de una entidad y que tiene como fin seleccionar el postor cuya oferta represente una ventaja para la entidad en las mejores condiciones de precio y calidad y además cumpla con determinados requisitos de calificación, este proceso de seleccionar a un contratista tiene un inicio claramente identificable en la planificación operativa de la entidad, es decir en la planificación a corto plazo la que se traduce en el Plan Operativo Institucional que a su vez permita desprender el cuadro de necesidades de cada unidad orgánica que serán consolidadas por el Órgano Encargado de las Contrataciones e incluidas en el presupuesto institucional de Apertura (PIA) y a partir de ello elaborar el Plan Anual de Contrataciones del Estado que contiene todas las contrataciones necesarias a realizarse durante el año fiscal sin importar la fuente de financiamiento y las que correspondan a la contratación por Acuerdo Marco;

sin embargo, muchas veces se ha logrado la suscripción de dichos contratos sin una adecuada planificación, generando improvisación, malversación de fondos y postergación de contrataciones que deberían ser prioritarias, o simplemente contrataciones inoportunas, generando perjuicios importantes en la gestión de las entidades tanto en el ámbito económico como en el administrativo y social.

En este sentido, teniendo como antecedente los problemas que genera la falta de planificación de las contrataciones o de la inadecuada planificación de las mismas en la administración pública, la presente tesis busca describir la manera y las condiciones en las que se priorizan las contrataciones del estado, las principales causas que originan el problema, para lo cual se ha escogido como unidad de observación los procesos de selección incluidos y excluidos en el Plan Anual de Contrataciones PAC de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, Gobierno Local que tiene un presupuesto que supera los S/ 34'000,000.00 anuales, de los cuales alrededor del 45% debe intervenir en el Plan Anual de Contrataciones ya que aproximadamente el 55% del presupuesto de la entidad está destinado al pago de personal y obligaciones sociales y pensiones .

La descripción de las modificaciones del PAC para incluir y/o excluir procedimientos de selección en la Municipalidad Provincial de Lambayeque requiere analizar algunos aspectos relacionados a la seriedad con la que se aborda la elaboración del PAC, la libertad para realizar modificaciones, las capacidades técnicas de los involucrados y el liderazgo de alta dirección para promover un enfoque de gestión por resultados en sus contrataciones que son los pilares fundamentales de todo procedimiento de planificación de las contrataciones bajo un enfoque de gestión por resultados. Sin embargo, por lo general este procedimiento se realiza durante los primeros días de enero con la única participación del OEC debido a que no se ha logrado comprender las consecuencias perjudiciales para la gestión pública y la necesidad de que diversos actores que intervienen asuman con responsabilidad, los esfuerzos de dotarle eficiencia y eficacia a la administración pública y velar por la transparencia en las contrataciones públicas.

El presente trabajo resulta importante dado que el PAC en las entidades públicas como los gobiernos locales reflejan la capacidad de planificación y transparencia; sin embargo, a menudo no se le brinda la debida importancia.

De esta manera, frente a la problemática descrita se plantea como objetivo principal Promover las actuaciones de los actores bajo un enfoque de gestión por resultados en las contrataciones públicas mediante una adecuada planificación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, para que a partir de ello podamos insertar nuevos enfoques comprendidos en la política y plan de modernización del Estado, sobre la base de poner el Estado al servicio del ciudadano, para finalmente, poder describir cuales son las principales causas que motivan las modificaciones del PAC en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Para lograr los objetivos planteados, se empieza efectuando una reseña de los principales trabajos realizados sobre la planificación de las contrataciones públicas, que de los desarrollados en el Perú en su totalidad corresponden al OSCE y son abordados desde diversas perspectivas y enfoques, sea a partir del ámbito normativo, la eficiencia administrativa, las articulaciones entre formulación de planes y de los presupuestos.

El segundo capítulo tratará sobre la elaboración, formulación, aprobación y evaluación del Plan Anual de Contrataciones y los procedimientos de selección para la contratación de bienes, servicios y obras públicas, describiéndose las actividades que se realizan en cada una de las tres fases de la contratación pública bajo el marco de la Ley de Contrataciones del Estado, como son los actos preparatorios, el proceso de selección y la ejecución contractual; sin embargo, este capítulo se centra en el procedimiento de licitación pública para la contratación de obras. A partir de este capítulo se puede advertir que el problema de la inadecuada planificación de las contrataciones no radica en el tema normativo sino, más bien, en los actores que intervienen en ella.

El Cuarto capítulo es el más importante de este trabajo. En él se describe la participación de los actores que participan en la contratación pública y cómo estos se relacionan entre sí para tener el control del PAC. Se evidencia la falta de liderazgo de alta dirección, la falta de seriedad e importancia por cada una de las dependencias, el desconocimiento de muchos servidores públicos que tienen responsabilidad de participar en la elaboración de requerimientos y cuadro de necesidades y las libertades que existen para modificar sin dificultad alguna el PAC.

Este trabajo no tratará sobre los problemas de la normativa en materia de contratación pública, ni pretende plantear una propuesta normativa o de otro tipo que solucione la inadecuada

planificación y por tanto deficientes contrataciones públicas. No obstante, busca establecer criterios y soluciones al problema de improvisación e ineficiencia en las contrataciones realizadas por la Municipalidad Provincial de Lambayeque, y establecer esquemas que permitan un mayor y mejor control sobre los fondos públicos. En este punto es preciso recalcar que no se busca o pretende plantear disposiciones legales que sancionen el accionar débil o deficiente de los que participan o deberían participar en el proceso de una adecuada planificación de las contrataciones públicas.

Para efectos del presente trabajo se ha analizado la información registrada y publicada en el SEACE y portal de consulta amigable del MEF, para realizar un diagnóstico y evaluación del PAC y se ha encuestado funcionarios públicos con cargo de confianza del más alto nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Lambayeque siempre que estén directamente vinculados con la toma de decisiones en las contrataciones públicas.

Esta metodología nos permite recurrir a la fuente directa involucrada y conocer su opinión respecto a las deficiencias en la gestión del PAC.

Finalmente, el presente trabajo nos permitirá apreciar que el problema de la deficiente gestión del PAC no tiene origen en la norma, ya que esta regula los procedimientos, pero no a los actores, por lo que ningún cambio normativo dará una solución asertiva al problema. Sin perjuicio de ello se debe realizar una guía que establezca etapas, actividades, plazos, responsabilidades por servidores involucrados y resultados esperados que estén acorde a las normas de organización interna de la Entidad. Asimismo, resulta razonable la realización de eventos de capacitación y fortalecimiento de capacidades dirigido a los actores involucrados en la elaboración y gestión del PAC.

1.1. Realidad problemática

Los Gobiernos Locales en el Perú emanan de la voluntad popular, son personas jurídicas de derecho público y cuentan con autonomía política, económica y administrativa en todo aquello que les compete. Cuentan con un pliego presupuestal para su administración económica y financiera. Tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo local y su misión es organizar y conducir la gestión pública local de acuerdo a sus competencias (exclusivas, compartidas y delegadas), en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de su jurisdicción (Ley Orgánica de Municipalidades, 2002).

Para cumplir su misión los Gobiernos Locales, contratan bienes, servicios y la ejecución de obras públicas, utilizando recursos públicos (sin importar la fuente de financiamiento) por lo que existe la necesidad de buscar la eficiencia y eficacia en la administración de estos recursos públicos y para ello tanto el legislativo como el ejecutivo buscan mejorar la normativa en contrataciones; sin embargo los procedimientos de contratación empleados enfrentan actualmente dos problemas transversales de grado superlativo, el primero es que carecen de iniciativa para encaminarlos a alcanzar resultados para el desarrollo integral sostenible consignada en su misión, y el segundo es que la corrupción ha minado sus cimientos y amenaza con generalizarse; es decir la problemática va más allá de la mera norma, tanto la incapacidad para lograr resultados de desarrollo como el de la corrupción es un problema de gestión administrativa (Tacuri, 2014) es decir un problema de la aplicación y cumplimiento estricto de la norma; de falta de liderazgo, iniciativa y visión de desarrollo; y la presencia de personal no idóneo en el puesto para lograr una adecuada planificación de las contrataciones públicas que se desprenda de sus planes operativos y que a su vez estén articulados con los planes a mediano y largo plazo y con el presupuesto.

Respecto del primer problema tenemos que la normativa peruana obliga a las entidades públicas bajo el alcance de la Ley de contrataciones del Estado a elaborar, aprobar y publicar su Plan Anual de Contrataciones (PAC), que constituye el documento de planificación de las contrataciones, donde las entidades deben contemplar todas las contrataciones previstas durante el año fiscal, así como el valor estimado y el mes probable de convocatoria, pudiendo también ser modificado cuando se tenga que incluir o excluir contrataciones y cuando se modifique el tipo de procedimiento de selección por variaciones en el valor estimado establecido en el estudio de

mercado (Ley de Contrataciones del Estado, 2015) todo esto en el primer semestre del año anterior al ejercicio fiscal del cual se planifiquen las contrataciones; hecho que ha generado que las entidades publiquen una versión original de su PAC con un reducido número de procedimientos de selección para cumplir con la exigencia de la norma de publicar el PAC dentro de los 15 días hábiles posteriores a la aprobación del PIA y posteriormente realizan modificatorias al PAC incluyendo procedimientos de selección cada vez que tengan necesidad de convocar, llegando a la alarmante cifra que entre los años 2011 y 2012 en promedio, las entidades Públicas modificaron 11 veces el PAC durante el lapso de 1 año, es decir, casi una vez al mes (OSCE, 2013, pág. 8), esto tomando en cuenta que algunos gobiernos locales no alcanzan a convocar más de una decena de procesos o procedimientos de selección.

De lo antes expuesto se aprecia que la normativa en contrataciones del Estado obliga a las entidades a publicar el PAC en el plazo correspondiente. Asimismo, señala que este PAC debe contener todas las contrataciones que se realizarán durante el año fiscal, ello ha conllevado que las entidades publiquen una versión inicial del PAC con un reducido número de procedimientos y que posteriormente realicen inclusiones cada vez que tengan la necesidad de convocar un nuevo procedimiento. En otros casos se aprecia que las entidades públicas registran ciertos procedimientos de selección y en el transcurso del año son excluidos, es decir no se logra la ejecución de los procedimientos inicialmente programados. Ambos casos permiten evidenciar que las entidades públicas no le brindan la seriedad que demanda este instrumento de gestión y planificación y muestra que la administración pública se empeña y se resiste a permanecer en la improvisación que lo ha caracterizado, hecho que no permite encaminarse a una administración que utilice adecuadamente los recursos públicos en función de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el caso de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, tenemos que estas presentan grandes deficiencias, así por ejemplo mencionaremos que, dentro del primer semestre, solamente algunas áreas usuarias remiten sus cuadros de necesidades al órgano de Contrataciones, para que el OEC cumpla con elaborar el Cuadro Consolidado de Necesidades CCN, sin embargo, el OEC no cumple con elaborar EL CCN y se limita a derivar los cuadros de necesidades a la Gerencia de Planificación y Presupuesto. En este punto es preciso señalar que los cuadros de necesidades presentadas por algunas áreas usuarias generalmente presentan diversas deficiencias entre las que

se suele apreciar que no cuentan con especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda, no establece cantidades o estas no coinciden con la realidad, no establecen la finalidad pública, no identifican el objetivo o actividad que lo enlaza con el POI, no señala la fecha en que deberán ser contratados, no establecen lugar de entrega, forma de pago, etc. estas deficiencia convierten a los cuadros de necesidades presentados en documentos de escasa utilidad, que conlleva a que la Gerencia de Planificación y Presupuesto no los tome en cuenta y elabore el proyecto de presupuesto a partir del histórico y su proyección. Cabe especificar que estas deficiencias no permiten realizar ningún reajuste a los cuadros de necesidades de las áreas usuarias, ni tampoco se elabora un proyecto de plan anual de contrataciones, siendo que la elaboración del PAC se inicia una vez ya aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura, esto es en el primer mes del año fiscal que se remiten reiterativos a la Gerencia de Infraestructura a fin que esta determine con precisión las obras que se ejecutarán en el año fiscal.

Lo señalado en el párrafo precedente podría explicar las causas que han motivado que entre los años 2011 y 2015 según la información registrada en el SEACE referente al Plan Anual de Contrataciones por la misma Entidad, en promedio se modificaran 22 veces el PAC durante el lapso de 1 año, es decir casi 2 veces al mes, como se muestra en la tabla N°1.

Tabla 1

Número de modificatorias del PAC durante los años 2011 y 2015

AÑO	N° DE MODIFICACIONES DEL PAC	N° DE VERSIONES
2011	23	24
2012	15	16
2013	26	27
2014	32	33
2015	12	13
PROMEDIO	22	23

Fuente: Elaboración Propia / SEACE

Es preciso resaltar que inclusive se excluyeron procedimientos de la versión original, esta falta de planificación adecuada de las contrataciones se debe a diversos factores, entre otros tenemos que el PAC es elaborado por el OEC a partir de las necesidades permanentes

como la adquisición de alimentos para el Programa Social Vaso de Leche, Programa Complementario de Asistencia Alimentario; el presupuesto se elabora sobre el histórico de los presupuestos anteriores y sus proyecciones; las áreas usuarias no cumplen con presentar oportunamente sus requerimientos para todo el año fiscal siguiente que además deberían estar acompañado de las especificaciones técnicas, términos de referencia o descripción del proyecto según corresponda; en el caso de obras pese al número reducido de programación se excluyen para incluirse otras de acuerdo a las decisiones políticas sobre la ejecución del gasto; el proceso de elaboración del PAC no está liderado por alta gerencia y el personal que participa en su elaboración cuenta con una corta experiencia que hace cuestionable su idoneidad para el puesto.

En el análisis del PAC, merece también considerar que los requerimientos de las áreas usuaria no cumplen con determinar con precisión la finalidad pública, los objetivos o actividad del Plan Operativo Institucional con el que se enlaza o de qué manera contribuye a mejorar la calidad de vida de los usuarios y mucho menos establecen mecanismos de evaluación sobre la ejecución misma del PAC y de su impacto; lo que se convertiría en un gran desafío para lograr las contrataciones bajo un enfoque de Gestión por Resultados (GpR).

Para enfrentar el desafío, se debe partir de los aportes de la normativa vigente a una gestión por resultados articulando la planificación de las contrataciones públicas para un año fiscal que se materializa en el Plan Anual de Contrataciones con otros instrumentos de planificación como es el Plan Operativo Institucional a corto plazo, Plan Estratégico Institucional a mediano plazo y los planes de desarrollo concertado tanto a nivel local como regional, los planes sectoriales multianuales y el Plan de Desarrollo Nacional o plan bicentenario: Perú hacia el 2021 a largo plazo; en concordancia con la misma que establece que todas aquellas personas que intervengan en los procesos de contratación son responsables de efectuar contrataciones de manera eficiente, maximizando el valor de los recursos públicos invertidos y bajo el enfoque de gestión por resultados (Ley de Contrataciones del Estado, 2015) debiendo establecerse mecanismos claros de supervisión de planificación, formulación, aprobación y ejecución del PAC, cuya responsabilidad es del Titular de la Entidad.

En ese sentido los servidores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, deben entender que el Plan Anual de Contrataciones es el último documento de un proceso de

planificación que disponen las entidades para la contratación de bienes, servicios y ejecución de obras por lo que deben abordarse con la seriedad y responsabilidad necesaria.

1.2. Trabajos previos

Quinteros Figueroa (2013) en su Tesis para optar el título de Administrador Público denominado Diagnóstico y levantamiento de Procesos asociados a la Gestión de abastecimiento del Servicio Nacional del Adulto Mayor, utilizando el enfoque de procesos y analizando los procesos de compras más relevantes de acuerdo a la normativa de contrataciones de Chile llegó a constatar que si bien el desarrollo de las funciones relacionadas a la gestión del abastecimiento, se desarrollan enmarcadas dentro de la Ley N° 19.886, conjuntamente con el Decreto Nº 250 Reglamento de la Ley de Compras Públicas y sobre la base de la experticia del personal de las áreas encargadas de las contrataciones, resalta que no existen procedimientos escritos que regulen, estandaricen y delimiten las responsabilidades y plazos para la ejecución de sus actividades al interior de la Unidad. Derivado del levantamiento de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento fue preciso elaborar un diagrama de flujo para las distintas modalidades de compra, a fin de determinar claramente los registros a utilizar en cada una de las actividades (Qinteros Figueroa, 2013)**.**

Arozamena & Weinschelbaum (2010) En su libro *Compras Públicas: aspectos conceptuales y buenas prácticas*, recomienda evaluar exhaustivamente el sistema de contrataciones de Argentina, respondiendo de manera clara a las preguntas siguientes: ¿Los bienes y servicios contratados son los más adecuados? ¿Las cantidades compradas son las óptimas? ¿Las contrataciones se realizan en las mejores condiciones de precio? ¿Las calidades de los bienes entregados corresponden a las especificaciones técnicas de las bases? También considera a los mecanismos de compras como sistemas complejos y dinámicos; motivo por el cual insiste que se debe poner énfasis en tres temas: 1) el sistema de compras debe ser considerara como una tarea esencial y estratégica; 2) para el buen funcionamiento de las contrataciones se deben desarrollar capacidades propias del sistema; y 3) se deben definir estrategias para monitorear y evaluar el funcionamiento de los sistemas de contrataciones de cada uno de los países y arriba a la conclusión que los desafíos que enfrentan los sistemas de contrataciones en los países de la región de américa del sur son comunes, por lo que resulta de gran necesidad de implementar un

observatorio que monitoree las prácticas y el grado de evolución y madurez de sistemas de contrataciones en los países latinoamericanos, el mismo que deberá relevar periódicamente una serie de indicadores que sirvan para evaluar tanto las reglas que regulan los procesos de contrataciones, como también sus funcionamientos, en los que se resaltan algunos indicadores que deben contemplar necesariamente como el nivel de transparencia y delitos de corrupción en las contrataciones, el nivel de eficiencia en las contrataciones y el nivel de participación de las PYMES (Arozamena & Weinschelbaum, 2010)**.**

Suarez Gonzales (2012) En su tesis para optar el Título de Especialista en Sistemas de Información concluye que a pesar de la amplia gama de leyes existentes en el Estado venezolano acerca de trámites administrativos y contrataciones públicas, se evidencia el desconocimiento y falta de interés de los servidores y funcionarios públicos para respetar lo establecido en las normas legales, y administrar los recursos públicos adecuadamente (Suarez Gonzales, 2012).

Aspillaga Castellón (2008). En su informe final propuesta *"Mejoramiento de las competencias de los compradores a cargo de la gestión de las compras públicas que operan a través del portal Chilecompra*" muestra su preocupación por una gran cantidad de procesos declarados desiertos, por lo que manifiesta, que en las compras públicas se deben reducir la cantidad de procesos desiertos cuya motivación se encuentran en deficiencias en las bases y en que los servidores y funcionarios no tienen los suficientes conocimientos en la normativa vigente y realizan una inadecuada interpretación de la misma (Aspillaga Castellón, Mejoramiento de las competencias de los compradores a cargo de la gestión de las compras públicas que operan a través del portal Chilecompra, 2008)**.**

OSCE, en el 2016 publica los resultados de su más reciente investigación con ayuda del BID y el BM denominado "Diagnóstico del sistema de adquisiciones públicas del Perú" para la cual utilizó la metodología de la OECD la que está concebida y estructurada por doce (12) indicadores de línea de base (ILB) que a su vez comprenden 54 subindicadores. Los ILB buscan describir y analizar en profundidad la forma en que está diseñado el sistema de contrataciones. Cada uno de los sub-indicadores se califica con un valor numérico que va de 0 a 3 en función del grado de cumplimiento de los criterios que definen a las mejores prácticas disponibles en el contexto internacional en cada caso. Entre los principales resultados, resalta que en el subindicador 3 (a) se constata que está prevista y establecida una planificación periódica, que se inicia con los planes

multianuales a corto plazo, que se operativizan con los Planes Operativos , de los que se desprenden los objetivos institucionales y las actividades, sobre las que se determinan las necesidades consolidadas de la entidad que se convierten el sustento del presupuesto institucional, y permite elaborar el proyecto de Plan Anual de Contrataciones (preliminar). Asimismo, se debe resaltar que según lo establecido en la normativa que se menciona en el análisis del presente sub-indicador estando sujeto a revisiones por acciones de control posterior. Según lo descrito para el sub-indicador 2 (a), las buenas prácticas internacionales se cumplirían pero en la práctica existen desarticulaciones y desfases, entre formulación de planes y de los presupuestos, en la mayoría de las Entidades del Estado, por lo que se deben corregir algunas desviaciones que se vienen dando, por lo cual le corresponde el puntaje 2, lo que representa un avance respecto del 1 del 2008 (OSCE, 2016, pág. 22).

OSCE, en el 2009 publica los resultados de un estudio denominado *Indagación de las causas de incumplimiento de la ejecución de los procesos programados en el PAC* realizada a Gobiernos Locales, Regionales y a Petro Perú aplicando una entrevista en profundidad a los Jefes del órgano de administración y/o del órgano encargado de las Contrataciones en la que determina que entre los problemas que tienen para formular el PAC, el 100% de las entidades entrevistadas consideran que esta se debe a una planificación inadecuada, asimismo el 66.67% consideran que esta inadecuada planificación está referida a que no se realiza una correcta programación de las obras a ejecutarse. También consideran que son afectados por la falta de una cultura de planificación y por las presiones políticas. El 20% de los encuestados manifiesta haber vivido la experiencia de elaborar el PAC sin contar con la documentación e información correspondiente a las necesidades de cada una de las áreas usuarias. Es importante señalar que el 80% de las entidades entrevistadas consideran que su principal usuario es el área de obras o infraestructura. (OSCE, 2009, pág. 9)**.** La presente investigación será de crucial importancia en el desarrollo de la presente investigación ya que sus aportes puntuales nos acercan a identificar las posibles causas de nuestro objeto de estudio.

OSCE, en el 2013 publica los resultados de un estudio bajo la denominación 15 *preguntas y respuestas acerca de las contrataciones en cada región*, estudio realizado a partir de la información registrada en el SEACE, bajo su responsabilidad por las entidades públicas. La información analizada corresponde a los procesos convocados en los años 2011 y 2012

determinando que en promedio, las entidades públicas modifican 11 veces el PAC durante el lapso de 1 año, es decir, lo que equivale a una vez al mes, de la que se desprende que existen deficiencias en la planificación y programación en las entidades, lo que se traduce en las constantes modificaciones de un instrumento de planificación, y en la incapacidad de las propias entidades para convocar sus procedimientos de selección inicialmente programados (OSCE, 2013, pág. 8).

OSCE, en el 2013 publica los resultados de su estudio *Monitoreo de la estimación del tiempo de duración de los actos preparatorios en el año 2013*, en la que determina que en relación al estudio realizado en el año 2012 en la que se identificó que el principal cuello de botella en la fase de actos preparatorios se presentaba en el Estudio de Posibilidades que Ofrece el Mercado EPOM por problemas en la identificación de oferta de proveedores. En este trabajo se realizó un análisis focalizado en las demoras en el estudio de posibilidades que ofrece el mercado, a fin de implementar mejoras a ser aplicadas por las entidades. Obteniendo como resultados que La demora registrada en el EPOM es atribuida a la mala elaboración del requerimiento realizado por cada área usuaria. Se indica que este documento, a pesar de ser verificado antes del inicio del EPOM, es modificado durante esta etapa. Al parecer, dichas modificaciones no son formalizadas, sino que la práctica común por los operadores es que se efectúe el reemplazo del requerimiento en el expediente de contratación. Esto se confirma por el reducido plazo que se observa en la etapa de Requerimiento. Este estudio es de gran importancia para nuestra investigación, toda vez que el EPOM se realizaba posterior a la publicación del PAC para determinar el valor referencial que no podía exceder a la antigüedad mínima establecida en la ley, mientras que con la normativa vigente el EPOM actualmente indagación de mercado debe realizarse para determinar el valor estimado o valor referencial según corresponda como parte de la elaboración del PAC (OSCE, 2013, pág. 7).

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Las contrataciones bajo la teoría de la burocracia en la administración

Las contrataciones del estado, como proceso para el abastecimiento de obras, servicios y bienes en las entidades públicas bajo los regímenes predecesores a la Ley N° 30225, aun cuando la etapa de proceso de selección estaba a cargo de un comité autónomo, estas debían desarrollarse

estrictamente dentro del marco de la normativa vigente, de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados, donde el nivel de discreción no podía tener mayores preponderancias.

En ese sentido se puede decir que las leyes predecesores a la Ley N° 30225 promovían las contrataciones públicas bajo la teoría de la burocracia, cuyo término derivado del alemán Büro que significa oficina y Cratos que significa poder, es definida por Max Weber como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones (Abadía Cárdenas, 2012), considerando que ello contribuía a reducir el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente. Para Weber, la burocracia tiene como características 1) el carácter legal de las normas y reglamentos 2) carácter informal de las comunicaciones, 3) Carácter racional y división del Trabajo, 4) impersonalidad en las relaciones, 5) Jerarquía de la Autoridad, 6) Rutinas y procedimientos estandarizados, 7) competencia técnica y meritocracia 8) Especialización de la administración, 9) Profesionalización de los participantes y 10) Completa previsión del funcionamiento (Chiavenato, 2004, págs. 225-226); sin embargo en la práctica bajo este enfoque el servidor público debe actuar estrictamente conforme a lo establecido en la normativa de contrataciones públicas y sus normas de organización interna de la entidad, entendiéndolas como rígidas e inflexibles y así lo entienden también los órganos de control Institucional, que en entidades públicas donde existe mayores niveles de transparencia a conllevado a la apertura de procesos administrativos sancionadores a diferentes servidores por no haber cumplido con ciertas formalidades en los procesos y consecuentemente al temor y resistencia de estos servidores a seguir conformando los comités de selección.

.

1.3.2. El enfoque de Gestión por Resultados (GpR)

Uno de los principales aportes de la nueva ley de contrataciones del estado, es el enfoque de gestión por resultados que esta proyecta, en la que se privilegia la obtención del resultado mismo más que las formalidades a seguir; este nuevo enfoque conocido también como gestión para resultados u orientado a resultados, plantea la necesidad de poner al Estado al servicio del ciudadano y, por tanto, cambiar el paradigma de las administraciones públicas centradas en el

control de medios, para transformarlas en administraciones que privilegian la obtención de resultados que satisfagan las necesidades y demandas de la población, todo ello sin abandonar el necesario control del uso de los recursos (Makón , 2014). La gestión por resultados surgió como un nuevo modelo de gestión en las administraciones públicas latinoamericanas, partiendo de las experiencias de la nueva gerencia pública llevadas a cabo en Nueva Zelandia, los Estados Unidos y el Reino Unido y los desarrollos en materia de gestión por resultados realizados por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ante la crisis del modelo clásico de gestión pública, basado en pilares burocráticos-tradicionales con énfasis en: 1) el control de los insumos, es decir en el control de número de funcionarios, gastos autorizados, etc. 2) cumplimiento detallado de normas y procedimientos definidos y aprobados previamente y 3) el logro de productos (Makón , 2014).

Son diversas las definiciones de Gestión por Resultados en adelante GpR, sin embargo la que presenta mayores aportes es la de García López y García Moreno que definen a la gestión por resultados como *"una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas subnacionales para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población"* (García Moreno & García López, 2011). Esta definición permite determinar de manera clara cada uno de sus componentes y sus involucrados.

El nuevo modelo de GpR es un modelo integral con un enfoque de abajo hacia arriba, en el sentido que vincula la gerencia con el usuario en un proceso constante y en cuyo ciclo siempre están presente los elementos necesarios para la obtención de resultados que se convertirán en los pilares del modelo que busca incidir en mejorar las condiciones de vida de la población y estos son 1) La planificación orientada a resultados, 2) El presupuesto por resultados, 3) Gestión Financiera auditoría y adquisiciones por resultados, 4) Diseño y ejecución de proyectos y programas y 5) monitoreo y evaluación (Kaufmann, Sanginés, & García Moreno, 2015). En nuestro país, a pesar que el modelo se ha recogido en la Política nacional de moderación de la gestión pública al 2021 y en el plan de implementación de la Política nacional de moderación de la gestión pública, que intenta instrumentalizar a partir de un modelo de cadena de valor y bajo el soporte de los sistemas administrativos, los avances en su implementación aún son tenues.

1.3.3. Las contrataciones bajo el enfoque de Gestión por Resultados según Ley 30225, su reglamento y normas reglamentarias.

Para la contratación de bienes, servicios, consultorías y obras públicas en cuyo pago se utilicen fondos públicos total o parcialmente, el artículo 76 de la Constitución Política del Perú establece que obligatoriamente deben efectuarse por licitación o concurso, de acuerdo con los procedimientos, requisitos y excepciones señalados en la ley (CPP , 2013).

La Ley N° 30225 es la norma que desarrolla el citado precepto constitucional, la cual, conjuntamente con su Reglamento y las demás normas de nivel reglamentario emitidas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (como Directivas, por ejemplo) con sus respectivas modificatorias, constituye la normativa de contrataciones del Estado vigente desde el 9 de enero 2016.

Todas las entidades públicas están orientadas a brindar un servicio público al ciudadano, por tanto las contrataciones de bienes, servicios y obras deben estar orientadas al mismo objetivo, en ese sentido la Ley N° 30225 tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo un enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos (Ley de Contrataciones del Estado, 2015), diferenciándose claramente de sus predecesoras por tener un enfoque de gestión para encaminar los procesos hacia su finalidad; de esta manera, explícitamente establece que las contrataciones deben tener una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos que es hacia donde se dirige el enfoque de gestión por resultados, orientado a crear un ambiente propicio para que los ciudadanos desarrollen sus capacidades y potencialidades. En este contexto, independientemente de la condición o régimen laboral del servidor público o proveedor, cuando de contrataciones públicas se trate, debe tenerse presente que su finalidad última es que los ciudadanos del Perú cuenten con servicios de calidad (La Torre Zegarra, 2016).

Bajo este enfoque los servidores públicos tienen niveles de discrecionalidad para que dentro de los principios que rigen las contrataciones públicas actúen privilegiando la obtención del resultado a lograr por encima de trámites, procesos y formalidades no esenciales.

1.3.4. La planificación de las contrataciones públicas para una efectiva gestión por resultados, según la normativa peruana vigente.

El Plan Anual de Contrataciones (PAC) es un instrumento de gestión que permite a las entidades bajo el ámbito de la ley de contrataciones del Estado planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y evaluar las contrataciones públicas, el cual necesariamente debe estar articulado con el Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional de la Entidad. El PAC, es elaborado y aprobado por cada Entidad y debe prever todas las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el presupuesto institucional de apertura, con independencia de que se sujeten o no al ámbito de aplicación de la Ley, y de la fuente financiamiento (Directiva de Plan Anual de Contrataciones, 2015). El PAC debe obedecer en forma estricta y exclusiva a la satisfacción de las necesidades usuarias, en función de los objetivos y resultados que se desean alcanzar. 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 N° 005-2017-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones (vigente desde el 03 de abril del 2017), directiva que será de gran aporte a la presente investigación y constituye la principal base teórica y normativa como documento normativo orientador para una adecuada gestión de las contrataciones que tenga que realizar cada entidad para abandonar el estilo burocrático, e improvisado bajo la cual se realizan actualmente las contrataciones públicas y virar hacia un modelo de administración en que se parte del impacto que generan las contrataciones en la población, es decir para reducir los niveles de pobreza, de desnutrición, de analfabetismo, etc. este es el enfoque de gestión por resultados.

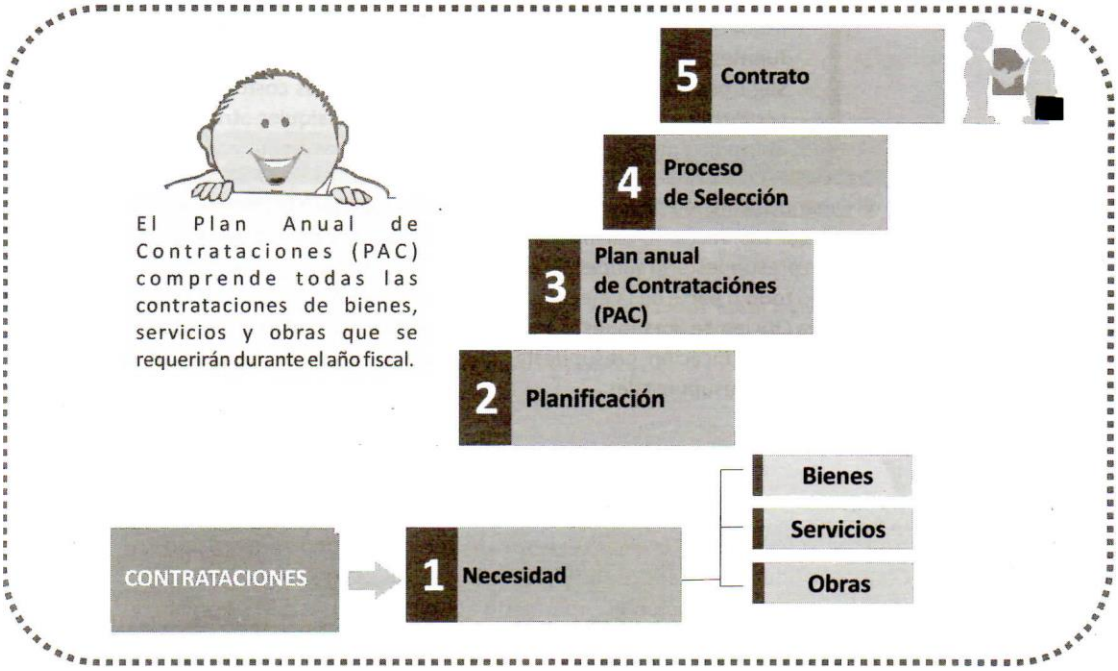

Figura 1. El proceso de las contrataciones públicas

Fuente: OSCE, material de capacitación elaboración de EE.TT.

a) Planificación y formulación del Plan Anual de Contrataciones

Respecto a la planificación y formulación del Plan Anual de Contrataciones PAC se debe tener en cuenta que este procedimiento se inicia en el primer semestre del año anterior al que es objeto de planificación, en ese sentido corresponde a un proceso largo y continuo en la que es necesario la participación de todas las unidades orgánicas de la Entidad. Sin embargo, se tiene que generalmente las entidades públicas no realizan el proceso que corresponde, limitándose elaborar una versión inicial a través de su órgano encargado de las Contrataciones una vez que haya sido aprobado el PIA, es decir en los primeros días de enero del año que se debe programar, llegándose al extremo en que algunas Entidades cumplen con publicar su PAC en el SEACE recién en meses de febrero, marzo.

El proceso planificación y formulación del PAC inicia en el primer semestre, (marzo, como fecha recomendable) cuando el Titular de la Entidad o el funcionario al que se haya delegado expresamente la función correspondiente, debe requerir que todas las áreas usuarias, presenten ante el órgano encargado de las Contrataciones OEC sus cuadros de necesidades de bienes, obras y servicios, los que deben corresponder a las actividades y objetivos previstos en el

proyecto de Plan Operativo Institucional POI del siguiente año fiscal, debiendo disponer que los cuadros de necesidades deben estar acompañados de los términos de referencia o especificaciones técnicas según corresponda. En los casos de requerimientos de obras el área usuaria debe remitir una descripción general del proyecto de inversión a ejecutarse. El titular o el funcionario delegado debe establecer una fecha límite para la presentación de los cuadros de necesidades por las Áreas Usuarias, la que no debe ser posterior a la fecha establecida para el inicio de la fase de programación y formulación del presupuesto institucional, según el cronograma establecida en la normativa de la materia.

El órgano encargado de las contrataciones, cuya denominación puede variar dependiendo de las normas de organización interna de cada entidad pudiendo denominarse Oficina de Logística, Abastecimiento u otra similar, una vez que haya recibido los cuadros de necesidades, debe coordinar las mismas a fin de consolidar y valorizar los requerimientos de las áreas usuarias de la Entidad, obteniendo como resultado el documento denominado Cuadro Consolidado de Necesidades CCN, que permitirá entre otras cosas, tener un estimado del presupuesto requerido y evitará posibles fraccionamientos en las contrataciones públicas.

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 valorizado, para su priorización e inclusión en el proyecto de Presupuesto Institucional de acuerdo a los objetivos institucionales y planes de desarrollo.

Antes de la aprobación del proyecto de presupuesto de la Entidad (junio), las áreas usuarias deben realizar los ajustes necesarios a sus requerimientos previstos en el Cuadro Consolidado de Necesidades las que deben guardar relación directa con las prioridades institucionales, actividades y metas presupuestarias previstas, respetando el monto establecido en el proyecto de Presupuesto Institucional, remitiendo para ello al órgano de las contrataciones sus requerimientos priorizados, según corresponda, con base a lo cual se elabora el proyecto del PAC. Para la elaboración del proyecto del PAC, el órgano encargado de las contrataciones, en coordinación con el área usuaria de donde previene 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.

El OEC es el responsable de determinar todos los procedimientos de selección y las demás contrataciones que son necesarias realizar en el siguiente año fiscal y en función del CCN valorizado y reajustado, formular el proyecto de Plan Anual, sobre la cual también se debe elaborar el proyecto de presupuesto Institucional. Se debe tener en cuenta que, para determinar el tipo de procedimientos de selección, de acuerdo a la normativa en contrataciones se deberá considerar el objeto de la contratación, el valor estimado que representa y las condiciones de uso. En este punto es preciso recalcar que en el caso de las contrataciones que incluyan bienes y servicios se considerará el que represente el mayor costo. En el caso de los procedimientos de selección según relación de ítems, el valor estimado será el que se determine de la sumatoria del valor estimado de todos los ítems considerados.

En este periodo después de haberse programado el PIA, se pueden realizar ajustes al proyecto del PAC sujetándose a los montos de los créditos presupuestarios aprobados, para lo cual es necesario que el órgano encargado de las contrataciones realice la coordinación correspondiente con las áreas usuarias. 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. 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 la que haga sus veces, para realizar los ajustes pertinentes a las necesidades, a fin de articular el PAC con el POI y el PIA.

El documento final de PAC obtenido debe ser formulado de conformidad con el formato que se encuentra publicado en el portal del SEACE.

b) El contenido del Plan Anual de Contrataciones

De acuerdo a la Directiva N° 005-2017-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones, el PAC debe contener:

a) La totalidad de procedimientos de selección a convocar durante el ejercicio fiscal, la que debe incluir el detalle de los ítems, en los casos de procedimientos programados por relación de ítems.
b) Los procedimientos de selección que serán convocados ya sea por encargo a otra entidad o mediante compras corporativas.
c) Los procedimientos de selección declarados desiertos y los que no fueron convocados en el año anterior siempre que persista la necesidad de contratar y se cuente con la disponibilidad de crédito presupuestal.
d) Los procedimientos de selección a los que se haya declarado la nulidad de oficio total o uno más ítems (de ser el caso) durante el año fiscal anterior y se retrotraiga a la etapa inicial de convocatoria, siempre que persista la necesidad expresa del área usuaria y la disponibilidad presupuestal correspondiente.
e) Las contrataciones previstas en el literal f) del artículo 4 de la Ley, así como en los literales d), e) y f) del artículo 5 de la Ley. También se deben incluir las contrataciones que se realicen en el marco del convenio de colaboración u otros de naturaleza análoga referenciados en el literal c) del artículo 5 de la Ley.
f) Las contrataciones de bienes y servicios incluidos en el Catálogo Electrónico del Acuerdo Marco, cuando el monto de la contratación sea superior a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias.
g) Las contrataciones que estén bajo el ámbito de aplicación de regímenes especiales de contratación creados por ley.

c) La aprobación del Plan Anual de Contrataciones

El Titular de la Entidad o el funcionario a quien se hubiera delegado dicha facultad debe aprobar el PAC mediante documento emitido, de acuerdo a las normas de organización interna de cada Entidad. Esta aprobación debe realizarse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la fecha de aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura PIA.

d) Registro y publicación del Plan Anual de Contrataciones

El Órgano Encargado de las Contrataciones a través de los usuarios debidamente autorizados que cuenten con certificado SEACE y acceso al módulo PAC, tiene a su cargo y es

responsable del registro y publicación en el SEACE, para lo cual previamente se debe registrar también en el SEACE la información del Presupuesto Institucional de Apertura en la opción que muestra el SEACE en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de aprobado, incluyendo el documento de aprobación. Cabe precisar que una vez efectuado el registro del PAC en el SEACE no es necesaria su remisión al OSCE por medio escrito, salvo que el OSCE lo solicite en el ejercicio de sus funciones.

Entre las contrataciones exceptuadas de la difusión, pero no de su registro en el PAC tenemos aquellas que, consideradas de carácter secreto, secreto militar o por razones de orden interno, enmarcadas dentro del Decreto Supremo N° 052-2001-PCM.

La información a publicar en el SEACE debe ser de acuerdo al formato establecido en la directiva aprobada por el Organismo Supervisor de contrataciones, para inclusión masiva de procesos al PAC, sin embargo, se recalca que en el portal del SEACE, (módulo PAC – acceso al público) se visualiza solamente la información que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 2

Contenido mínimo del PAC o modificatorias

N°	Entidad	Objeto/ descripción	Tipo de Proc.	Ítems	Valor Estimado	Mes Programado	Fuente de financia miento
1	Municipalidad Provincial de Lambayeque	Denominación de la contratación	Adjudicación Simplificada	1	279,764.29	Agosto	Recursos Determinados

FUENTE: Elaboración propia / SEACE.

e) Métodos para la contratación de bienes, servicios y obras

La normatividad vigente (Ley N° 30225) establece dos (2) métodos de contratación; método especial de contratación por **acuerdo marco** y el método de contratación por **procedimiento de selección**, es preciso señalar que son siete los procedimientos de selección, de los que hablaremos de manera breve de cada una de ellos.

1. **Licitación Pública (LP).** Este procedimiento de selección es utilizado para la contratación

de bienes y obras. En el caso de bienes cuando el valor referencial de la contratación es superior a S/ 400,000.00 con excepción de los bienes denominados “comunes” que cuenten con ficha técnica aprobada por la Central de Compras Públicas - PERU COMPRAS ya que estos se contratan por el procedimiento se selección Subasta Inversa Electrónica. En la contratación de obras corresponderá a Licitación Pública cuando el valor referencial de la obra sea superior S/ 1’800,000.00. Las etapas que involucra la LP son la convocatoria, registro de participantes, formulación de consultas y observaciones, absolución de las consultas y observaciones, integración de bases, presentación de ofertas, evaluación, calificación y otorgamiento de buena pro en ese orden. Es preciso señalar que la presentación de ofertas se realiza en un sobre cerrado, por el postor o cualquier otra persona sin formalidad, en acto público con presencia de notario público o juez de paz, asimismo entre la convocatoria y la presentación de ofertas debe mediar no menos de 22 días hábiles. Estará a cargo siempre de un comité de selección conformado por tres miembros titulares con sus respectivos suplentes de los que al menos uno debe pertenecer al órgano encargado de las contrataciones y al menos uno debe tener conocimiento técnico en el objeto de la convocatoria, para el caso de ejecución de obras al menos dos deben tener conocimiento técnico en el objeto de la convocatoria, los miembros suplentes podrán actuar en ausencia del titular y solamente durante el tiempo que dure su ausencia. Asimismo, es importante tener en cuenta que los miembros del comité deben cumplir con las exigencias previstas en el artículo 23 del Reglamento de la Ley de contrataciones del Estado.

2. **Concurso Público (CP).** Este procedimiento es utilizado para la contratación de servicios en General, servicios de consultoría y consultoría de obras en los casos que el valor referencial sean superiores a S/ 400,000.00. Las etapas involucradas en el CP son la convocatoria, registro de participantes, formulación de consultas y observaciones, absolución de las consultas y observaciones, integración de bases, presentación de ofertas, calificación, evaluación y otorgamiento de buena pro en ese orden, a excepción de los concursos Públicos para la contratación de servicios en general en la que primero se produce la evaluación y posteriormente la calificación. Es preciso señalar que la presentación de ofertas se realiza en un sobre cerrado cuando se trate de servicios en general y dos sobres cerrados, uno contiene la oferta técnica y la otra contiene la oferta económica cuando se

trate de consultoría en general y consultoría de obra, los que pueden ser presentados por el postor o cualquier otra persona sin formalidad, en acto público con presencia de notario público o juez de paz, asimismo entre la convocatoria y la presentación de ofertas debe mediar no menos de 22 días hábiles. Estará a cargo siempre de un comité de selección conformado por tres miembros titulares con sus respectivos suplentes de los que al menos uno debe pertenecer al órgano encargado de las contrataciones y al menos uno debe tener conocimiento técnico en el objeto de la convocatoria, para el caso de consultoría de obras al menos dos deben tener conocimiento técnico en el objeto de la convocatoria, los miembros suplentes podrán actuar en ausencia del titular y solamente durante el tiempo que dure su ausencia. Asimismo, es importante tener en cuenta que los miembros del comité deben cumplir con las exigencias previstas en el artículo 23 del Reglamento de la Ley de contrataciones del Estado. Es preciso señalar que la diferencia entre un servicio en general y un servicio de consultoría, es que este último requiere contar con la participación de personal profesional y/o altamente calificado.

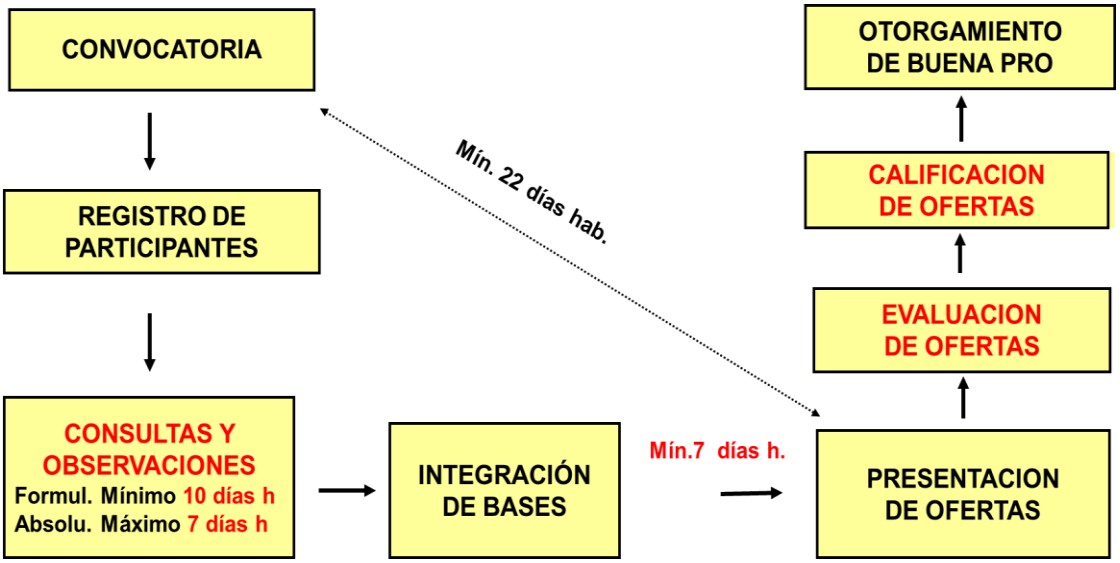

Figura 2. Licitación Pública y Concurso Público para Servicios en General

Fuente: OSCE, material de capacitación.

3. **Adjudicación Simplificada**. Este procedimiento de selección es utilizado para la contratación de bienes, servicios en General, servicios de consultoría y consultoría de obras cuando el valor referencial de la contratación sea superior a 8 UITs pero igual o inferior a S/ 400,000.00 y en el caso de obras cuando el valor referencial del presupuesto de obra sea superior a 8 UITs pero igual o inferior a S/ 1'800,000.00. Las etapas que comprende la Adjudicación Simplificada son la convocatoria, registro de participantes, formulación de consultas y observaciones, absolución de las consultas y observaciones, integración de bases, presentación de ofertas, evaluación, calificación y otorgamiento de buena pro en ese orden, **a excepción** de los procedimientos convocados para la contratación de servicios de consultoría y consultoría de obras en la que primero se produce la calificación y posteriormente la evaluación; puede ser desarrollado por un comité de selección o por el Órgano Encargado de las Contrataciones OEC, en caso de obras y consultoría de obras siempre estará a cargo de un comité de selección. La presentación de ofertas podrá ser en acto público con presencia de notario o juez de paz o en acto privado, en caso se presente en acto privado el plazo de presentación deberá no ser menor a ocho (8) horas.

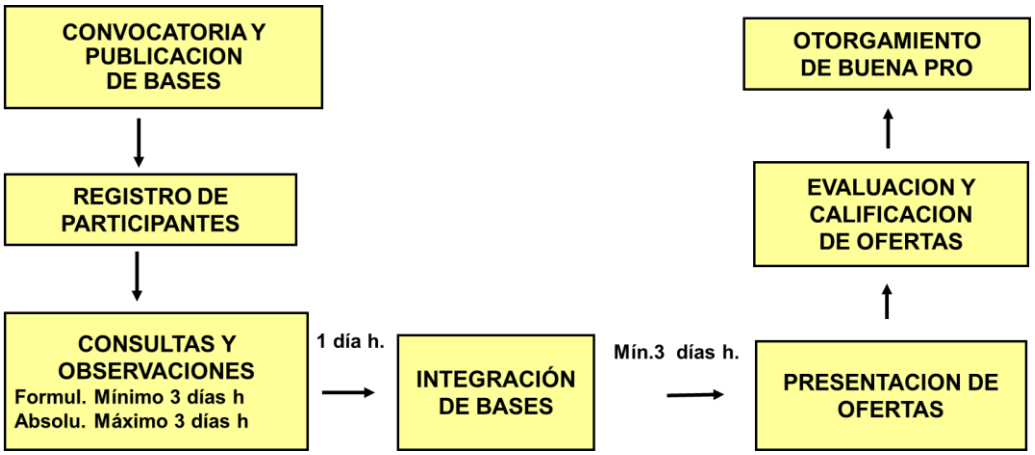

Figura 3. Adjudicación Simplificada para Ejecución de Obras
Fuente: OSCE, material de capacitación.

4. **Selección de Consultores Individuales.** Este procedimiento permite la contratación de personas naturales cuando no se requiera equipos de personal ni apoyo profesional adicional y los requisitos primordiales sean su experiencia y calificaciones de la persona natural y el valor referencial no sea superior a S/ 100,000.00. los postores deberán presentar sus

expresiones de interés y aceptar el precio establecido por la entidad. Estará siempre a cargo de un comité de selección, el documento utilizado es la solicitud de expresión de interés y tiene la particularidad que los factores comprendidos en la evaluación son tres:

a. Experiencia profesional en la especialidad
b. Calificación / formación académica
c. Entrevista personal.

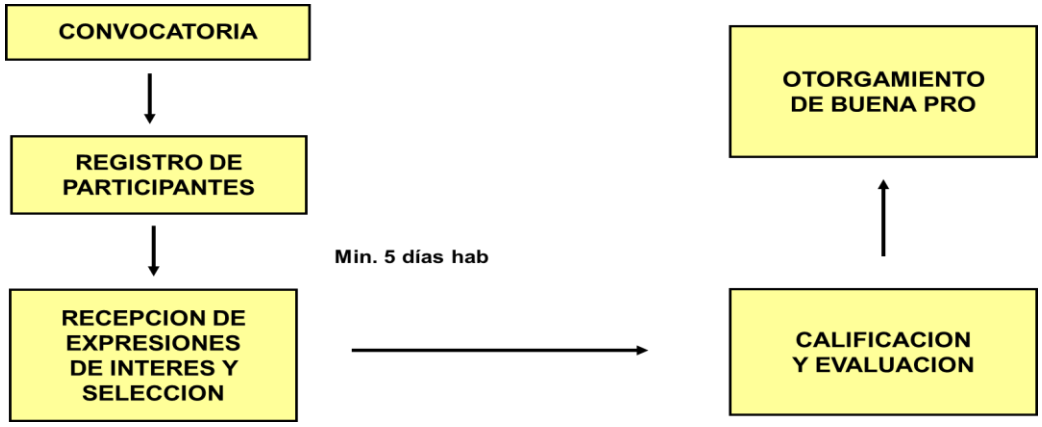

Figura 4. Selección Consultores Individuales
Fuente: OSCE, material de capacitación

5. **Comparación de Precios.** Este procedimiento está a cargo del órgano encargado de las contrataciones del estado OEC y es utilizado para la contratación de bienes y servicios cuyo valor referencial supere las ocho (8) UIT hasta por montos que no excedan las quince (15) UIT. La utilización de este procedimiento de selección está sometida al cumplimiento de ciertas condiciones entre las que se tiene que a) Los bienes y servicios en general sean de disponibilidad inmediata, b) Fáciles de obtener en el mercado, c) Se comercialicen bajo una oferta estándar establecida en el mercado, d) Que no se fabrican, producen, suministran o prestan siguiendo la descripción particular o instrucciones dadas por Entidad contratante. Asimismo, los bienes no deben estar incluidos en el catálogo electrónico de Acuerdo Marco, no contar con ficha técnica de bienes comunes, ni ser productos o insumos para programas sociales como vaso de leche u otros que tengan una regulación legal específica. Cabe aclarar que tampoco se utiliza para ciertos servicios y servicios de consultoría contemplados en la Directiva N° 022-2016-OSCE/CD.

6. **Subasta Inversa Electrónica.** Este procedimiento se utiliza para la Contratación de bienes y servicios comunes que cuenten con ficha técnica aprobada por la Central de Compras Públicas – PERU COMPRAS y se encuentren incluidos en el Listado de Bienes y Servicios Comunes, cuando el valor referencial sea superior a 8 UIT sin límite máximo de contratación. El Postor ganador es aquel que oferte el menor precio en el periodo de lances o pujas y se realiza directamente a través del SEACE, asimismo al menos se deben tener dos ofertas validas, de lo contrario se declara desierto. PERÚ COMPRAS aprueba las fichas técnicas de los bienes y servicios del Listado de Bienes y Servicios Comunes al que se accede a través del SEACE, pudiendo ser objeto de modificación o exclusión, previo sustento técnico.

7. **Contrataciones Directas.** este procedimiento reemplaza a lo que la Ley derogada consideraba como un procedimiento especial denominado exoneración, que faculta a las entidades a contratar con un determinado proveedor exonerando el procedimiento de selección, siempre que se configuren los supuestos establecidos en el artículo 27° de la Ley y 85° del Reglamento, entre ellos el más conocido es el caso de contratación ante una situación de emergencia, por proveedor único, servicios personalísimos y por desabastecimiento inminente. Estas contrataciones directas deben ser aprobadas por el titular de la entidad, acuerdo de consejo municipal o regional según corresponda o por acuerdo de directorio en el caso de empresas públicas.

Tabla 3

Procedimientos de selección y topes (año 2017)

Procedimiento de selección	Bienes	Servicios		Obras
		En general	Consultorías	
Licitación pública	>= a S/.400,000			>= a S/. 1 800,000
Concurso público		>= a S/. 400,000		
Adjudicación simplificada	< a S/. 400,000 > 32,400	< a S/.400,000 > 32,400	< a S/. 400,000 > a 32,400	< a S/. 1 800,000 > a 32,400
Selección de consultores individuales			< a S/. 100,000 > a 32,400	
Subasta inversa electrónica	> a 31,600 =< a 400,000	> a 31,600 =< a400,000		
Comparación De precios	< a S/. 40,000 > a 32,400	< a S/.40,000 > a 32,400		

Fuente: Ley de presupuesto general de la República 2017.

f) Modificación del Plan Anual de Contrataciones

Durante el curso del año fiscal, las entidades podrán modificar su PAC, cuando i) se tenga la necesidad de incluir o excluir contrataciones, ii) en el caso que se produzca una reprogramación de las metas institucionales propuestas o una modificación de la asignación presupuestal, y iii) cuando se modifique el tipo de procedimiento de selección previsto en el PAC como resultado de la actualización del valor referencial.

Las modificaciones del PAC, que sean por inclusión y/o exclusión de algún procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obra deberán ser aprobadas, en cualquier caso, mediante instrumento emitido por el Titular de la entidad o funcionario en el que se haya delegado la aprobación del PAC. En el caso se modifique el PAC para incluir procedimientos, el documento que aprueba dicha modificación, deberá indicar los procedimientos que se desean incluir en la nueva versión, debiendo contener toda la información prevista en el formato publicado en el portal web del SEACE.

Es responsabilidad del titular de la entidad o el funcionario al que se hubiera delegado la aprobación y/o modificación del PAC; así como del órgano de las contrataciones, realizar las acciones pertinentes para planificar con la anticipación debida todos los procedimientos de selección y contrataciones que se deben realizar en el transcurso del año fiscal para la contratación de obras, servicios y bienes que han sido requeridos por las áreas usuarias de la Entidad y evitar múltiples modificaciones sucesivas en el PAC.

g) Ejecución y seguimiento del PAC

La ejecución de los procedimientos de selección programados en el PAC, así como que estos se realicen en las fechas previstas, es de responsabilidad del Titular de la Entidad o del funcionario a quien le hubiera delegado la aprobación y/o modificación del PAC, así como del órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, 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 OEC debe gestionar de manera oportuna la realización y desarrollo de los procedimientos de selección conforme a la programación establecida en el PAC a fin de garantizar la satisfacción de las necesidades y resultados que se buscan alcanzar, obteniendo la certificación de crédito presupuestario y/o previsión presupuestal de la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces.

El Titular de la Entidad o el funcionario encargado de la aprobación y/o modificación del PAC, es responsable de supervisar y efectuar el seguimiento al proceso de planificación, formulación, aprobación y ejecución oportuna del Plan Anual de Contrataciones; sin perjuicio de la responsabilidad que le corresponde al Órgano de Control Institucional de cada Entidad, conforme a las normas del Sistema Nacional de Control.

Para dicho efecto, el órgano encargado de las contrataciones de la entidad debe elevar al titular de la Entidad o al funcionario a quien se le haya encargado la aprobación y/o modificación del PAC, un informe pormenorizado sobre cada uno de los aspectos puntualizados en el párrafo precedente y, principalmente, sobre la ejecución del PAC, con una descripción y comentario de las actividades de los servidores, funcionarios y áreas usuarias encargadas de su cumplimiento.

En función de los resultados de la supervisión y el seguimiento, el Titular de la Entidad o el funcionario encargado de la aprobación y/o modificación del PAC, deben adoptar de ser el caso, las medidas correctivas pertinentes para que las contrataciones se realicen con la diligencia del caso, y de corresponder, disponer el deslinde de las responsabilidades de los funcionarios y servidores, de acuerdo a las normas internas y el régimen jurídico que los vincule a la Entidad.

El titular de la Entidad debe realizar evaluaciones periódicas bajo el enfoque de gestión por resultados, sobre la ejecución de las contrataciones, así como su incidencia en el cumplimiento de las metas del Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional.

1.3.5. Definición de términos básicos

Contratación pública: La contratación Pública es definida como la acción realizada por las entidades para poder abastecerse de bienes, servicios y obras públicas, cuyo pago se asume con fondos públicos parcial o totalmente.

Gestión por resultados (GpR): Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los servidores públicos hacia la generación de mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las entidades públicas para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población.

Ley de contrataciones del Estado: Es la Ley N° 30225 que junto con su reglamento y otras normas de carácter reglamentario emitidas por el OSCE constituye el cuerpo normativo de las contrataciones, que tiene por finalidad establecer las normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que intervienen y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones públicas.

Planificación orientada a resultados: Para que una planificación esté orientada a resultados debe necesariamente cumplir con tres condiciones: debe ser estratégica, debe ser participativa y debe ser operativa.

Plan anual de contrataciones (PAC): Es el documento de planificación donde las entidades deben contemplar todas las contrataciones previstas durante el año fiscal, así como el valor estimado y el mes probable de convocatoria, las mismas que deben estar articuladas con todos los instrumentos de planificación pudiendo ser modificado cuando se tenga que incluir o excluir contrataciones y cuando se modifique el tipo de procedimiento de selección por variaciones en el valor estimado establecido en el estudio de mercado.

Plan operativo institucional (POI): Herramienta de planificación institucional de corto plazo (un año), en la que se establecen los objetivos y se programan las metas operativas de cada una de las unidades o dependencias de una institución o dependencia pública, según las prioridades que se establecen en los planes generales y para cada periodo anual.

Presupuesto institucional de apertura (PIA): Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo.

Plan de desarrollo concertado (PDC): Es el instrumento de planificación a largo plazo de la municipalidad, establece la visión de desarrollo del distrito o la provincia que comparte con la población y afianza la identidad local, su importancia radica en el carácter orientador de la inversión pública y de la acción del conjunto de actores involucrados en el desarrollo, así como también del Consejo de Coordinación Local (CCL).

Sistema electrónico de contrataciones del estado (SEACE): El sistema electrónico que permite el registro, intercambio de información y difusión de la información referida a las contrataciones del Estado. Asimismo, permite la realización de transacciones electrónicas. Las entidades están obligadas a registrar la información sobre su PAC, actuaciones preparatorias, los procedimientos de selección, los contratos y su ejecución y todos los actos que requieran ser publicados; dentro de los plazos correspondientes, conforme se establece en la Ley, el Reglamento y en la Directiva Nº 008-2017-OSCE/CD.

1.4. Formulación del problema

¿Cuáles son las principales causas que motivan las modificatorias y no ejecución de procedimientos programados en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en la Municipalidad Provincial de Lambayeque?

1.5. Justificación e importancia

1.5.1. Justificación científica

En el estudio, se utilizaron aportes científicos de la teoría enfocadas a la creación de Valor Público, buscando orientar a los gobiernos locales para la implementación del enfoque de gestión por resultados en las contrataciones públicas.

1.5.2. Justificación institucional

En el presente estudio se busca orientar a las entidades públicas a realizar todas las actividades correspondientes para un abastecimiento oportuno que permita atender sus necesidades y cumplir

objetivos y metas, así como alcanzar altos niveles de gerencia pública, procurando un estado moderno al servicio del ciudadano.

1.5.3. Justificación Gerencial

En el presente estudio se busca aportar a mejorar el uso de los recursos públicos, reducir la malversación de recursos **y** orientar las actuaciones de los actores que participan en las contrataciones públicas de modo que estas se realicen bajo un enfoque de GpR para realizar contrataciones en mejores condiciones de precio y calidad y tengan una repercusión positiva en la vida de los ciudadanos.

1.5.4. Justificación social: El presente estudio tiene una justificación social, debido al impacto que se presentará en la asignación de recursos públicos y la prestación de servicios públicos en beneficio de los pobladores, principalmente los de alta vulnerabilidad.

1.6. Hipótesis

La planificación de las contrataciones públicas no es abordada con la seriedad suficiente, existe libertad para realizar modificaciones, falta de capacidades técnicas y falta de liderazgo de alta dirección para promover un enfoque de gestión por resultados en sus contrataciones.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo General

Determinar las características de la planificación y ejecución del plan anual de contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque durante el año 2016.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar la planificación, formulación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la municipalidad de Lambayeque durante el año 2016.
2. Identificar las principales causas que motivan las modificaciones del Plan Anual de Contrataciones.

3. Diseñar un programa de fortalecimiento de capacidades institucional para mejorar la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación realizado es el descriptivo propositivo

Tipo descriptivo: La investigación describe la realidad problemática de las contrataciones públicas en un tiempo determinado.

Tipo propositivo: la investigación busca aportar mediante un programa de fortalecimiento institucional, mejorar la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones.

2.1.2 Diseño de Investigación

El presente estudio es de tipo no experimental, y de alcance explicativo.

El diseño de la investigación es No Experimental, toda vez que se observa y se analiza el fenómeno tal como se da en su contexto natural, sin realizar una manipulación deliberada de las variables, asimismo, el fenómeno fue estudiado conforme se manifestó en su contexto natural; en consecuencia, los datos reflejan el proceder natural de los eventos, que son ajeno a la voluntad del investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).
El mismo autor señala que los estudios explicativos se centran en la explicación del por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque es que estos se relacionan de dos o más variables y de enfoque cuantitativo, porque se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

2.2. Población y muestra

2.2.1 Población

La población de la presente investigación está conformada por los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque que participan en la gestión de las contrataciones públicas.

Respecto al análisis documentario, se tomó en cuenta la totalidad de procedimientos consignados en el Plan Anual de Contrataciones correspondiente al año 2016.

2.2.2 Muestra

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se realizó un muestreo de juicio o criterio de tipo no probabilístico – no aleatorio ya que la muestra se seleccionó según el criterio del investigador – especialista como responsable de decidir quiénes y donde están los elementos que brinden mejor información, que estará conformada de la siguiente manera:

- Gerente Municipal
- Sub Gerente de Logística
- Gerente de Planificación y presupuesto
- Gerencia de Infraestructura y Urbanismo
- Sub Gerencia de Racionalización

El Órgano de Control Institucional (se negó a responder el cuestionario aduciendo recarga laboral).

2.3. Variables, Operacionalización

2.3.1 Variable Independiente

Planificación de las contrataciones públicas

2.3.1 Variable Dependiente

Gestión por Resultados en las contrataciones.

TABLA 4: Operacionalización de variables

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Planificación de las contrataciones públicas	Seriedad y compromiso en la elaboración del PAC	Valoración sobre el Compromiso de las áreas usuarias (AU) con la elaboración del PAC.
		Valoración sobre si las áreas usuarias (AU) remiten su cuadro de necesidades oportunamente para la elaboración del PAC.
		Valoración sobre el compromiso y seriedad asumida por el órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) en la elaboración del PAC.
		La gerencia de Administración y Finanzas cumple con exigir a las AU la presentación de sus cuadros de necesidades.
		El OEC cumple con presentar su cuadro de consolidado de necesidades oportunamente.
		Las AU presentan su requerimiento acompañado de las especificaciones técnicas, términos de referencia o descripción del proyecto, según corresponda.
		Las AU hacen seguimiento a sus procedimientos de contratación (como Principal interesado).
		Las AU elaboran sus requerimientos sobre la base del POI.
		Las AU determinan el mes que debe ejecutarse la contratación.
		Las AU reajustan sus requerimientos después de aprobado el Presupuesto General de la República.
		Formato estandarizado por la entidad para la formulación de requerimientos.
		El OEC elabora el estudio de mercado para determinar el valor estimado en la elaboración del PAC.
	Libertad para realizar modificacione s al PAC	Quienes deciden las modificaciones al PAC.
		Existen restricciones internas definidas para modificar el PAC.
		Motivos que originaron las modificaciones del PAC.
		Existen decisiones políticas para la modificación del presupuesto y del PAC.
		Considera correcto modificar el PAC.
		Herramientas necesarias para hacer un buen PAC?
		Personal calificado en las AU para elaborar correctamente sus requerimientos.
		Personal interno calificado para hacer un buen PAC en el OEC.

	Capacidades técnicas para la elaboración del PAC	Tiempo necesario para elaborar el PAC
		Capacitación al personal
		Organización interna que impide desarrollar lo planificado
		Problemas de presupuesto que impida desarrollar lo planificado
		Otros motivos que no permitieron desarrollar las obras planificadas
	Liderazgo de alta dirección	Gerencia Municipal lidera y fomenta la elaboración del PAC.
		Gerencia Municipal brinda todas las facilidades para elaboración del PAC
		Seguimiento de la ejecución y del nivel de cumplimiento del PAC
		Procedimientos programados no se llegan a convocar
		Se realiza seguimiento y evaluación al PAC.

2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para la recolección de datos, en la presente investigación se utilizaron el análisis documental y la encuesta.

a. Guía de análisis documental para analizar el Plan Anual de Contrataciones y sus modificatorias para incluir o excluir procedimientos y su ejecución, Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) registrada y publicada en el SEACE.
b. Cuestionario dirigido a servidores públicos seleccionados en la muestra.

2.5. Procedimiento de análisis de datos

Para el análisis cuantitativo que permita realizar una evaluación de la planificación, formulación y ejecución del PAC en el año 2016 en la municipalidad de Lambayeque se utilizó el análisis documental respecto de la información correspondiente al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), al Plan Anual de Contrataciones y cada una de sus versiones, la documentación sustentatoria y cualquier otra información de interés registrada y publicada en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) por la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Para determinar las principales causas que motivan las modificaciones del PAC el análisis se ha elaborado un cuestionario de encuesta dirigida a diversos servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque como el Sub Gerente de Logística en su calidad de responsable del OEC, el Gerente Municipal, el Gerente de Planificación y Presupuesto, el Gerente de Infraestructura y Urbanismo como principal área usuaria, la subgerencia de Racionalización como unidad orgánica que lidera la elaboración del POI y el Órgano de Control Institucional que se negó aduciendo que no contaban con disponibilidad de tiempo y personal.

TABLA 5: Guía de análisis documental

Ítem	Descripción	Finalidad
Ley 30225 y su Reglamento Aprobado por Decreto Supremo Nº 350-2015-EF y modificatorias.	Determinar el cuerpo normativo de las contrataciones públicas en el Perú	Enmarcar la investigación dentro del marco legal que regula las contrataciones públicas.
Directiva 03-2016-OSCE/PR, Directiva de Plan Anual de Contrataciones del Estado	Determinar indicadores para diagnosticar la planificación de las contrataciones que realiza la entidad.	Elaborar un diagnóstico de la formulación y ejecución del Plan Anual de Contrataciones en la MPL.
Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).	Analizar los ingresos por fuente de financiamiento de la entidad, así como la distribución por genérica de gasto.	Determinar la planificación respecto de lo que podría realmente realizarse.

Documentos que modifican el PAC.	Se analizará la inclusión y exclusión de procedimientos del PAC, así como sus respectivos valores estimados y el cumplimiento de su ejecución.	Determinar la ejecución del PAC respecto de la planificación.

2.6. Aspectos éticos

La presente investigación cuenta con los siguientes criterios éticos:

Transparencia: El cuestionario preestablecido se aplicará y desarrollará respetando la opinión y posición que tienen los servidores públicos respecto de todas las variables, de forma que estaremos recogiendo la versión de cada uno de ellos a fin de ser analizados y presentar los resultados con información clara y entendible.

Confidencialidad: Los datos que se obtengan a través del cuestionario y demás instrumentos de recolección, serán reservados y aplicados única y exclusivamente para la presente investigación.

Profundidad en el Desarrollo del Tema: Para el desarrollo de la investigación se abordará con responsabilidad y seriedad, cumpliendo con todas las diligencias que amerite, presentando literatura confiable y necesaria y presentando un análisis de los resultados que contribuyan a mejorar la administración pública.

2.7. Criterios de rigor científico

La presente investigación responde a los siguientes criterios de rigor científico:

Validez: La presente investigación siguió rigurosamente el método científico.

Generalidad: Los resultados obtenidos se podrán generalizar a otras entidades.

Fiabilidad: la presente investigación siguió una metodología utilizada por personal del ministerio de Economía y Finanzas y una encuesta cuyo cuestionario está basado en una consultoría del

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Asimismo, cuenta con un índice de alfa de crounbach de 0.647

Replicabilidad: la presente investigación podrá ser replicada en otras entidades bajo el ámbito de aplicación de la ley de contrataciones del Estado.

CAPITULO III: RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

Tabla N° 06: EVALUACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES 2016

MONTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PAC 2016 INICIAL CON ***RELACIÓN AL PIA***

Genéricas de Gasto	PIA 2016	Montos que NO intervienen en PAC	Montos que Intervienen en el PAC
1. Personal y Obligaciones Sociales	13,913,648	13,913,648	0
2. Pensiones y otras prestaciones sociales	2,130,471	2,130,471	0
3. Bienes y Servicios	5,608,780	0	5,608,780
4. Donaciones y transferencias	1,080,595		1,080,595
5. Otros Gastos	3,032,280	3,032,280	0
6. Adquisición de Activos no Financieros	8,919,692	0	8,919,692
Total S/.	**34,685,466.00**	**19,076,399.00**	**15,609,067.00**

Fuente: Consulta amigable MEF.

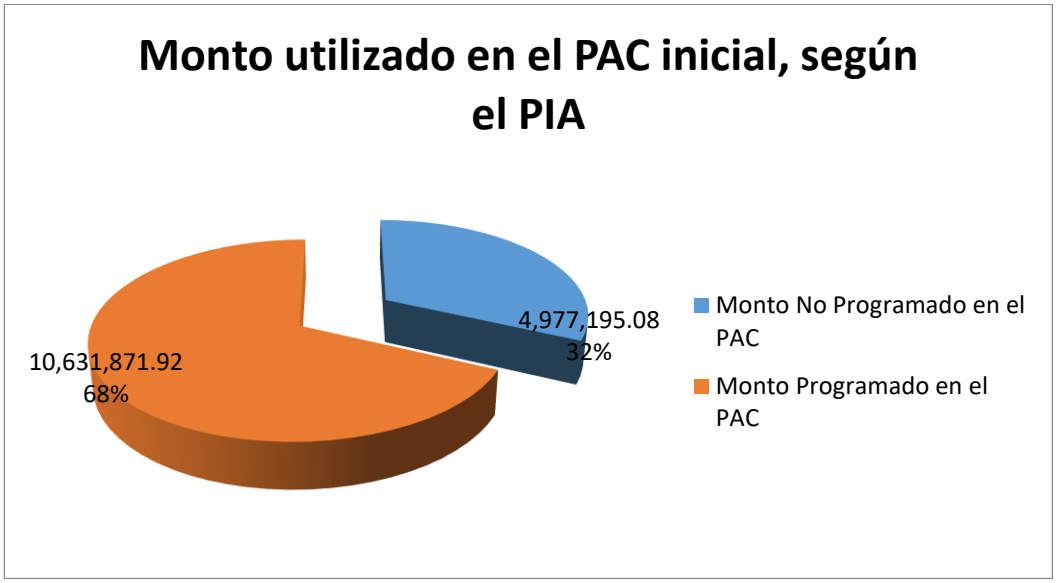

Figura 5. Formulación del PAC 2016 inicial con relación al PIA

Fuente: Tabla 6

La Tabla 4 y figura 1, muestra el monto asignado del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), por genérica del gasto para el año 2016, que debió intervenir en la formulación del PAC Inicial, en la

que se puede determinar que de los S/ 15,609,067.00 de presupuesto que debió intervenir en la formulación del PAC, el monto programado en el PAC 2016 Inicial, fue de S/ 10,631,871.92, que representa una programación del 68%, mientras que el monto no programado en el PAC asciende a S/ 4,977,195.08, que representa el 32%.

Tabla 7

Monto para la formulación del PAC 2016 modificado con relación al PIM

Genéricas de Gasto	PIM 2016	Montos que NO intervienen en PAC	Montos que Intervienen en el PAC
1. Personal y Obligaciones Sociales	16,205,902	16,205,902	
2. Pensiones y otras prestaciones sociales	2,062,298	2,062,298	
3. Bienes y Servicios	9,702,392		9,702,392
4. Donaciones y Transferencias	1,375,460		1,375,460
5. Otros Gastos	2,680,353	2,680,353	
6. Adquisición de Activos no Financieros	23,058,490		23,058,490
Total S/.	**55,084,895.00**	**20,948,553.00**	**34,136,342.00**

Fuente: Elaboración propia / Consulta amigable MEF.

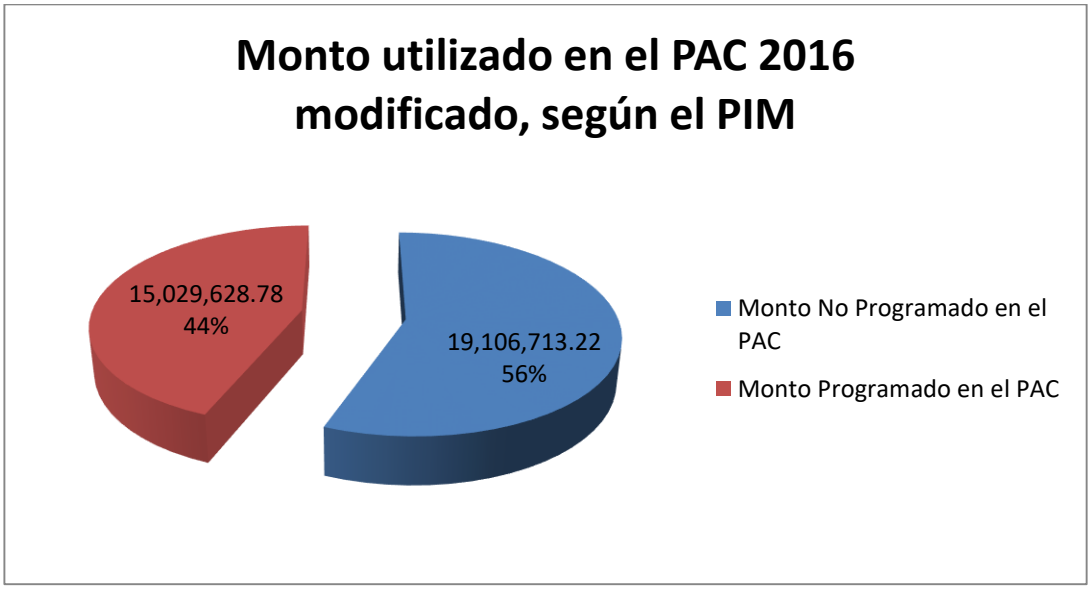

Figura 6. Formulación del PAC 2016 modificado con relación al PIM

Fuente: Tabla 7

La Tabla 5 y figura 2, muestra el monto del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) al Cuarto Trimestre, por genérica del gasto para el año 2016, que debió intervenir en la modificación del PAC, en la que se evidencia que de los S/ 34, 136,342.00 del presupuesto modificado que debió intervenir en la modificación del PAC, el monto programado fue de S/ 15,029,628.78, que representa una programación del 44%, mientras que el monto no programado en el PAC asciende a S/ 19,106,713.22, que representa el 56%.

Tabla 8

PAC inicial y modificaciones

N° de modificaciones del PAC	**Inclusiones**		**Exclusiones**		**Inclusiones - Exclusiones**
	Cant	**Valor estimado**	**Cant**	**Valor estimado**	
PAC Inicial	22	10,631,871.92			10,631,871.92
1ra Modificación	1	3,085,328.63			3,085,328.63
2da Modificación	2	1,010,146.27			1,010,146.27
3ra Modificación	2	317,814.57	1	81872.00	235,942.57
4ta Modificación	2	330,386.16	5	7143210.00	-6,812,823.84
5ta Modificación	2	322,272.00	0		322,272.00
6ta Modificación	2	734,996.23	6	1,143,847.00	-408,850.77
Sub Total	33	16,432,815.78	12	8,368,929.00	8,063,886.78

Fuente: Elaboración propia / SEACE

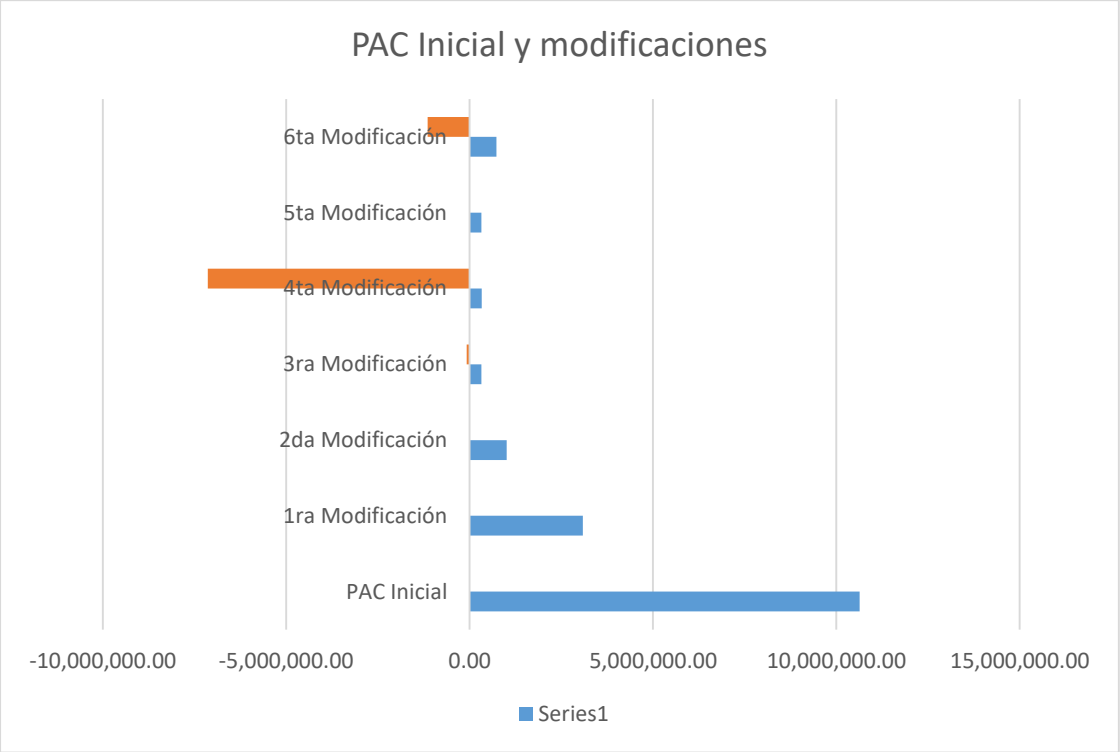

Figura 7. Modificación al Plan Anual de Contrataciones del Estado 2016.

Fuente: Tabla 8

La Municipalidad Provincial de Lambayeque, al iniciar el año 2016 como versión original, ha programado en el Plan Anual de Contrataciones, un total de veintidós (22) procedimientos de selección, el mismo que fue aprobado mediante la Resolución de Gerencia N° 012-2016/MPL-GM, representando un monto total estimado de S/ 10,631,871.92 (diez millones seiscientos treinta y un mil ochocientos setenta y uno con 92/100 soles).

Sin embargo, al 31 de diciembre del 2016 se han realizado seis (6) modificaciones al Plan Anual de Contrataciones, en el cual se incluyeron once (11) procedimientos de selección, y se excluyeron doce (12), quedando una programación de veintiuno (21) procedimientos de selección.

Tabla 9

Procedimientos excluidos del plan anual de contrataciones

N° de proc	Denominación del Procedimiento	Versión del PA	Objeto	Tipo de Proc	Valor Estimado
2	Instalación de líneas primarias, redes primarias y redes secundarias para el caserío Papairca del centro poblado Colaya distrito de salas	Inicial	OBRA	AS	248,482.00
3	instalación sistema de agua potable en el caserío Hornito distrito de Mórrope, provincia de Lambayeque	Inicial	OBRA	AS	325,212.00
4	Instalación suministro de energía provisional 380- 220v y conexiones domiciliarias en el sector Quina del caserío Cerro la Vieja, distrito de Motupe	Inicial	OBRA	AS	115,000.00
5	Mejoramiento con cerco perimétrico de la institución educativa N° 10943, Centro Poblado Humedades, distrito de Salas	Inicial	OBRA	AS	327,782.00
7	Mejoramiento del servicio de artes y talleres artesanales de la institución educativa N° 10164 divino niño Jesús del caserío Arbosol, distrito de Mórrope	Inicial	OBRA	AS	81,872.00
8	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en el sub sector de riego muy finca del distrito de Mochumí	Inicial	OBRA	AS	374,306.00
9	Mejoramiento del servicio educativo para la I.E N° 10175 del desvió cruce de Jaén del distrito de olmos	Inicial	OBRA	AS	107,275.00
10	Mejoramiento e implementación de pronoeí en el caserío Torromotal, distrito de Illimo	Inicial	OBRA	AS	84,281.00
11	Mejoramiento y ampliación de las líneas primarias, redes primarias y redes secundarias para el caserío virgen inmaculada centro poblado Calera Santa Isabel distrito de Olmos	Inicial	OBRA	AS	170,760.00
13	Rehabilitación del camino vecinal emp.pe- 1n km 803.7- caserío acosta y García- los Balderas- dren 1200 (pte Tuñoque), distrito de Lambayeque	Inicial	OBRA	AS	339,777.00
14	Construcción y mantenimiento de vías urbanas	Inicial	OBRA	LP	6’017,055.00

16	Gerenciar recursos materiales, humanos y financieros (equipamiento	Inicial	BIENES	AS	147,118.00

Fuente: Elaboración propia / SEACE

Durante el año 2016, la entidad realizó modificaciones al Plan Anual de Contrataciones tanto para incluir como para excluir procedimientos de selección, teniendo que, en la tercera, cuarta y sexta modificación se excluyeron a 12 procedimientos de selección, los que en su totalidad fueron programados en, la versión original del PAC y once (11) de ellos corresponden a obras diversas de saneamiento, electrificación, centros educativos y vías urbanas.

Tabla 10

Evaluación del PAC al finalizar el ejercicio fiscal

Tipo de Procedimiento	Estado de los procedimientos de selección al último trimestre							Total Programado
	Convocado	Desierto	Cancelado	Apelado	Nulidad	Adjudicado/ Contratado	Excluidos	
Licitación Pública	1						1	1
Concurso Público	0							0
Adjudicación Simplificada	2					15	11	17
Selección de Consultores I.								-
Subasta Inversa Electrónica		1				3	0	4
Régimen Especial						1	0	1
TOTAL	3	1	0	0	0	19	12	23

Fuente: Elaboración propia / SEACE

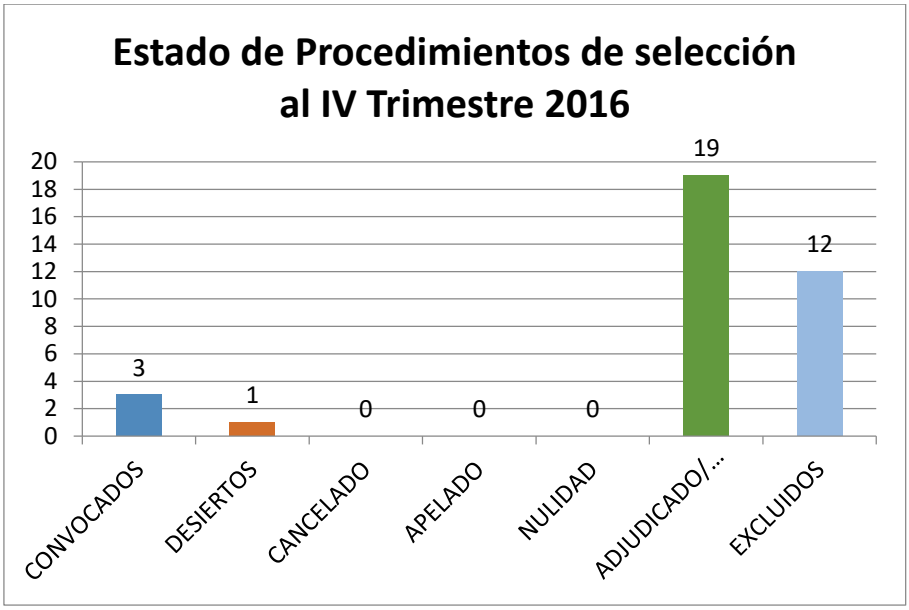

Figura 8. Estado de Procedimientos de selección al IV Trimestre 2016.

Fuente: Tabla 10

En la presente tabla, se tiene un total de 23 procedimientos de selección convocados que sería un procedimiento adicional al número de proceso incluidos en el Plan Anual de Contrataciones por lo que no coinciden dichas sumatorias, esta diferencia se debería que al haberse declarado desierto dos veces la Subasta Inversa Electrónica, se realizó una convocatoria mediante Adjudicación Simplificada, sin incluir en el PAC.

La evaluación del PAC al finalizar el año fiscal 2016, se ha realizado en base a veintitrés (23) procedimientos de selección que corresponden a procedimientos programados en el PAC inicial y sus respectivas modificatorias; considerándose en la presente evaluación por tipo de procedimiento de selección y la cantidad de procedimientos convocados, entre lo programado frente a lo ejecutado hasta el cuarto Trimestre del año 2016, en la que se ha adjudicado 19 procedimientos y tres (03) se encuentran en la fase del proceso de selección (convocados sin adjudicar).

Al término del cuarto Trimestre o el ejercicio fiscal, en el PAC 2016 modificado, se puede determinar que se ejecutaron o convocaron 23 procedimientos de selección, los mismos que corresponden de acuerdo al siguiente detalle:

i) Licitaciones Públicas: 1 convocado.

ii) Concurso Público: 0

iii) Adjudicaciones Simplificadas: 2 convocados y 15 adjudicados.

iv) Subasta Inversa Electrónica: 1 adjudicado y 2 desiertos.

v) Régimen Especial: 1 adjudicado.

De lo anterior se evidencia que solamente 17 procedimientos de selección fueron adjudicados del total de procedimientos de selección programados en el PAC 2016. Asimismo, en el último trimestre quedaron pendientes de convocatoria (**Convocar**) seis (6) procedimientos de selección, por lo que tuvieron que ser excluidos en la última modificatoria.

Otro punto que resaltar es el elevado número de procedimientos de selección excluidos que ascienden a 12.

Tabla 11

Evaluación económica de la programación anual

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	PAC PROGRAMADO ANUAL (Inicial + Modificaciones)		PAC EJECUTADO AL CUARTO TRIMESTRE (acumulado)	
	CANT.	MONTO S/	CANT.	MONTO S/
Licitación Pública	1	2,979,832.81	1	2,979,832.81
Concurso Público	0	0.00	0	0.00
Adjudicación Simplificada	23	3,965,975.81	17	2,852,128.81
Selección de Consultores I.	-	-	0	
Subasta Inversa Electrónica	3	1,236,840.26	3	1,236,840.26
Régimen Especial	1	410,400.00	1	410,400.00
TOTAL	28	S/. 8,593,048.88	22	S/. 7,479,201.88
PORCENTAJE	100%	100%	79%	87%

Fuente : Elaboracion propia /SEACE

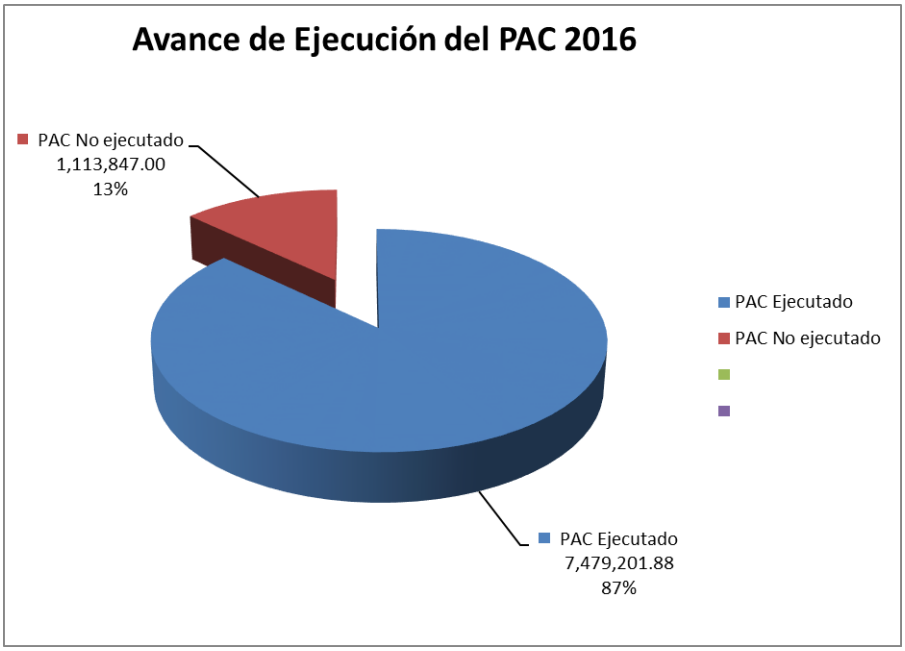

Figura 9. Evaluación económica de la programación anual

Fuente: Tabla 11

Del monto total programado en el PAC 2016 modificado, se ha llegado a **ejecutar** al concluir el **año fiscal el monto estimado de S/. 7'479,201.88**, representando **un nivel de ejecución financiera del 87%** con respecto a la programación anual.

Por otro lado, de los veintiocho (28) procedimientos de selección programados en el PAC modificado, al concluir el cuarto Trimestre 2016, **se ha ejecutado veintitrés (23) procedimientos de selección**, representando un avance o **ejecución física del 79%** con respecto a la programación anual.

Tabla 12

Evaluación de la programación anual en relación a la primera versión

PAC inicial		Exclusiones al PAC inicial		Ejecución de la 1era versión del PAC	
Cantidad	Valor estimado	Cantidad	Valor estimado	Cantidad	Valor estimado
22	10’631,871.921	12	8’368,929.00	10	2’262,942.92

Fuente: Elaboración propia/SEACE

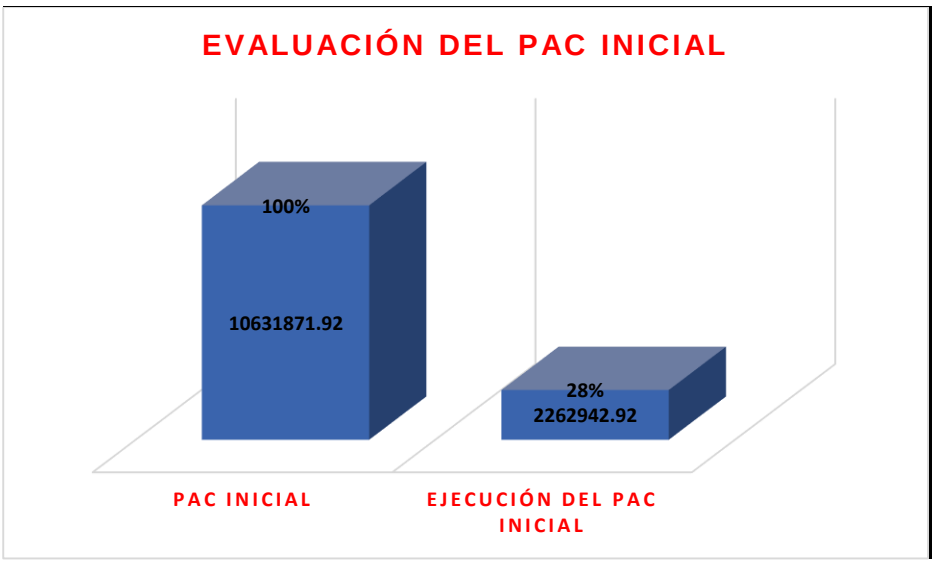

Figura 10. Evaluación de la programación anual en relación a la primera versión

Fuente: Tabla 12

En el PAC inicial se programaron veintidós (22) procedimientos de selección los mismos que ascienden a un valor estimado de S/10’631871.92; sin embargo, dela totalidad de procedimientos de la primera versión, se excluyeron en modificatorias posteriores 12 procedimientos que ascienden a un valor estimado de S/. 8’368,929.00; por tanto, con relación a la versión original del PAC 2016 solamente se ejecutaron 10 procedimientos de selección, que ascienden a S/ 2’262,942.92.

I. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PRINCIPALES SERVIDORES DE CONFIANZA QUE PARTICIPAN EN LA PLANIFICACION DE LAS CONTRATACIONES.

Tabla 13

El OEC asume con seriedad y compromiso la elaboración del PAC

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	SI	4	80,0
	NO	1	20,0
	Total	5	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

El 80% de los encuestados, consideran que el Órgano Encargado de las Contrataciones, si asume el proceso de elaboración del Plan Anual de Contrataciones con seriedad y compromiso, lo que conllevaría a presumir que los servidores públicos consideran que opinar en contrario implicaría un acto desleal con el OEC.

Tabla 14

La GAyF cumple con exigir a AU la presentación de sus CNs oportunamente

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	3	60,0
	NO	1	20,0
	REGULAR	1	20,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

Tres de cada cinco servidores públicos con cargo de confianza consideran que la Gerencia de Administración y Finanzas si cumple con exigir a las áreas usuarias la presentación de sus cuadros de necesidades oportunamente, esto es en el primer semestre del anterior; sin embargo se ha tomado de conocimiento que quien solicita a las áreas usuarias la presentación de sus CN es la Sub Gerencia de Logística, asimismo no existen antecedentes documentados que demuestren

que la GAyF solicite la presentación de CN, hecho que conllevaría a presumir que los servidores públicos consideran que opinar en contrario implicaría un acto desleal con el responsable de GAyF.

Tabla 15

Las AU se encuentran comprometidas con la elaboración del PAC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	4	80,0%
	NO	1	20,0%
	Total	5	100,0%

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

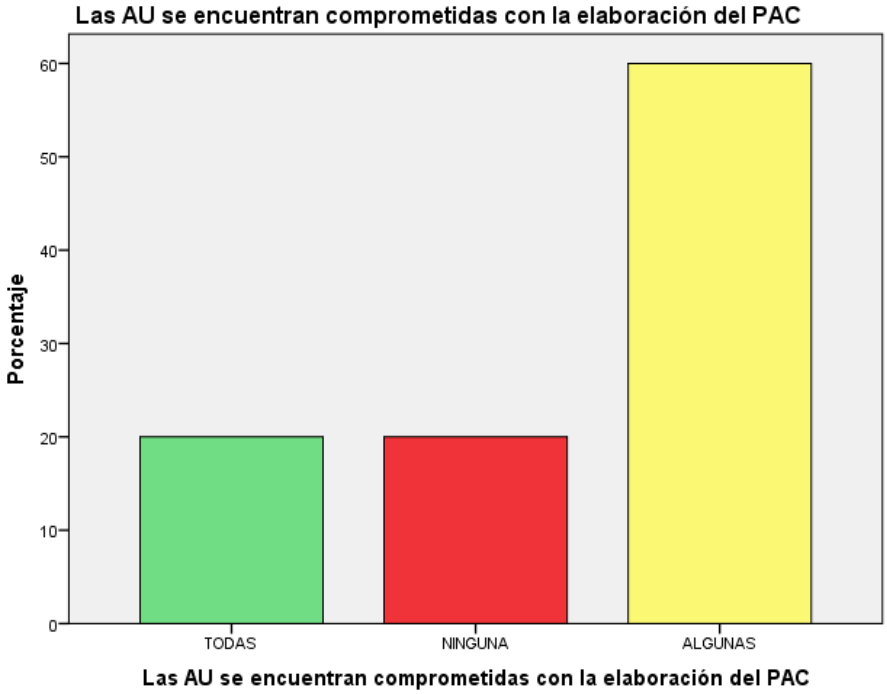

Figura 11. Las áreas usuarias se encuentran comprometidas con la elaboración del PAC

Fuente: Tabla 15

Tres de cada 5 servidores públicos consideran solo algunas áreas usuarias, si asume el proceso de elaboración del Plan Anual de Contrataciones con seriedad y compromiso, mientras que uno de cada cinco opina que ninguna área usuaria asume con seriedad y compromiso.

Tabla 16

Mes en el que las áreas usuarias remiten su cuadro de necesidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	PRIMER SEMESTRE	2	40,0%
	SETIEMBRE A OCTUBRE	2	40,0%
	NOVIEMBRE A DICIEMBRE	1	20,0%
	Total	5	100,0%

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

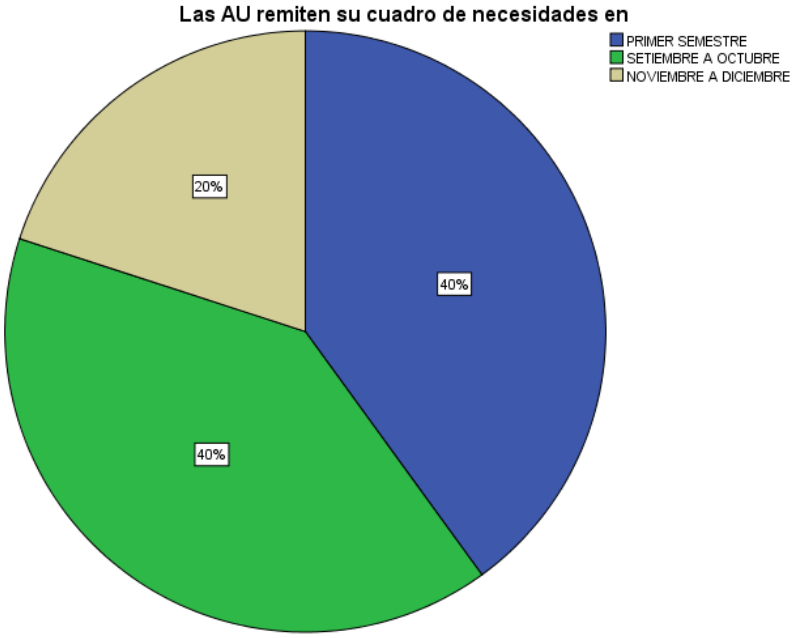

Figura 12. Mes en el que las áreas usuarias remiten su cuadro de necesidades

Fuente: Tabla 16

El 60% de los servidores de confianza manifiestan que las áreas usuarias remiten sus cuadros de necesidades para la elaboración del PAC entre los meses setiembre y diciembre, lo que demostraría una presentación extemporánea y de muy poca utilidad ya que para esas fechas la entidad ha elaborado el proyecto de presupuesto institucional, basándose en información histórica.

Tabla 17

Mes en el que OEC cumple con consolidar el cuadro de necesidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	PRIMER SEMESTRE	1	20,0%
	SETIEMBRE A OCTUBRE	1	20,0%
	NOVIEMBRE A DICIEMBRE	3	60,0%
	Total	5	100,0%

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

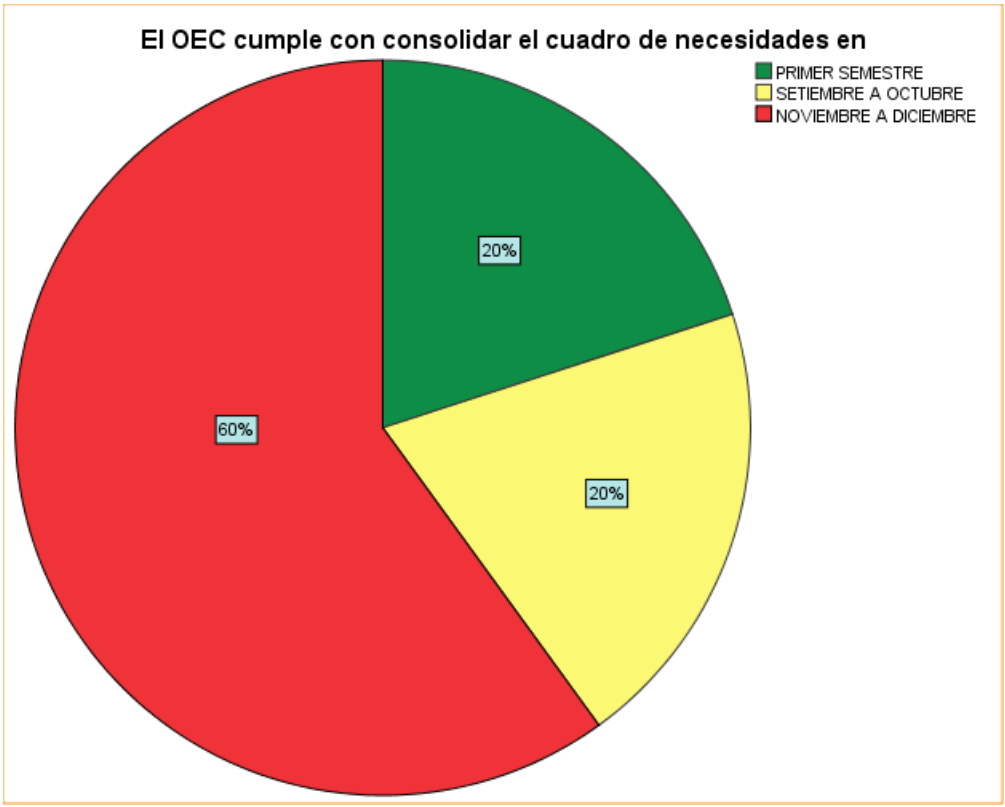

Figura 13. Mes en el que OEC cumple con consolidar el cuadro de necesidades

Fuente: Tabla 17

El 80% de los servidores de confianza manifiestan que el Órgano Encargado de las Contrataciones cumplen con consolidar el Cuadro de Necesidades para la elaboración del PAC entre los meses setiembre y diciembre, lo que demostraría una actuación extemporánea y de muy poca utilidad ya que para esas fechas la entidad ha elaborado el proyecto de presupuesto

institucional, basándose en información histórica, asimismo permite presumir el desconocimiento de estos servidores públicos quienes considerarían que el OEC debe consolidar los cuadros de necesidades durante el tercer trimestre y no del primer trimestre del año anterior como realmente corresponde de acuerdo a la normativa vigente.

Tabla 18

Requerimiento acompañado de las EETT, TDR o descripción del PIP

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	TODAS	1	20,0%
	SOLO ALGUNAS	4	80,0%
	Total	5	100,0%

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

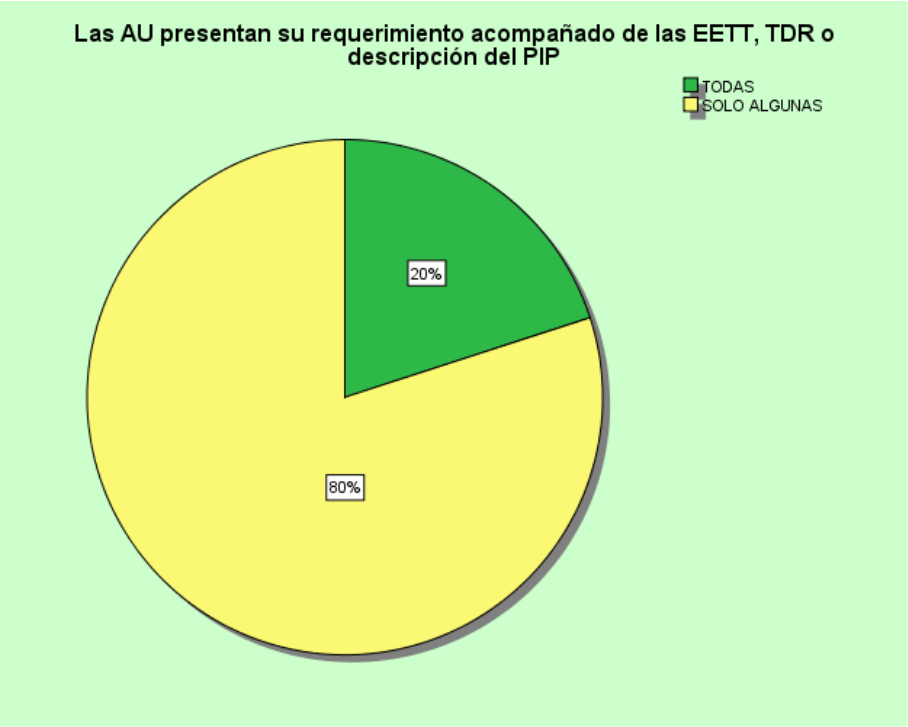

Figura 14. Requerimiento acompañado de las EETT, TDR o descripción del PIP

Fuente: Tabla 18

El 80% de los servidores públicos de confianza de la Municipalidad Provincial de Lambayeque manifiestan que solo algunas áreas usuarias presentan sus requerimientos acompañados de las Especificaciones técnicas, términos de referencia o descripción del PIP, hecho que demostraría un incumplimiento a la norma. Asimismo, se debe agregar que la entidad cuenta con un formato estándar denominado "solicitud de pedido" y "solicitud de servicio" (que se muestran en las figuras N° 16 y 17) que se entregan en la instalación del almacén de la municipalidad en la que las áreas usuarias deben consignar sus requerimientos manuscritos; este formato resultaría insuficiente para consignar un requerimiento que permita una contratación capaz de alcanzar la finalidad pública.

Tabla 19

AU elaboran sus requerimientos sobre la base del POI

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	NINGUNA	1	20,0%
	AGUNAS	4	80,0%
	Total	5	100,0%

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

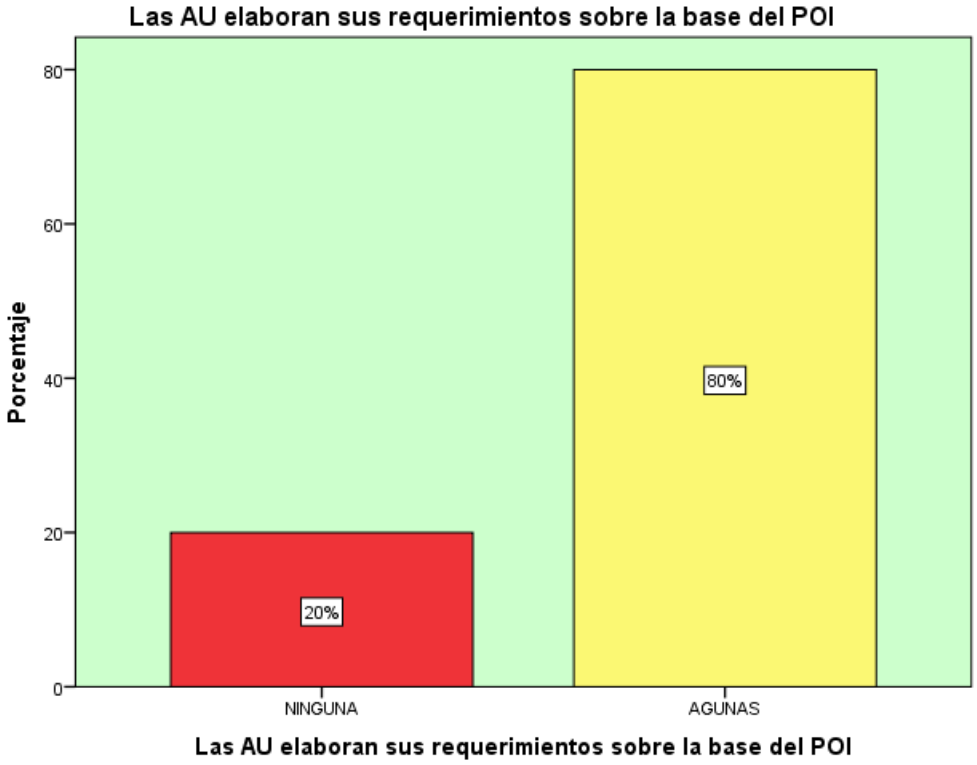

Figura 15. AU elaboran sus requerimientos sobre la base del POI

Fuente: Tabla 19

El 80% de los servidores públicos de confianza de la Municipalidad Provincial de Lambayeque manifiestan que solo algunas áreas usuarias presentan sus requerimientos sobre la base del POI, mientras que el 20% considera que ninguna área usuaria presentan sus requerimientos sobre la base del POI, información que resulta muy relevante para poder gestionar las contrataciones públicas bajo un enfoque de gestión por resultados.

Tabla 20

Si las AU determinan el mes que debe ejecutarse la contratación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	TODAS	1	20,0
	ALGUNAS	4	80,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

El 80% de los servidores públicos de confianza de la Municipalidad Provincial de Lambayeque manifiestan que solo algunas áreas usuarias determinan el mes probable de convocatoria, hecho que repercute en la débil planificación de procedimientos de selección y más todavía dificultan las posibilidades de realizar un seguimiento y evaluación a la ejecución del PAC.

Tabla 21

Si Existe un formato estandarizado por la entidad para la formulación de requerimientos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	4	80,0
	NO	1	20,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

Municipalidad Provincial de Lambayeque

Av. Bolívar N° 400 - Teléfono: (074) 282092 - Telefax: (074) 282092 - Lambayeque

www.munilambayeque.gob.pe

SOLICITUD DE PEDIDO - APROBADO 000733

Señor Alcalde de la Municipalidad Provincial de Lambayeque ( ) o Gerente Municipal ( ) [redacted]

Asunto : Solicito se apruebe el Pedido y/o Servicio

Me dirijo a su digno Despacho para solicitarle lo siguiente según

Detalle, de necesidad urgente de la _____ bajo mi responsabilidad

ADQUISICIÓN DE BIENES

	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN O DETALLE
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
Justificación:		

Lambayeque, _____ de _____ de 20____

FIRMA DE SOLICITANTE RESPONSABLE

JEFE DE OFICINA

V°B° JEFE DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE

NOTA IMPORTANTE:
Marca con una (x) en el recuadro a utilizar
Los renglones así como la parte a no utilizar deben desecharse con una linea diagonal

Figura 16. Solicitud de pedido - bienes

Fuente: Municipalidad Provincial de Lambayeque, el formato es entregado en la Unidad de Almacén

Municipalidad Provincial de Lambayeque

Av. Bolívar N° 400 - Teléfono: (074) 282092 - Telefax: (074) 282092 - Lambayeque

www.munilambayeque.gob.pe

SOLICITUD DE PEDIDO - APROBADO 000485

Señor Alcalde de la Municipalidad Provincial de Lambayeque ( ) o Gerente Municipal ( ) [redacted]

Asunto : Solicito se apruebe el Pedido y/o Servicio

Me dirijo a su digno Despacho para solicitarle lo siguiente según

Detalle, de necesidad urgente de la _____ bajo mi responsabilidad

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

N°	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN O DETALLE
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
Justificación:		

Lambayeque, _____ de _____ de 20____

FIRMA DE SOLICITANTE RESPONSABLE

JEFE DE OFICINA

V°B° JEFE DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE

NOTA IMPORTANTE:
Marca con una (x) en el recuadro a utilizar
Los renglones así como la parte a no utilizar deben desecharse con una linea diagonal

Figura 17. Solicitud de pedido - servicios

Fuente: Municipalidad Provincial de Lambayeque, el formato es entregado en la Unidad de Almacén

Como ya se mencionó precedentemente y como se muestra en los gráficos anteriores, en la entidad se utiliza un formato estándar para elaborar requerimientos ya sea para la adquisición de bienes o la contratación de servicios, sin embargo existen profesionales que no tienen conocimiento de la existencia de dicho formato ya que se aprecia que el 20% menciona que no existe en la entidad; los referidos formatos deben ser solicitados en las instalaciones de almacén de la entidad, llenarlo manuscrito y posteriormente presentar en la Gerencia de Administración y Finanzas. Respecto a ello, los investigadores consideran que este formato resultara insuficiente para consignar un requerimiento que permita al OEC alcanzar una contratación capaz de alcanzar la finalidad pública, resultando necesario la elaboración y aprobación de una directiva interna que sirva de guía en la elaboración de requerimientos.

Tabla 22

Determinación del valor estimado mediante estudio de mercado

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	4	80,0
	NO	1	20,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

El 80% de los servidores de la MPL encuestados opinaron que el Órgano Encargado de las Contrataciones si elabora el estudio de mercado para determinar el valor estimado en la elaboración del PAC como lo establece la normativa de contrataciones; sin embargo no existe documentación que corrobore dicha afirmación, de la que se desprende o se presume que el OEC no elabora una indagación de mercado que le permita determinar el valor estimado de la contratación, y los encuestados confunden con el estudio de mercado que realiza el OEC para actualizar el valor estimado de la contratación, previo a la aprobación del expediente de contratación.

Tabla 23

Quienes deciden las modificaciones del PAC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EL ALCALDE	1	20,0
	GERENTE MUNICIPAL	2	40,0
	EL OEC	1	20,0
	ACUERDO DE TODOS	1	20,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

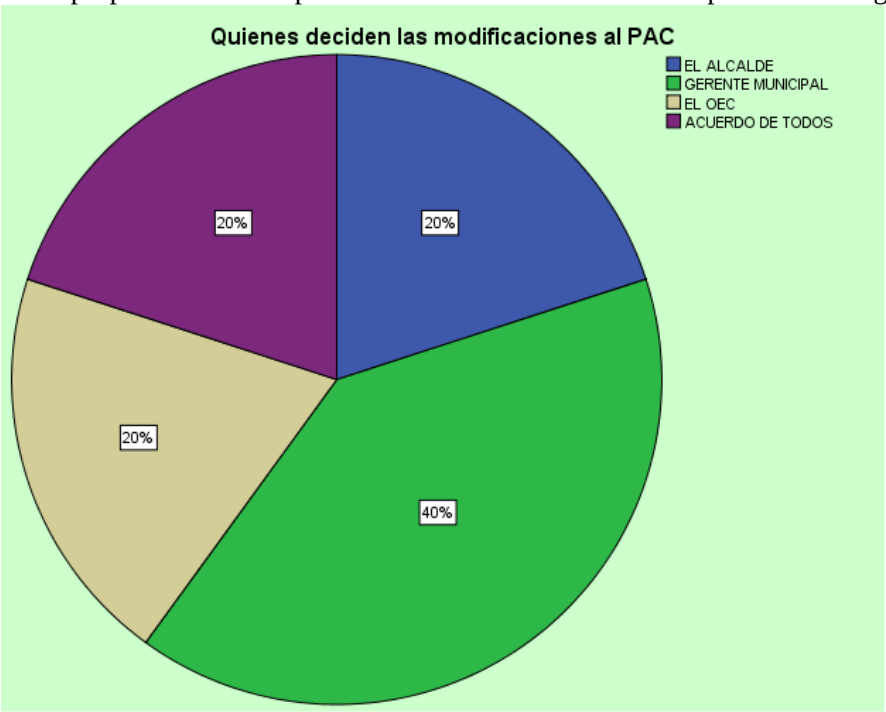

Figura 16. Quienes deciden las modificaciones del PAC

Fuente: Tabla 23

En nuestra investigación es de crucial interés conocer la opinion de los servidores de confianza de la MPL respecto de quién decide las modificatorias, ante lo cual se obtiene una rspuesta heterógenea, así como se aprecia, el 40% considera que es el Gerente Municipal quien decide as modificatorias al PAC para incluir y/o excluir procedimientos, mientras que en igual proporcion de 20% los servidores de confianza consideran que es el Gerente Municipal, el responsable del OEC y que el PAC se modifica por acuerdo de todos los principales funcionarios.

Tabla 24

Existen restricciones internas definidas para modificar el PAC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	1	20,0
	NINGUNA	4	80,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

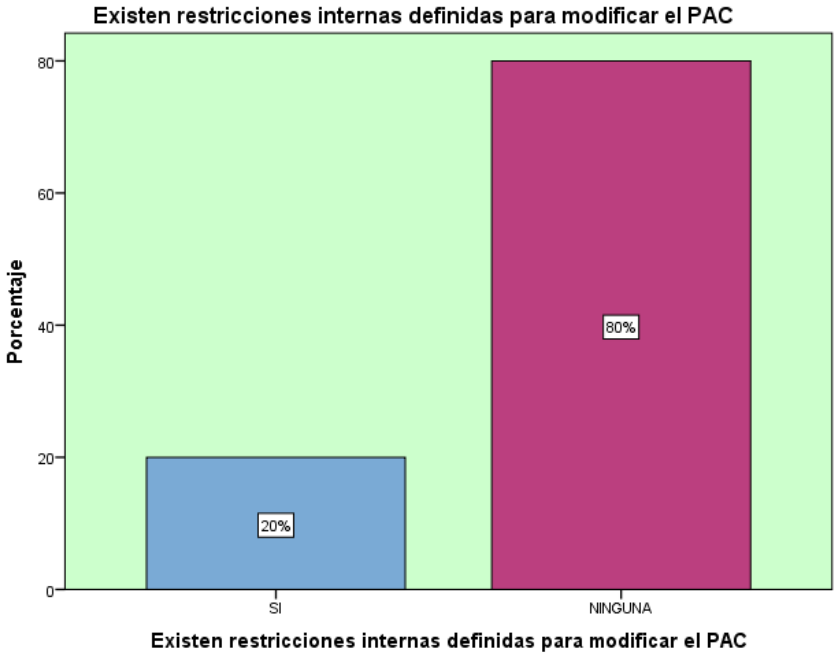

Figura 17. Si existen restricciones internas definidas para modificar el PAC

Fuente: Tabla 24

La totalidad de servidores públicos de confianza de la MPL considera que en la entidad no existen restricciones formales definidas para modificar el PAC incluyendo o excluyendo procedimientos de selección, hecho que confirma que existe una libertad para modificar tantas veces consideren y deseen hacerlo.

Tabla 25

Principales causas que motivarían las modificaciones del PAC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	RECORTE PRESUPUESTAL	1	20,0
	MALA PLANIFICACION	2	40,0
	OTRO	2	40,0
	Total	5	100,0

Fuente: Elaboración propia / Encuesta aplicada a los servidores de la MPL por los investigadores

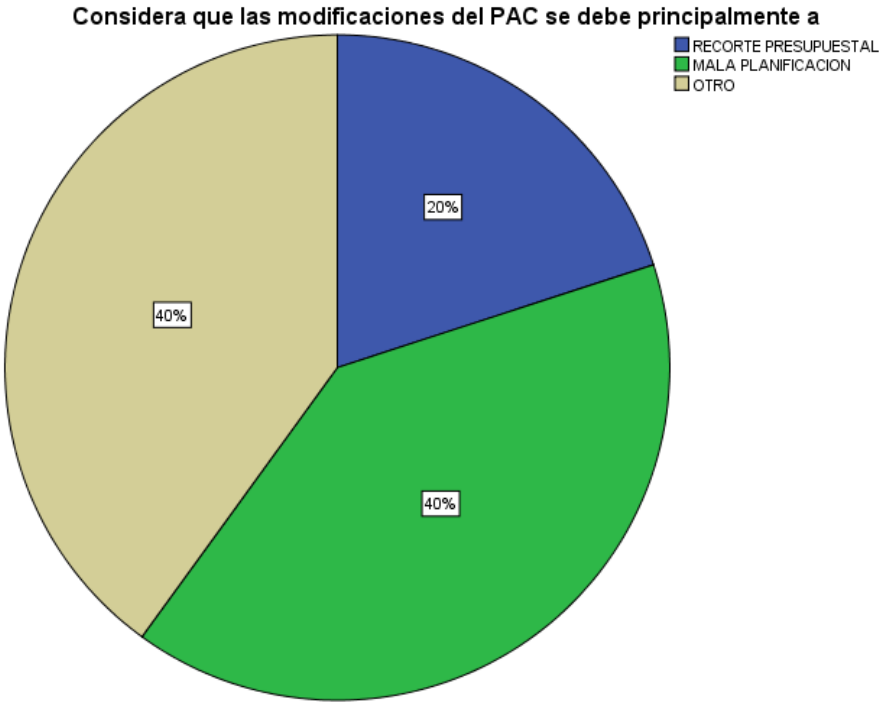

Figura 18. Causa que motivaría las modificaciones del PAC

Fuente: Tabla 25

Solamente el 40% de los servidores de confianza consideran que el elevado número de modificaciones del PAC en la municipalidad provincial de Lambayeque se debe principalmente a una mala planificación de las contrataciones públicas, mientras que el 40% considera que las modificaciones del PAC se deben a otras causas como la aparición de nuevas necesidades que deben ser priorizadas.

3.2. Discusión de resultados

De la evaluación realizada a la gestión del Plan Anual de Contrataciones PAC durante el año 2016 en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se determina que se han realizado seis (6) modificaciones al Plan Anual de Contrataciones, en el cual se incluyeron once (11) procedimientos de selección y se excluyeron doce (12), quedando una programación final de veintitrés (23) procedimientos de selección; sin embargo también se determina que entre los años 2011 y 2015 en promedio se modificaron 22 veces el PAC durante el lapso de 1 año, es decir casi 2 veces al mes, esto es el doble del promedio nacional registrado, tomando en consideración la publicación *15 preguntas y respuestas acerca de las contrataciones en cada región*, estudio realizado sobre la base de la información que las entidades públicas, bajo responsabilidad, han registrado en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE y que corresponde a los procesos convocados en los años 2011 y 2012 determinando que en promedio, las entidades públicas modifican 11 veces el PAC durante el lapso de 1 año, es decir, casi una vez al mes. Ello no sólo se traduce en modificaciones recurrentes de un instrumento de gestión como es el PAC (el cual a su vez no permite que la oferta, principalmente de las MYPE, pueda anticipar la demanda y propiciar la competencia), sino que además, las entidades no llegan a convocar todos los procesos de selección que programan (OSCE, 2013, pág. 8).

De acuerdo a la encuesta aplicada, se obtiene que solamente el 40% de los encuestados considera que las modificaciones del PAC se debe principalmente a una mala planificación de las contrataciones, hecho que se puede contrastar con los resultados de un estudio realizado por el OSCE en el 2009 denominado *Indagación de las causas de incumplimiento de la ejecución de los procesos programados en el PAC* realizada a Gobiernos Locales, Regionales y a Petro Perú en la que determina que el 66.67% de las entidades entrevistadas manifestaron específicamente que la mala planificación se debe a la mala programación de la unidad de obras.

Es preciso señalar que no existen investigaciones anteriores que permitan comparar las demás variables del instrumento de investigación.

Respecto al objetivo N° 3, se ha diseñado el presente programa de fortalecimiento de capacidades.

3.3. Propuesta de Mejora

Mejorar la planificación y ejecución de las Contrataciones públicas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

El presente estudio es de tipo descriptivo – propositivo, el mismo que estuvo orientado a determinar las características de la planificación y ejecución del plan anual de contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque durante el año 2016.

Título de la propuesta de la Investigación

Programa de fortalecimiento de capacidades institucional para mejorar la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Situación Actual

En el caso de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, tenemos dentro del primer semestre, solamente algunas áreas usuarias remiten sus cuadros de necesidades al órgano de Contrataciones, para que el OEC cumpla con elaborar el Cuadro Consolidado de Necesidades CCN, lo que a su vez genera que el OEC no cumpla con elaborar el CCN y se limite a derivar los cuadros de necesidades a la Gerencia de Planificación y Presupuesto. En este punto es preciso señalar que los cuadros de necesidades presentadas por algunas áreas usuarias generalmente presentan diversas deficiencias entre las que se suele apreciar que no cuentan con especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda, no establece cantidades o estas no coinciden con la realidad, no establecen la finalidad pública, no identifican el objetivo o actividad que lo enlaza con el POI, no señala la fecha en que deberán ser contratados, no establecen lugar de entrega, forma de pago, etc. estas deficiencia convierten a los cuadros de necesidades presentados en documentos de escasa utilidad, que conlleva a que la Gerencia de Planificación y Presupuesto no los tome en cuenta y elabore el proyecto de presupuesto a partir del histórico y su proyección. Cabe especificar que estas deficiencias no permiten realizar ningún reajuste a los cuadros de necesidades de las áreas usuarias, ni tampoco se elabora un proyecto de plan anual de contrataciones, siendo que la elaboración del PAC se inicia una vez ya aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura, esto es en el primer mes del año fiscal que se remiten reiterativos a la Gerencia de Infraestructura a fin que esta determine con precisión las obras que se ejecutarán en el año fiscal.

Problema general o central

Limitada capacidad para la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones.

Objetivo General

Fortalecer la capacidad para la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones.

Objetivos Específicos

1. Capacitar a los servidores que intervienen en la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones.

2. Elaborar lineamientos básicos que permitan una adecuada planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones, mediante directivas o similares.

Descripción del plan de Fortalecimiento de capacidades

"Un plan sin acción es un sueño, pero la acción sin un plan, es una pesadilla" ... CONFUCIO

La propuesta de la presente investigación consiste en:

a) La conformación de una mesa de trabajo que tenga a su cargo el diseño de directivas que permitan una adecuada planificación de las contrataciones y el seguimiento y evaluación de las mismas; y
b) La implementación de un programa de capacitación y fortalecimiento de capacidades del personal involucrado en las contrataciones de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Mesa de trabajo para el diseño de directivas

Se pretende establecer disposiciones que regulen la gestión de las contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, que permitan una adecuada elaboración y aprobación del Plan Anual de contrataciones, así como su ejecución, seguimiento y evaluación bajo un enfoque de gestión por resultados.

Las directivas propuestas deberán establecer etapas, plazos, involucrados, responsabilidades, flujogramas y otros que resulten necesarios, los que deberán guardar estricta relación con las normas de organización interna y la normativa en contrataciones del Estado.

Conformación de la mesa de trabajo

La mesa de trabajo se encargará de la preparación, conducción y diseño de las directivas hasta su culminación y aprobación en calidad de comisión Ad Hoc. Los integrantes de la mesa de trabajo deberán ser designados formalmente por el Titular de la Entidad o el Gerente Municipal, y estará conformada cuando menos por tres miembros:

- Un especialista en contrataciones públicas
- El Sub Gerente de Logística
- Un representante de la Oficina de Asesoría Jurídica
- Un representante de la Gerencia de Planificación y presupuesto

Pudiendo contar con la participación de un representante de la Gerencia de Administración y Finanzas o de la Gerencia Municipal de cualquier otro servidor que resulta necesaria y lo disponga el Titular o el Gerente Municipal. La entidad podrá definir un plazo máximo para cumplir con sus responsabilidades.

Responsabilidad de la mesa de trabajo

La mesa de trabajo es responsable de cumplir dentro de los plazos que señale la entidad con el diseño y elaboración de las directivas a ser propuestas, las que deberán establecer etapas, plazos, involucrados, responsabilidades, flujogramas y otros que resulten necesarios, y deberán guardar estricta relación con las normas de organización interna y la normativa en contrataciones del Estado.

En caso existan observaciones, la mesa de trabajo será responsable realizar las subsanaciones correspondientes, así como de realizar todas las modificaciones que resulten necesarias.

Directivas propuestas

- Procedimientos para la formulación y aprobación del plan operativo institucional de la municipalidad provincial de Lambayeque.
- Procedimientos para el seguimiento y evaluación del plan operativo institucional de la municipalidad provincial de Lambayeque.
- Normas para la planificación, gestión, seguimiento y evaluación de las contrataciones en de la municipalidad provincial de Lambayeque.

Programa de capacitación al personal involucrado en las contrataciones públicas

Inscripción de participantes

Los participantes o asistentes serán las personas seleccionadas y autorizadas por la Municipalidad Provincial de Lambayeque, en el presente programa, para lo cual debe firmar una carta de compromiso para participar de forma permanente en la misma.

Insalvablemente se deberá contar con personal del Órgano Encargado de las Contrataciones, de la Gerencia de Planeamiento y presupuesto, Sub Gerencia de Racionalización, la Gerencia de Infraestructura y Urbanismo y todas las gerencias en calidad de áreas usuarias.

Lugar
La capacitación se realizará en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Programación de la capacitación

El programa está conformado por cuatro módulos, asimismo cada módulo está conformado por una charla informativa y un taller. Las charlas informativas deberán realizarse previo al desarrollo de talleres ya que las temáticas de dichas charlas estarán en relación al desarrollo de los talleres.

	Nombre de charla/taller	días	Horas Cronológicas	Horas Lectivas
1	Charla: Nueva Ley de contrataciones y su Reglamento	1	3	20
	Taller: Planificación y gestión por Resultados	2	14	
2	Charla: Actuaciones preparatorios en Nueva Ley de contrataciones y su Reglamento.	1	3	20
	Taller: Elaboración del Plan Operativo Institucional	2	14	
3	Charla: Nueva Ley de contrataciones y su Reglamento.	1	3	20
	Taller: Elaboración de especificaciones técnicas, Términos de referencia y Requisitos de calificación.	2	14	
4	Charla: Nueva Ley de contrataciones y su Reglamento.	1	3	20
	Elaboración del Plan Anual de Contrataciones, modificaciones, seguimiento y evaluación.	2	14	
TOTAL			68	80

Las charlas informativas se desarrollarán en el siguiente horario:

Inicia: 16:00 finaliza: 19:00

Los talleres se desarrollarán en los siguientes horarios:

Día 1	Día 2
Mañana Bloque 1.- de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.	Mañana Bloque 3.- de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
Tarde Bloque 2.- de 2:00 p.m. a 6:30 p.m.	

Asistencia y horario

Se entenderá por "asistente" cuando el participante ha estado en los tres bloques y la charla informativa del módulo, para lo cual deberá registrar su firma en la lista de asistencia.

Evaluación

Los participantes estarán sujetos a evaluación permanente, el facilitador deberá determinar la metodología de enseñanza a utilizar, y criterios de evaluación.

Se considerará aprobado al asistente que obtiene 14 (sobre 20) o más en la calificación final del módulo.

Con los resultados obtenidos por módulo, se le entregará al participante lo siguiente:

a) **Certificado del programa de capacitación.**
   Otorgado al estudiante que acreditó la aprobación de los cuatro módulos del programa (certificado con 80 horas lectivas).
b) **Certificado por módulo.**
   Otorgado al estudiante que no haya podido acreditar la aprobación de los cuatro módulos del programa, pero que aprobó algunos módulos con 14 puntos o más y haya cumplido los requisitos de asistencia en los cuatro módulos, acreditados en la lista de asistencia (se le entregará certificado 20 horas lectivas por cada módulo aprobado).

Reglamentación y medidas disciplinarias

Es necesario la elaboración de un reglamento del programa de capacitación a fin de establecer un conjunto de normas generales que regulen tanto las actividades de capacitación como los deberes y derechos de los participantes.

Perfil del especialista en contrataciones

Las charlas informativas y los talleres deberán estar a cargo de un especialista en contrataciones que cumpla con el siguiente perfil:

- Título profesional universitario
- Certificación OSCE vigente, nivel avanzado.
- Capacitación en logística o contrataciones del estado no menor a 300 horas lectivas
- Experiencia en el sector público no menor a 7 años
- Experiencia como especialista en contrataciones o responsable/jefe de OEC no menor de 5 años.
- Experiencia como capacitador en contrataciones públicas.

Presupuesto

El programa de fortalecimiento de capacidades propuesto, requiere de un presupuesto, ascendiente a S/ 17,282.00.

Descripción	Unid.	Cant.	Costo unitario	Costo total
Viáticos	h/día	16	200.00	3200.00
Plumones de color	Cajx12.	8	36.00	288.00
Archivador A4	Unid.	30	8.00	240.00
Separatas espiraladas	Unid.	120	2.50	300.00
certificados	Unid.	30	2.00	60.00
Lapiceros de tinta seca	Unid.	240	0.50	120.00
Lápiz	Unid.	120	1.00	120.00
Tajadores	Unid.	120	0.50	60.00
Cartulina de colores	Unid.	100	0.50	50.00
Papelote	Unid.	120	0.50	60.00
limpia tipo	Unid.	16	2.00	32.00
Papel A4 80 gr	Unid.	4	13.00	52.00
Refrigerios	Unid.	400	5.00	2000.00
Honorario de expositor	Glob.	1	6000.00	6000.00
Honorarios de facilitador	Glob.	1	4000.00	4000.00
Otros materiales de oficina	Glob.	1	200.00	200.00
imprevistos	Glob.	1	500.00	500.00
Total de presupuesto				17282.00

Recursos y financiamiento.

Los recursos requeridos, para la implementación del programa propuesto, deberán ser asumidos por la Municipalidad Provincial de Lambayeque, u otro organismo que cuente con recursos y la disponibilidad presupuestal.

CAPITULO VI:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. La municipalidad Provincial de Lambayeque, realizó modificaciones al Plan Anual de contrataciones para excluir obras de infraestructura y servicios públicos programadas inicialmente, e incluyó nuevas contrataciones, lo que evidencia una débil programación, priorización y libertad para modificar el PAC.

2. Las modificaciones al PAC se debe a que no existe seriedad en elaboración inicial, El OEC no le brinda importancia considerándolo un documento simple y se elabora solo cumplir con su publicación, sin ceñirse al proceso establecido en la norma y sin contar con la información (cuadro de necesidades) de todas las áreas usuarias ya que la información respecto de cuadro de necesidades es incompleta, sobredimensionada, inoportuna, se presenta con deficiencias y Alta Dirección no lidera ni supervisa la elaboración y ejecución del PAC, ni promueve una cultura de planificación de las contrataciones, así como no cuenta lineamientos preestablecidos para la gestión del PAC.

3. Se diseñó un programa de fortalecimiento de capacidades institucional para mejorar la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

4.2. Recomendaciones

1. Se debe realizar una adecuada priorización en la ejecución de obras, de tal manera que estas tengan un enfoque de gestión por resultados, y se efectúen oportunamente, bajos las mejores condiciones de precio y calidad y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

2. Reducir las excesivas modificaciones del PAC, a partir de una buena y real planificación y programación del PAC, en la que alta dirección, debe exigir o hacer cumplir a las áreas usuarias la presentación del cuadro de necesidades en concordancia con las metas institucionales del Plan Operativo Institucional y los montos asignados en el Presupuesto Institucional de Apertura, de manera oportuna y adecuada, así como se debe designar un responsable o coordinador para la elaboración, seguimiento y evaluación.

3. Implementar un programa de fortalecimiento de capacidades institucional para mejorar la planificación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

RERENECIAS

Abadía Cárdenas, D. (Agosto de 2012). *Analistas Independientes de Guatemala*. Obtenido de La Burocracia y su papel en la Estructura del Estado. Definición, papel político y social. Burocracia en Guatemala: http://www.analistasindependientes.org/2012/08/la-burocracia-y-su-papel-en-la.html

Arozamena, L., & Weinschelbaum, F. (2010). *Compras Públicas: Aspectos conceptuales y buenas practicas.* Buenos Aires: UNSAM. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/ICT4GP/Programa%20ICT4GP%20-%20Documento%20de%20Trabajo%20N%C2%BA1.pdf

Aspillaga Castellón, A. (2008). *Mejoramiento de las competencias de los compradores a cargo de la gestión de las compras públicas que operan a través del portal Chilecompra.*

Aspillaga Castellón, A. (2008). *Mejoramiento de las competencias de los compradores a cargo de la gestión de las compras públicas que operan a través del portal Chilecompra.*

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración.* Ciudad de Mexico: MC GRAU HILL.

CPP . (2013). *Constitución Política del Perú.* LIMA.

Directiva de Plan Anual de Contrataciones. (2015). *Directiva Nº 005-2017-OSCE/CD.* Obtenido de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos_normativos_directivas

Directiva Disposiciones aplicables a la comparación de precios. (2016). *Directiva N° 022-2016-OSCE/CD.* Obtenido de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos_normativos_directivas

García Moreno, M., & García López, R. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo.* Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Hernández Diez, S. (Octubre de 2012). *PUCP.* Obtenido de Estructura de las redes de corrupción en los procesos de selección de obras públicas en el sector Transportes y Comunicaciones entre los años 2005 y 2010: file:///C:/Users/TitoRios/Desktop/HERNANDEZ_DIEZ_SANDRO_ESTRUCTURA%20(7).pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* Mexico: Mc Graw Hill.

Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos Efectivos Logros y retos de la gestión pública para resultados en America Latina y el Caribe* . Washington D.C.: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

La Torre Zegarra, O. (2016). *Análisis y comentarion d ela nueva Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento.*

Ley de Contrataciones del Estado. (2015). *N° 30225.*

Ley Orgánica de Municipalidades. (2002). *N° 27972.*

Makón , M. P. (2014). Reflexiones sobre la gestión por resultados. En J. Máttar, *Planificación, prospectiva y Gestión Pública Reflexiones para la agenda* (págs. 113-135). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Martin Tirado, R. J. (2013). *EL LABERINTO ESTATAL: Historia, evolución y conceptos de la contratación administrativa en el Perú.* Recuperado el 1 de MAYO de 2017, de PUCP: http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/arbitrajepucp/article/view/9386/9801

OSCE. (2009). *Indagación de las causas de incumplimiento de la ejecución de los procesos programados en el PAC.* LIMA.

OSCE. (2013). *15 preguntas y respuestas acerca de las contrataciones en cada región.* LIMA.

OSCE. (2013). *Monitoreo de la estimación del tiempo de duración de los actos preparatorios en el año 2013.* LIMA.

OSCE. (2013). *Portal Osce.* Obtenido de 15 preguntas y respuestas acerca de las contrataciones en cada región: http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Consolidado%20-%20regiones%20total%20v8-%20datos%20prelim.%202012.pdf

OSCE. (2013). *Portal OSCE.* Obtenido de Monitoreo de la estimación del tiempo de duración de los actos preparatorios en el año 2013: http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Estudios/2013/Actos%20Preparatorios-resumen_2013.pdf

OSCE. (12 de ABRIL de 2016). *Diagnóstico del sistema de adquisiciones públicas del Perú.* LIMA. Recuperado el 2016, de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Diagn%C3%B3stico%20del%20Sistema%20de%20Adquisiciones%20del%20Per%C3%BA%20150716.pdf

OSCE. (12 de ABRIL de 2016). *Diagnóstico del sistema de adquisiciones públicas del Perú.* Recuperado el 2016, de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Diagn%C3%B3stico%20del%20Sistema%20de%20Adquisiciones%20del%20Per%C3%BA%20150716.pdf

OSCE. (2016). *Ley de Contrataciones del Estado y Su Reglamento.* Lima: R&F Publicaciones y Servicios SAC.

Qinteros Figueroa, T. (2013). *Diagnóstico y levantamiento de Procesos asociados a la Gestión de abastecimiento del Servicio Nacional del Aduto Mayor, desde un enfoque de Procesos y bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.* Tesis para optar al Título de Administrador Público, Universidad Académica de Humanismo Cristiano. Recuperado el 02 de Enero de 2017, de http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2515/TADPU%20180.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. (2015). *D.S. 365-2015-EF.* Obtenido de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos_normativos_directivas

Suarez Gonzales, R. (2012). *Modelado del Sistema de Apoyo a las Modalidades de contratación pública según lo establecido en la legislación nacional. Caso: Defensa Pública.*

Tacuri, V. H. (2014). La problemática real de las compras públicas. *Acquire publicum juris*.

ANEXOS

Anexo: 01

CUESTIONARIO.

PRESENTACION

PREVIO SALUDO. Como parte del desarrollo de la tesis "Importancia de una adecuada planificación de las Contrataciones públicas para una efectiva gestión por resultados de las contrataciones públicas en la municipalidad de Lambayeque", en la escuela de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán, solicitamos su colaboración para la aplicación del presente cuestionario, cuyo objetivo es diagnosticar las capacidades institucionales para gestionar las contrataciones Públicas bajo el enfoque de gestión por resultados GpR en su entidad y las causas que originaron las múltiples modificaciones al PAC. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial y solo con propósitos académicos, por lo que será utilizada para los fines de la investigación. En nombre de la Universidad Señor de Sipán y los investigadores se agradece sobre manera su colaboración.

INICIO

Municipalidad Provincial de Lambayeque

Unidad Orgánica donde Labora:……

Firma

Marque con un círculo o un aspa (X) la alternativa de la respuesta que a su juicio considere adecuada. No existen respuestas correctas o incorrectas.

1. El órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) asume con seriedad y compromiso la elaboración del PAC.

a) Sí b) No c) Poco d) Regular

2. La gerencia de Administración y Finanzas cumple con exigir a las áreas usuarias (AU) la presentación de sus cuadros de necesidades oportunamente.

a) Sí b) No c) Poco d) Regular

3. Las áreas usuarias (AU) se encuentran comprometidas con la elaboración del PAC.

a) Todas b) Solo Logística c) Ninguna d) Algunas

4. Las áreas usuarias (AU) remiten su cuadro de necesidades en:

a) Primer semestre b) julio-agosto c) Setiembre-octubre d) Noviembre-diciembre

5. El OEC cumple con consolidar el cuadro de necesidades en:

a) Primer semestre b) julio-agosto c) Setiembre-octubre d) Noviembre-diciembre

6. Las Áreas Usuarias presentan su requerimiento acompañado de las especificaciones técnicas, términos de referencia o descripción del proyecto, según corresponda.

a) Todas b) Solo Logística c) Ninguna d) Solo Algunas

7. Las Áreas Usuarias hacen seguimiento a sus procedimientos de contratación (como Principal interesado).

a) Todas b) Ninguna c) Algunas c) No sabe

8. Las Áreas Usuarias elaboran sus requerimientos sobre la base del POI.

a) Todas b) Solo Logística c) Ninguna d) Algunas

9. Las áreas usuarias determinan el mes que debe ejecutarse la contratación.

a) Todas b) Ninguna c) Algunas d) No considera importante

10. Las áreas usuarias reajustan sus cuadros consolidado de necesidades antes de la aprobación del proyecto de presupuesto de la Entidad.

a) Todas b) Ninguna c) Algunas d) No considera importante

11. Existe un formato estandarizado por la entidad para la formulación de requerimientos.

a) SI b) NO c) Existe, pero no se utiliza por todos

12. El OEC elabora el estudio de mercado para determinar el valor estimado en la elaboración del PAC.

a) Si b) No se realiza c) Algunas Veces

13. Quienes deciden las modificaciones al PAC.

a) El alcalde b) Gerente Municipal c) Administrador d) El OEC

14. Existen restricciones internas definidas para modificar el PAC.

a) Sí b) Ninguna c) Existen, pero no se toman en cuenta

15. Considera que las modificaciones del PAC se debe principalmente a:

a) Compromisos políticos b) Recorte presupuestal c) Mala planificación d) Otro ……

16. Considera que cuenta con las herramientas necesarias para hacer un buen PAC.

a) Sí b) Es insuficiente c) Se puede optimizar d) No sabe

17. Las AU Cuentan con personal calificado para elaborar correctamente sus requerimientos.

a) Todas b) Ninguna c) Algunas d) El OEC brinda asistencia

18. Cuentan con personal interno calificado para hacer un buen PAC en el OEC.

a) Sí b) Es insuficiente c) Se puede optimizar

19. Cuentan con el tiempo necesario para elaborar el PAC

a) Sí b) Es insuficiente c) Se puede optimizar

20. La entidad brinda Capacitación al personal que participa en la elaboración del PAC

a) Sí b) Ninguna c) Es insuficiente d) El personal capacitado es rotado

21. Existen problemas de organización interna que impide desarrollar lo planificado.

a) No b) Oposición de personal c) Oposición de sindicato d) Otro……..……

22. Las obras planificadas que se excluyeron del PAC y se incluyeron nuevos se debió a:

a) Decisión política b) Problemas presupuestales c) priorización d) Otro……
……

23. Gerencia Municipal lidera y fomenta la elaboración del PAC.

a) Si b) No c) no opina

24. Gerencia Municipal brinda todas las facilidades para elaboración del PAC.

a) Si b) No c) Apoyo insuficiente d) A veces

25. La entidad realiza el Seguimiento de la planificación, formulación, aprobación y ejecución del PAC.

a) Si b) No c) Es inadecuada

26. La entidad realiza la evaluación de la planificación, ejecución y del nivel de cumplimiento del PAC.

a) Si b) No c) Es inadecuada d) A veces

<u>Investigadores:</u>

Morales Catpo Walter

Villegas Morales Jhohan Stefany

N°	Descripción	Versión/ modificación	Objeto	Tipo de Proc.	Valor Estimado PAC	N° Procedimiento	V.R.	Estado	Fecha Buena Pro	Valor Adjudicado	Fecha firma contrato
1	Creación de local de usos múltiples en la Upis Santo Domingo del Distrito de Lambayeque, Provincia de Lambayeque-Lambayeque	Inicial	Obra	AS	236,500.00	1 - AS-SM-4-2016-MPL/CS-1	323,441.86	Contratado	11-Nov	323,441.86	30/11/2016
2	Instalación de líneas primarias, redes primarias y redes secundarias para el Caserío Papairca del Centro Poblado Colaya Distrito de Salas	Inicial	Obra	AS	248,482.00			Excluido			
3	Instalación sistema de agua potable en el Caserío Hornito Distrito de Mórrope, Provincia de Lambayeque	Inicial	Obra	AS	325,212.00			Excluido			
4	Instalación suministro de energía provisional 380- 220v Y Conexiones domiciliarias en el Sector Quina a del Caserío Cerro La Vieja, Distrito de Motupe	Inicial	Obra	AS	115,000.00			Excluido			
5	Mejoramiento con cerco perimétrico de la Institución Educativa N° 10943, Centro Poblado Humedades, Distrito de Salas	Inicial	Obra	AS	327,782.00			Excluido			
6	Mejoramiento de la infraestructura del parque del centro Poblado Insculás Distrito de Olmos, Provincia de	Inicial	Obra	AS	150,211.00	AS-SM-3-2016-MPL/CS-1	204,260.15	Contratado	27-Oct	204,260.15	18/11/2016

N°	Descripción	Versión/ modificación	Objeto	Tipo de Proc.	Valor Estimado PAC	N° Procedimiento	V.R.	Estado	Fecha Buena Pro	Valor Adjudicado	Fecha firma contrato
	Lambayeque-Lambayeque										
7	Mejoramiento del servicio de artes y talleres artesanales de la Institución Educativa N° 10164 Divino Niño Jesús del Caserío Arbosol, Distrito de Mórrope	Inicial	Obra	AS	81,872.00			Excluido			
8	Mejoramiento Del Servicio De Transitabilidad Vehicular Y Peatonal En El Sub Sector De Riego Muy Finca Del Distrito De Mochumí	Inicial	Obra	AS	374,306.00			Excluido			
9	Mejoramiento del servicio educativo para la I.E N° 10175 del desvió Cruce de Jaén del Distrito de Olmos	Inicial	Obra	AS	107,275.00			Excluido			
10	Mejoramiento e implementación de Pronoei en el Caserío Terromotal, Distrito de Illimo	Inicial	Obra	AS	84,281.00			Excluido			
11	Mejoramiento y ampliación de las líneas primarias, redes primarias y redes secundarias para el caserío Virgen Inmaculada del Centro Poblado Calera Santa Isabel Distrito de Olmos	Inicial	Obra	AS	170,760.00			Excluido			

N°	Descripción	Versión/ modificación	Objeto	Tipo de Proc.	Valor Estimado PAC	N° Procedimiento	V.R.	Estado	Fecha Buena Pro	Valor Adjudicado	Fecha firma contrato
12	Mejoramiento y rehabilitacion de la IE Jardín N 423 Caserío Nuevo San Miguel, Distrito de Lambayeque, Provincia de Lambayeque	Inicial	Obra	AS	52,576.00	AS-SM-5-2016-MPL/CS-1	141,580.88	Contratado	16-Nov	141,580.88	6/12/2016
13	Rehabilitación del camino vecinal Emp.Pe- 1n Km 803.7-Caserío Acosta y García- Los Balderas-Dren 1200 (Pte Tuñoque), Distrito de Lambayeque	Inicial	Obra	AS	339,777.00			Excluido			
14	Construcción y mantenimiento de vías urbanas	Inicial	Obra	LP	6,017,055.00			Excluido			
15	Elaboración de estudios y perfiles técnicos	Inicial	Servicios	AS	141,485.00	AS-SM-9-2016-MPL-CS-1	141,485.00	En Bases Integradas			
16	Gerenciar Recursos Materiales, Humanos y Financieros (Equipamiento)	Inicial	Bienes	AS	147,118.00			Excluido			
17	Adquisición de alimentos vaso de leche-hojuelas de avena, quinua, cebada tostada con harina de guineo semillas de girasol y ajonjolí con omega 3 Y 6 vitaminas y minerales	Inicial	Bienes	AS	270,105.84	AS-SM-14-2016-MPL/CS-1	356,281.95	Adjudicado	28-Dic	340,668.00	
18	Adquisición de leche fresca cruda de vaca para el año 2017	Inicial	Bienes	AS	204,594.00	AS-SM-13-2016-MPL/CS-1	134,028.00	Adjudicado	28-Dic	134,028.00	
19	Adquisición de combustible B5 para las unidades móviles y maquinarias de la	Inicial	Bienes	SIE	450,000.00	SIE-SIE-1-2016		Desierto			

N°	Descripción	Versión/ modificación	Objeto	Tipo de Proc.	Valor Estimado PAC	N° Procedimiento	V.R.	Estado	Fecha Buena Pro	Valor Adjudicado	Fecha firma contrato
	municipalidad provincial de Lambayeque										
20	adquisición de arroz pilado superior y pallar bebe para El Programa de Complementación Alimentaria de la municipalidad provincial de Lambayeque	Inicial	Bienes	RES	410,400.00	RES-PROC-1-2016-CA-1	410,400.00	Contratado	22-Jul	410,400.00	
21	Adquisición de Conserva de Grated de Anchoveta de Agua y Sal de 425 Gr para el PNCA	Inicial	Bienes	AS	254,472.00	AS-SM-2-2016-MPL/CS-1	254,861.25	Contratado	4-Jul	254,861.25	18/07/2016
22	Adquisición De Aceite Comestible Para El PNCA	Inicial	Bienes	SIE	122,608.08	SIE-SIE-2-2016-MPL/OEC-1	73,609.04	Contratado	30-Jun	83,000.00	18/07/2016
23	ejecución de la obra mejoramiento del servicio de las actividades recreativas y culturales en el parque infantil Victoria Mejía De García de la ciudad de Lambayeque	Primera modificación	Obra	LP	3,085,328.63	LP-SM-1-2016-MPL/CS-1	2,979,832.81	Adjudicado	9-Dic	2,979,832.81	
24	Ejecución De Obra Mejoramiento Del Servicio De Alcantarillado En La Av Andres Avelino Cáceres entre la calle Burga Puelles y Cda 06 de Las Casuarinas del distrito de Lambayeque	Segunda modificación	Obra	AS	560,208.73	AS-SM-6-2016-MPL/CS-1	534,030.75	Contratado	14-Nov	534,030.75	28/11/2016
25	Ejecución de obra mejoramiento integral	Segunda modificación	Obra	AS	499,921.30	AS-SM-7-2016-MPL/CS-1	476,115.52	Contratado	21-Nov	476,115.52	6/12/2016

N°	Descripción	Versión/ modificación	Objeto	Tipo de Proc.	Valor Estimado PAC	N° Procedimiento	V.R.	Estado	Fecha Buena Pro	Valor Adjudicado	Fecha firma contrato
	de los sistemas de agua potable y alcantarillado meta saneamiento básico en las calles Justo Perez Figuerola Cdra 01 Y 02 Samillan Baca Cdra 01 Y 02 Pasaje San José del Distrito de Lambayeque										
26	Adquisición de alimentos secos y frescos para el centro de desarrollo integral de la familia de la municipalidad provincial de Lambayeque	Tercera modificación	Bienes	AS	161,403.07	AS-SM-10-2016-MPL/CS-1	162,400.54	Adjudicado	12-Ene	161,966.26	
27	Mejoramiento Del Servicio Educativo Secundario En La IE N10164 Divino Niño Jesús del Caserío Arbolsol Distrito de Mórrope Provincia de Lambayeque Código 357950	Tercera modificación	Obra	AS	156,411.50	AS-SM-8-2016-MPL/CS-1	156,411.50	Adjudicado	4-Ene	156,411.50	
28	Consultoría elaboración de expediente técnico 14 caseríos electrificación instalación de líneas primarias, redes primarias y redes secundarias de los caseríos de Lambayeque sector V del distrito de Lambayeque	Cuarta modificación	Consultoría de Obras	AS	219,000.00	AS-SM-11-2016-MPL/CS-1	219,000.00	Adjudicado	9-Ene	219,000.00	

N°	Descripción	Versión/ modificación	Objeto	Tipo de Proc.	Valor Estimado PAC	N° Procedimiento	V.R.	Estado	Fecha Buena Pro	Valor Adjudicado	Fecha firma contrato
29	Servicio integral de fotocopiado, impresión y escaneos para las diferentes oficinas de la municipalidad provincial de Lambayeque por el periodo de 12 Meses.	Cuarta modificación	Servic ios	AS	111,386.16	AS-SM-12-2016-MPL-1	111,386.16	Adjudicado	10-Ene	111,386.16	
30	Contratación de los servicios profesionales para la elaboración de estudios de prospección geo eléctrica consistente en sondajes eléctricos verticales en la provincia de Lambayeque caserío Tumi de Oro y otros	Quinta modificación	Servic ios	AS	54,000.00	AS-SM-15-2016-MPL/CS-1		En Bases Integradas			
31	Contratación de servicio de alquiler de un camión cisterna para el mejoramiento de la distribución de agua potable en siete caseríos de la provincia de Lambayeque periodo 12 meses	Quinta modificación	Servic ios	AS	268,272.00	AS-SM-16-2016-MPL-1	268,272.00	Adjudicado	12-Ene	259,200.00	
32	Contratación de bienes petróleo Diesel B5 Y Gasolina De 90 Para la unidades móviles y maquinaria de la municipalidad provincial de Lambayeque por el Período de 12 Meses	Sexta modificación	Bienes	SIE	664,232.18	SIE-SIE-3-2016-MPL-1	663,872.18	Desierto	11-Ene		
33	Contratación del servicio de estudio de suelos y control de calidad	Sexta modificación	Servic ios	AS	70,764.05	AS-SM-17-2016-MPL-1	70,764.05	Adjudicado	12-Ene	70,700.00	

1