

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS CONTRATACIONES DE
LA OFICINA DE CONTRATACIONES DEL FUERO MILITAR
POLICIAL, AÑO FISCAL 2022”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional
de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Edward Billy Ray Villacorta Bazan

Asesor:

Dr. Arthur Giuseppe Serrato Cherres
<https://orcid.org/0000-0003-3525-6607>

Trujillo - Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS CONTRATACIONES DE LA OFICINA DE CONTRATACIONES DEL FUERO MILITAR POLICIAL, AÑO FISCAL 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
4	www.minfin.gob.gt Fuente de Internet	1%
5	issuu.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
8	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

Deseo expresar mi profundo agradecimiento y dedicar este trabajo a mi querida familia Villacorta Bazán, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y la motivación necesaria para seguir adelante en cada reto de mi vida personal y profesional. Mi eterno amor y agradecimiento a cada uno de ellos.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la prestigiosa Universidad Privada del Norte, que ha sido fundamental en mi formación profesional capacitándome para contribuir de manera positiva a la sociedad.

Tabla de contenidos

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 CAP-Provisional - Oficina de Contrataciones	13
Tabla 2 Procesos de selección convocados 2022	14
Tabla 3 Bienes 2022.....	15
Tabla 4 Escala de valoración de causas	30
Tabla 5 Resultados de encuestas aplicadas	32
Tabla 6 Resultados de encuestas - Frecuencia.....	33
Tabla 7 Inventario de procedimiento del PA 02.01 Gestión de Contrataciones.....	37
Tabla 8 Ficha de Procedimiento	38
Tabla 9 Base Legal.....	38
Tabla 10 Siglas y definiciones.....	38
Tabla 11 Entradas del procedimiento	39
Tabla 12 Salidas del procedimiento	39
Tabla 13 Descripción del procedimiento - Actividades del 1-13	40
Tabla 14 Descripción del procedimiento - Actividades del 14-34	41
Tabla 15 Ficha de procedimiento.....	43
Tabla 16 Base legal	43
Tabla 17 Siglas y definiciones.....	43
Tabla 18 Entradas del procedimiento	44
Tabla 19 Salidas del procedimiento	44
Tabla 20 Descripción del procedimiento – Etapa actuaciones preparatorias (Actividades del 1-14)	45
Tabla 21 Descripción del procedimiento – Etapa actuaciones preparatorias (Actividades del 15-31)	46
Tabla 22 Descripción del procedimiento – Etapa actuaciones preparatorias (Actividades del 16-47)	47
Tabla 23 Descripción del procedimiento - Etapa de selección	48
Tabla 24 Descripción del procedimiento - Fase de ejecución contractual y solicitud de pago	49
Tabla 25 Relación de procesos de selección 2022	52
Tabla 26 Relación de contrataciones menores o iguales a 8 UIT seleccionados.....	53
Tabla 27 Acciones de mejora del proyecto	55
Tabla 28 Procesos de selección 2022	57
Tabla 29 Contrataciones menores o iguales a 8 UIT	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural del Fuero Militar Policial	11
Figura 2 Diagrama causa - efecto	17
Figura 3 Mapa de Macroprocesos del Fuero Militar Policial	28
Figura 4 Diagrama de Gantt del proyecto	29
Figura 5 Diagrama de Pareto.....	34
Figura 6 Diagrama del proceso PE02 Gestión de Logística	35
Figura 7 Productos de PA 02.01 Gestión de Contrataciones	36
Figura 8 Interacción de procedimientos - PA 02.01 Gestión de Contrataciones.....	37
Figura 9 Flujograma PA 02.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	42
Figura 10 Flujograma PA 02.01.02 Gestión de procesos de contratación	50
Figura 11 Taller de Inducción	51

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la Oficina de Contrataciones del Fuero Militar Policial durante el segundo trimestre del presente año. El objetivo principal fue abordar la demora en los procesos de contratación durante la etapa de actuaciones preparatorias. A través de la teoría del ciclo de Deming, se desarrolló la gestión por procesos, utilizando herramientas de gestión que han permitido alcanzar el objetivo principal del proyecto. Se diseñaron dos procedimientos fundamentales en la PA02.01 Gestión de Contrataciones, denominados “PA02.01.01 Gestión de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT” y “PA02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación”. Se elaboraron flujogramas por cada procedimiento, lo cual facilitó la comprensión de las actividades y los actores involucrados. La implementación de los nuevos procedimientos ha demostrado una reducción de tiempo considerable en comparación con la forma tradicional de trabajo, logrando una disminución del 30%. Se concluye que la gestión por procesos es una herramienta efectiva por medio de la aplicación del ciclo de Deming, demostrando la optimización en los procesos de contratación de la institución.

Palabras clave: procesos de contratación, actuaciones preparatorias, ciclo de Deming, procedimientos, gestión por procesos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un contexto marcado por la incertidumbre y la presencia de crisis económicas y sanitarias a nivel mundial, el Perú requiere que las entidades públicas se adapten a esta realidad y adopten enfoques más flexibles en la planificación e implementación de políticas que estén orientadas a constituir un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente en beneficio de los ciudadanos peruanos, dejando de lado las estructuras tradicionales y buscando nuevas formas de abordar los desafíos actuales. Con este propósito, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) ha considerado necesario actualizar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 mediante Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM. Esta actualización tiene como uno de sus objetivos prioritarios mejorar la gestión interna en las entidades públicas, para lo cual se establecen lineamientos para su desarrollo, entre ellos, se busca asegurar la articulación de los sistemas administrativos del Estado, llevándose actividades para la aprobación de normas, instrumentos y mecanismos que impulsen la implementación de un diseño organizacional adecuado, la gestión por procesos, y optimización de trámites (PCM, 2022).

En ese marco de modernización de la gestión pública, la implementación de la gestión por procesos adquiere gran protagonismo. Se trata de una metodología que se encuentra normado para su implementación en las entidades públicas, según la Norma Técnica N.º 001-2018-PCM/SGP. Este modelo se centra en la identificación y mejora continua de los procesos de una entidad, involucrando a todas las unidades orgánicas que lo conforman, de esta manera, contribuye al logro de los objetivos estratégicos y operativos establecidos, generando un impacto positivo en la sociedad (SGP, 2018).

El presente trabajo de investigación se justifica en el hecho de que la implementación de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales tiene como objetivo generar valor y producir

resultados positivos. Se espera que este enfoque beneficie el desempeño organizacional, así como los procesos de planificación, dirección y control, además su adopción conlleva a impulsar la transformación de la entidad al interrelacionar los procesos y permitir el desarrollo eficiente de productos y/o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, quienes son los principales grupos de interés involucrados en este contexto (Salazar et al, 2020).

El Fuero Militar Policial es un entidad constitucionalmente autónoma, independiente e imparcial perteneciente al Gobierno Nacional, tiene como función principal administrar y ejercer justicia penal, militar policial a los miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú en situación de actividad. Esto se aplica específicamente a los delitos de función tipificados en el Código Penal Militar Policial (Decreto Legislativo N.º 1094), con el propósito de salvaguardar la Defensa y Seguridad Nacional.

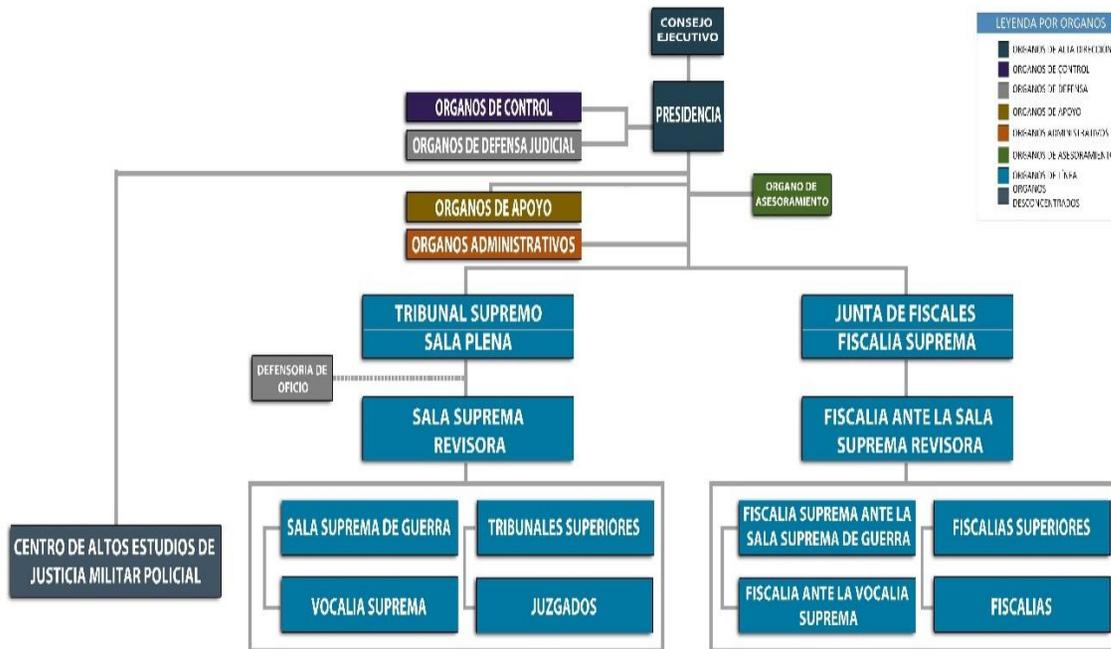
Mediante Ley N.º 29182, Ley de Organización y Funciones, que crea el Fuero Militar Policial, se establece la naturaleza, estructura, organización, competencia, funciones y atribuciones específicas, en concordancia con la Constitución Política del Perú. Este Fuero ejerce jurisdicción en todo el territorio nacional a través de sus órganos jerárquicamente organizados. Está integrado por órganos jurisdiccionales y fiscales de igual nivel. El Consejo Ejecutivo representa el máximo órgano de gobierno y administración, conformado por Vocales y Fiscales Supremos Militares Policiales, los cuales son Oficiales Generales y Almirantes en situación de actividad o retiro que pertenecen al Cuerpo Jurídico Militar Policial. El Presidente del Tribunal Supremo Militar Policial preside este Consejo.

Su estructura orgánica jurisdiccional está conformada por el Tribunal Supremo Militar Policial, Tribunales Superiores Militares Policiales y Juzgados Militares Policiales. El Tribunal Supremo Militar Policial Militar es el máximo órgano jurisdiccional del Fuero y tiene competencia y

jurisdicción en todo el país. Su Sede es la ciudad de Lima. Los Tribunales Superiores Militares Policiales son órganos de segunda instancia que operan en su respectivo ámbito territorial: Norte (Chiclayo), Centro (Lima), Sur (Arequipa), Sur Oriente (Cusco) y Oriente (Iquitos). Los Juzgados son órganos de primera instancia que se encuentran dentro del ámbito territorial de cada Tribunal Superior Militar Policial. En total, hay treinta juzgados y treinta fiscalías a nivel nacional. A continuación, se presenta el organigrama vigente del Fuero Militar Policial:

Figura 1

Organigrama Estructural del Fuero Militar Policial



Fuente: Resolución Administrativa N.º065-2022-FMP/CE/SG

La estructura administrativa básica del Fuero Militar Policial, cuenta con la Dirección Ejecutiva como su máximo órgano administrativo, es responsable de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los sistemas administrativos a nivel nacional a fin de brindar en forma eficiente y oportuna el soporte técnico en materia de planificación, recursos humanos, abastecimiento y recursos económicos – financieros, necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Fuero

Militar Policial. Dentro de esta Dirección se encuentran las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones, Tecnologías de la Información, Planificación, así como las Direcciones de Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Logística, según lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

La Dirección de Logística, es un órgano de apoyo responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades logísticas que realizan las Oficinas de Contrataciones, Almacén Central, Servicios Generales y Mantenimiento, Transportes y Control Patrimonial. Su objetivo principal es optimizar los recursos necesarios para la atención de los requerimientos de los órganos jurisdiccionales, fiscales y administrativos. Esto se realiza de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

En el presente trabajo de investigación, se realizará un análisis de la Oficina de Contrataciones, la cual está encargada de ejecutar los procesos de contratación de bienes y servicios orientado al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos y operativos del Fuero Militar Policial. Entre sus principales funciones de esta Oficina se encuentran las siguientes, i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento y normas complementarias, ii) Consolidar, formular y ejecutar el Plan Anual de Contrataciones (PAC), iii) Realizar los procesos de compra de bienes, servicios, incluyendo la indagación de mercado, iv) Coordinar y supervisar los procesos de internamiento de bienes, v) Coordinar y supervisar, en colaboración con los usuarios, la generación de documentos para pago una vez culminado los servicios, utilizando las actas de conformidad correspondientes, vi) Mantener el control de los expedientes y archivos que contienen todos los documentos generados durante la adquisición de bienes y servicios, así como asegurar su custodia correspondiente, vii) Coordinar las acciones y gestionar los documentos relacionados con las contrataciones en

colaboración con las distintas áreas usuarias, viii) Elaborar directivas, emitir informes y disposiciones administrativas de su ámbito de competencia, ix) Mantener un registro actualizado de proveedores.

Estas funciones desempeñan un papel fundamental en el proceso de contratación, ya que tienen como objetivo, garantizar la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Oficina de contrataciones se encuentra organizada de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP Provisional), aprobado mediante Resolución Administrativa N.º 007-2020-FMP/CE/P. La estructura de la Oficina es de la siguiente manera:

Tabla 1

CAP-Provisional - Oficina de Contrataciones

Cargo Estructural	Total
Jefe	1
Analista	2
Asistente	2
Auxiliar II	1
Total	6

Fuente: Resolución Administrativa N.º07-2020-FMP/CE/P

Durante el año 2022, la Oficina de Contrataciones del Fuero Militar Policial, presentó deficiencias en la ejecución del Plan Anual de Contrataciones (PAC-2022), como se refleja en sus indicadores: un avance del 38.34% y un cumplimiento del 0.00%, según información proporcionada por el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). Estas deficiencias se atribuyen a retrasos en la primera fase de actuaciones preparatorias del proceso de contratación, lo cual ha generado que las convocatorias de los procedimientos no se inicien dentro del plazo programado establecido en el Plan Anual de Contrataciones.

Tabla 2
Procesos de selección convocados 2022

Ítem	Descripción	Tipo de Proceso	Mes programado	Mes convocado
1	Contratación del Servicio de Seguro a todo riesgo para las Unidades Móviles de Propiedad del Fuero Militar Policial	Adjudicación Simplificada	Agosto	Octubre
2	Servicio de impresión de los números XV, XVI, XVII y XVIII de la revista el jurista del fuero militar policial y el IV tomo la justicia militar en la historia del Perú.	Adjudicación Simplificada	Agosto	Agosto
3	Servicio de capacitación de XVI curso de primer nivel para magistrados militares policiales, IV curso de segundo nivel para magistrados militares policiales, II curso de tercer nivel para magistrados militares policiales	Adjudicación Simplificada	Agosto	Setiembre
4	Servicios de mejoramiento y acondicionamiento para las oficinas administrativas, complemento del tribunal supremo militar policial	Adjudicación Simplificada	Octubre	Noviembre

Fuente: PAC 2022.

Según los registros del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA MEF), la Oficina llevo a cabo diversas contrataciones durante el año 2022, alcanzando un monto total de S/ 2,531,157.19. Estas contrataciones se dividieron en 175 órdenes de compra y 133 órdenes de servicio, abarcando en bienes (S/ 1,227,365.77) y servicios (S/ 1,303,791.42). La mayoría de estas adquisiciones se realizaron mediante la modalidad de Compras menores o iguales a 8 UIT, teniendo solo cuatro procesos de selección llevados a cabo durante todo el año. Esta información nos permite observar que el Plan Anual de Contrataciones se compone principalmente de procesos tradicionales que se

repite cada año, lo que indica una inadecuada planificación en relación a las necesidades reales de la Entidad.

Tabla 3

Bienes 2022

Modalidad	Cantidad	Monto S/	%
Proceso de Selección (SEACE)	0	0.00	0%
Compras por Catalogo (Convenio Marco)	84	407,086.71	33%
Compras Menores (ASP)	91	820,279.06	67%
Total	175	1,227,365.77	100%

Fuente: SIGA MEF, UE 1295.

Tabla 3

Servicios 2022

Modalidad	Cantidad	Monto S/	%
Proceso de Selección (SEACE)	4	252,046.88	19%
Compras Menores (ASP)	129	1,051,744.54	81%
Total	133	1,303,791.42	100%

Fuente: SIGA MEF, UE 1295

La tabla siguiente muestra el patrón de ejecución de las contrataciones, destacando que el último trimestre concentra el mayor porcentaje (56.72%). Estos datos son indicativos de una falta de planificación, control y evaluación a nivel entidad, lo cual podría dar lugar a malas prácticas, como el fraccionamiento, al no contar con los plazos necesarios para realizar un proceso de selección adecuado y ejecutar el presupuesto de manera eficiente. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de mejorar los mecanismos de gestión y garantizar una planificación más efectiva para evitar este tipo de problemas.

Tabla 4

Ejecución de Bienes y Servicios 2022

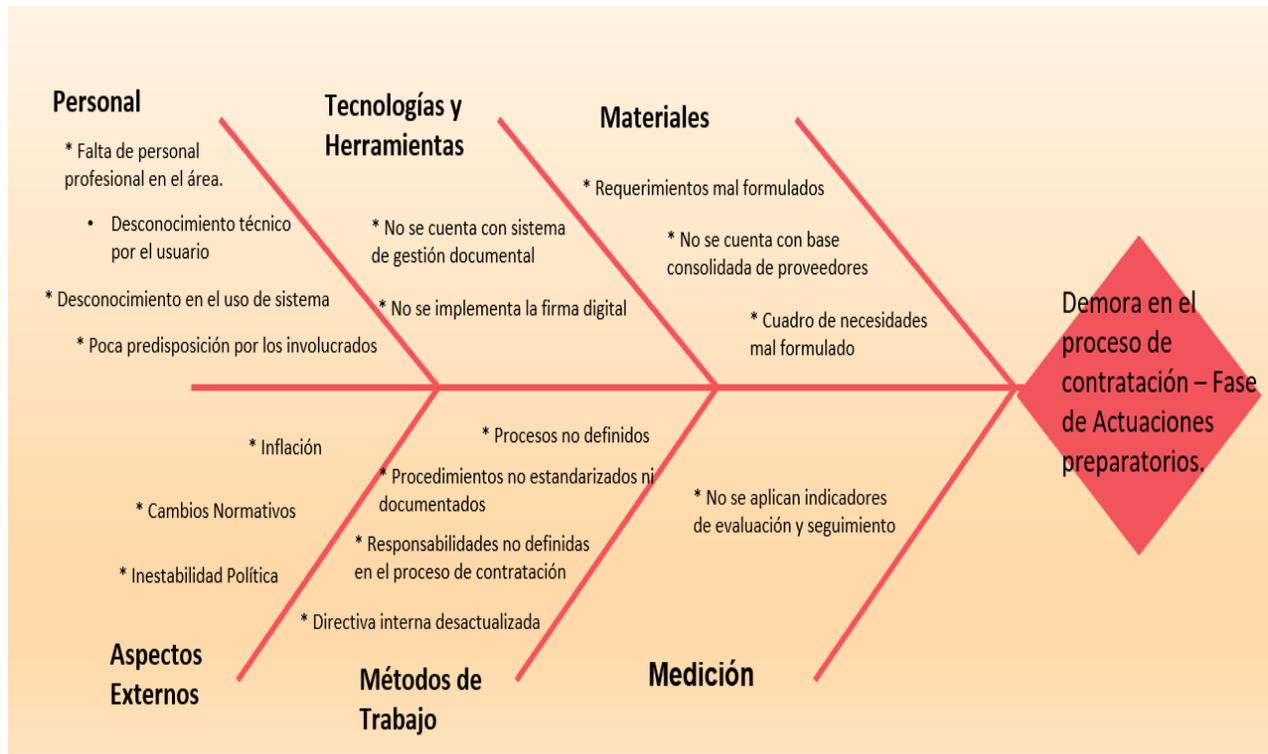
	Bienes (S/.)	Servicios (S/.)	Totales (S/.)	%
T1	38,612.77	352,825.18	391,437.95	15.46%
T2	100,463.83	114,790.65	215,254.48	8.50%
T3	111,616.47	376,454.08	488,070.55	19.28%
T4	976,672.70	459,721.51	1,436,394.21	56.75%
Totales	1,227,365.77	1,303,791.42	2,531,157.19	100%

Fuente: SIGA MEF, UE 1295

Durante mi experiencia profesional en el área, pude identificar que el principal problema en la gestión de contrataciones, radica en la demora que se presenta en la primera fase de Actuaciones Preparatorias. Con el fin de abordar este problema, se planteó utilizar el diagrama causa-efecto para analizar las posibles causas que lo generan.

Figura 2

Diagrama causa - efecto



Fuente: Elaboración propia.

El presente diagrama causa-efecto se ha desarrollado en base a la experiencia dentro del área, esta herramienta de gestión ha permitido identificar y organizar las posibles causas que contribuyen al problema general. Se tomaron en cuenta los siguientes factores: i) Personal: En la Oficina de Contrataciones, contamos actualmente con tres profesionales certificados por el OSCE, pero es evidente que se necesita ampliar nuestro equipo con personal especializado en la materia. Además, se ha identificado que las áreas usuarias presentan desconocimiento técnico para formular sus requerimientos, muestran poca predisposición para involucrarse en el proceso de contratación y falta de experiencia en el uso del sistema SIGA MEF, ii) Tecnologías y Herramientas: Actualmente, no se cuenta con un sistema de gestión documental (SGD), no se ha implementado la firma digital. Estas herramientas son fundamentales para agilizar el trámite documentario a nivel

Entidad, reduciendo tiempos de espera y disminuir el uso de papel, iii) Métodos: Uno de los principales problemas identificados es la falta de procesos definidos en la gestión de contrataciones. No se cuenta con procedimientos estandarizados y documentados, lo que genera retrasos en la ejecución de las actividades, las responsabilidades de los involucrados en el proceso de contratación no están claramente definidas. Por último, existen directivas internas que han no han sido implementadas o actualizadas, iv) Medición: Se ha identificado la ausencia de controles de evaluación y seguimiento al Plan Anual de Contrataciones, al Cuadro Multianual de Necesidades y la ejecución presupuestal. Estas actividades de medición son de gran aporte ya que permiten tener una visión clara del cumplimiento de los objetivos y el uso eficiente de los recursos, v) Materiales: La mayoría de requerimientos presentan observaciones y son devueltos, lo que genera demoras en su reformulación. No se cuenta con una base de datos consolidada de proveedores que sirva como herramienta para la indagación de mercado. Los cuadros de necesidades están mal formulados, generando retrasos en las modificaciones de inclusión y exclusión de requerimientos y vi) Aspectos Externos: En estos últimos años, la inestabilidad política ha generado una serie de conflictos sociales a nivel nacional, afectando de manera negativa al país, especialmente a nuestra economía, manifestándose en inflación y alza del dólar.

En base a lo expuesto, se puede observar que uno de los puntos más débiles de la Oficina de Contrataciones es la falta de contar con un manual de procedimientos, generando que las tareas diarias se realicen de manera tradicional, creando informalidad, responsabilidades no identificadas por los involucrados y, en consecuencia, demoras en los procesos de contratación. Es importante tener en cuenta lo dicho por Drucker (1973), quien sostiene que “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”.

Por consiguiente, el objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar como la aplicación de la gestión por procesos puede reducir los tiempos de demora en el proceso de contratación durante la fase de Actuaciones Preparatorias.

Este trabajo se realiza con el fin de aportar una práctica efectiva en la Oficina de Contrataciones como parte de mi experiencia profesional. Se busca mejorar la comprensión de nuestros procesos, fortalecer la comunicación con los usuarios, priorizar actividades, reducir los tiempos de respuesta, mejorar el control interno, fomentar el trabajo en equipo y lograr el cumplimiento de los objetivos operativos de la Oficina.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Salazar et al. (2020), realizaron un estudio de enfoque cuantitativo orientado a determinar el nivel de influencia de los procesos de gestión en los organismos gubernamentales. Se empleó un diseño de investigación no experimental, seleccionando una muestra aleatoria de 384 trabajadores de las instituciones públicas de Lima Metropolitana. La encuesta fue la técnica empleada para la recolección de datos y los resultados indicaron que la importancia de la gestión por procesos en la percepción de la gestión pública es baja, sin embargo, se determinó que la gestión por procesos es relevante en los organismos públicos, ya que la calidad de los productos y servicios están en función a la mejora continua de los procesos. Esta situación tiene un impacto significativo en la percepción de los ciudadanos que acceden a estos servicios.

Delgado y Calsina (2019), llevaron a cabo un estudio de investigación en una empresa certificadora de alimentos con el objetivo de determinar el impacto de un modelo de gestión por procesos en la reducción de quejas. El estudio se centró en las deficiencias de los procesos internos, que llevaban a decisiones improvisadas generando el malestar de sus clientes y afectando la rentabilidad del negocio. La metodología utilizada fue de tipo experimental, con un diseño cuasiexperimental y tipo serie de tiempo. Se recopilaron 385 solicitudes de inspección y se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, así como revisiones de documentos y observación. Los resultados fueron positivos, demostrando que la implementación de la planificación de servicios tiene un impacto favorable en la reducción de quejas.

Barrios et al. (2019), abordan una investigación cualitativa, utilizando la investigación documental. Este enfoque les permitió desarrollar las etapas de revisión documental para facilitar la organización y sistematización de la información. En la primera etapa se definieron tres ejes temáticos: i) la posición actual de las pymes colombianas en términos de competitividad a nivel

internacional, ii) herramientas para alcanzar la competitividad y iii) análisis de las características económicas de la región caribe. En la segunda etapa, se seleccionaron los documentos relevantes en función al objeto del estudio, obteniendo un total de treinta documentos de trabajo. Por último, en la tercera etapa se contrastaron los aportes y reflexiones encontradas en la literatura. Los resultados de la investigación evidencian la necesidad de diseñar políticas orientadas a la implementación de la gestión por procesos en las pymes, aprovechando sus recursos para impulsar su competitividad empresarial.

Matute y Murillo (2021), abordan una metodología descriptiva de campo no experimental. Realizan una encuesta a 150 usuarios de servicios médicos para medir el grado de conocimiento, servicio, seguridad, salud y atención en relación a los servicios prestados por el hospital. Los resultados indicaron un grado de insatisfacción del 54 % en cuanto a la atención oportuna y eficaz, así como la necesidad de incrementar nuevas especialidades. Los autores proponen implementar un modelo de gestión por procesos, en el desarrollan la creación de un organigrama funcional para asignar responsabilidades, identificación de problemas, soluciones y estrategias para el ciclo de mejora continua, diseñar flujogramas. Concluyen que la implementación de este modelo mejorara la calidad y eficiencia del servicio de atención, al gestionar adecuadamente los flujos de los procesos, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Ventura (2022), ha identificado deficiencias en las contrataciones realizadas por la Municipalidad, debido a una inadecuada programación de las adquisiciones de bienes y servicios en la entidad. El objetivo de este estudio fue investigar la relación entre la gestión por procesos y las contrataciones públicas de la Municipalidad. La metodología de investigación utilizada fue descriptiva correlacional causal y se encuestó a una muestra de 39 servidores públicos. Los datos recopilados

se procesaron utilizando el programa estadístico SPSS V.22. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una relación positiva alta entre las variables, lo que demuestra que la gestión por procesos se está llevando a cabo con una adecuada planificación, organización, dirección y control en la Municipalidad.

Alcívar (2021), aborda su análisis en la inadecuada ejecución del Plan Anual de Contrataciones en tres Direcciones Distritales de Salud. Se identifican debilidades en la gestión por procesos, que causan retrasos en la adquisición, atención deficiente a los usuarios y procesos declarados desiertos. Las posibles causas son el limitado conocimiento normativo en contratación pública y la sobrecarga de trabajo del personal. El autor plantea como objetivo mejorar la gestión por procesos y los indicadores de cumplimiento en las actividades de contratación pública, proponiendo políticas, procedimientos y medidas de seguimiento. Los resultados obtenidos han permitido diagnosticar la situación actual y proponer mejoras para evitar retrasos en las adquisiciones.

Torres et al. (2020), abordan la metodología de la gestión de procesos, con un enfoque específico en el Mapa de Procesos. En base a este procedimiento, se ha podido elaborar la Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos – IPER, para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo eficiente (SGSST). La aplicación de esta herramienta ha demostrado su efectividad en la reducción de los índices de accidentabilidad laboral a nivel nacional, así como en la disminución de pérdidas humanas, económicas y financieras en las organizaciones.

Pérez y Lascano (2020), investigaron los problemas en los procesos de contratación de un Hospital. Su enfoque metodológico se basa en una investigación cualitativo que emplea entrevistas y análisis documental. Como resultado de esta aplicación, se identificaron deficiencias como la falta de

justificación en las cantidades de insumos adquiridos, contratos suscritos fuera de los plazos establecidos por norma, no cumplir con las publicaciones de los procesos en el portal institucional y adquisiciones sin estudios técnicos, ni justificación de compra. Los autores desarrollaron un modelo de gestión por procesos utilizando la metodología BPM Operacional, a través del cual elaboraron el manual de procedimientos, detallando las actividades que deben ejecutar todos los involucrados en el proceso de contratación, diagramas de flujo, fichas técnicas, así como políticas y directrices a implementarse por la entidad, que permitirán mejorar la eficiencia en la adquisición de bienes

Pomatanta (2020), en su investigación identifica que la institución aún mantiene modelos de gestión tradicionales, existiendo burocracia en sus procesos. Esto genera una sobrecarga de actividades que afectan los servicios brindados a la localidad. La investigación se centra en una metodología no experimental de diseño transeccional descriptiva propositiva. Emplea como instrumentos de recolección de datos, el análisis documental y la observación directa, lo que permitió identificar y realizar el inventario de procesos estratégicos, operativos y de soporte a nivel 0 y 1 de la UGEL Pacasmayo. La aplicación de una lista de chequeo, resultó con la obtención de una calificación baja en relación a los aspectos evaluados, motivo por el cual, el autor propone implementar un modelo de gestión por procesos en una primera etapa, elaborando la matriz de procesos operativos de la institución a nivel 2 y 3. De esta forma, queda establecido el alcance de cada proceso operativo y la sincronización de estos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

García y San Andrés (2021), abordan una metodología cualitativa de investigación de campo. Utilizan la técnica de encuesta para recoger información y comprender la situación actual de la institución en relación a la gestión de inventario. Resultado de la aplicación, se constataron

deficiencias relacionadas al desconocimiento de procesos en la gestión y control de inventarios por parte de los involucrados, falta de mejoras en los procesos, falta de capacitación y evaluación de desempeño al personal, inexistencia de un manual de funciones, la falta de un organigrama funcional y ausencia de procedimientos establecidos. En base al diagnóstico, los autores desarrollaron un sistema de gestión por procesos, implementando un manual de procesos del control y gestión de inventarios, flujogramas de los procesos de recepción y salida de inventario. Estas medidas permitirán mejorar los procesos internos de la empresa, gestionar eficientemente los recursos y aumentar la rentabilidad del negocio.

Caballero (2019), realizó un estudio con el objetivo de identificar los principales problemas en el área de compras. Para lograrlo, realizó encuestas al personal involucrado, encontrando demoras en la atención, insatisfacción con los productos y costos elevados. Estos problemas se deben a la falta de procesos definidos y que no están alineados con los objetivos, así como la ausencia de controles de desempeño y métricas de cumplimiento. El estudio aborda una investigación de tipo mixto, utilizando técnicas de recolección de información como la encuesta y el análisis documental, lo que permitió comprender la situación real de sus procesos existentes, identificar las deficiencias y oportunidades de mejora del área de compras. Basándose en los hallazgos, el autor propuso una solución basada en la metodología BPM operacional, la cual es aplicada en el ciclo de gestión de compras y es desarrollada en cuatro fases: i) Levantamiento del proceso, ii) Documentación del proceso, iii) Implementación del proceso, y iv) Monitoreo del proceso. La aplicación de esta metodología, arrojó resultados positivos en el área de procura y compras, incluyendo la reformulación de procesos, procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y satisfacción del cliente interno.

Bedon y Paredes (2019), se plantean como objetivo general, determinar la relación que existe entre las variables de investigación en ambas instituciones públicas, en el marco de la Política de Modernización de la gestión pública. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo comparativo, tipo básico y se sustenta en los resultados, la aplicación de la Teoría de Deming. Utilizan como instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos arrojan que la correlación que existen entre ambas variables es alta, al demostrarse que cuanto más se gestione por procesos mayor será la calidad del servicio.

López (2021), en su investigación identificó deficiencias en el área de mantenimiento del GAD Provincial de Cañar, entre ellas: intervenciones complejas, mala administración de recursos y procesos desarticulados no orientados al cumplimiento de objetivos del área. Se plantea como objetivo, desarrollar un modelo de gestión por procesos, enfocado en el mantenimiento de la flota vehicular. La investigación utilizó una metodología experimental, enfocado al proceso de gestión de mantenimiento y sus tres subprocesos de mantenimiento: rutinario, preventivo y correctivo. La implementación de la gestión por procesos se desarrolló en cinco etapas: Preparatoria, Recopilación de información, Diagnostico e identificación de procesos, verificación y finalmente Medición y mejora. Se implementaron acciones basadas en el ciclo de Deming y se logró. Por último, se establecen indicadores para evaluar el rendimiento del área y se propusieron estrategias de mejora.

Según Salazar et al, (2020), la gestión por procesos se basa en el ciclo de Deming “Planear, Hacer, Verificar, Actuar”, el cual se considera fundamental en la implementación de esta metodología. Este ciclo permite identificar las deficiencias en la ejecución de los procesos, que luego son optimizados bajo la consigna de la mejora continua.

De acuerdo con Portero et al. (2022), la implementación del modelo de mejora continua basado en el ciclo de Deming, ha permitido identificar inicialmente los puntos débiles en los procesos, productos y servicios actuales de la organización. Esto ha llevado a resultados positivos como, reducción de tiempos de espera para los clientes, disminución de costos de fabricación, aumento de las ganancias y satisfacción del cliente. Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se desarrollará en base a la teoría de la Mejora Continua del Ciclo de Deming.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El autor se incorporó al Fuero Militar Policial en octubre de 2020 mediante concurso CAS N. ° 011-2020-FMP. Este concurso tuvo como objeto la contratación de servicios de un asistente en contrataciones para la Oficina de Contrataciones de la Dirección de Logística, teniendo como principales funciones de acuerdo al perfil: elaboración de certificaciones presupuestales de los requerimientos de bienes y servicios en el sistema SIGA-MEF, seguimiento a las órdenes de compra y servicio (etapa de ejecución contractual), coordinar con las áreas usuarias para la atención de los requerimientos de bienes y servicios y elaborar reportes para controlar el avance y saldos en la ejecución presupuestal. Además, entre otras funciones al cargo, realizar las indagaciones de mercado en coordinación con las áreas usuarias a fin de obtener los mejores resultados al momento de adjudicar al proveedor ganador.

En el marco del proceso de modernización de la gestión pública, el Fuero Militar Policial ha establecido como uno de sus objetivos estratégicos de acuerdo a su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024, aprobado mediante Resolución Administrativa N.° 041-2021-FMP/PLANIF, la modernización de la gestión institucional. Este objetivo está orientado a la optimización de los procesos y recursos, garantizando su uso eficiente en la implementación, digitalización y fortalecimiento de la operatividad de los despachos judiciales y fiscales.

Con este propósito, se elaboró el Mapa de Procesos del Fuero Militar Policial, el cual fue aprobado mediante Resolución Presidencial N.° 114-2021-FMP/OF.PLAN. Esta herramienta técnica plasma de manera organizada y sistemática las diversas acciones llevadas a cabo en la ejecución de los procedimientos de cada uno de sus órganos que conforma la entidad, los cuales se ajustan con la normativa que regula el funcionamiento de la institución.

El Mapa de Procesos desempeña un rol fundamental en el Fuero Militar Policial, ya que representa y define la relación entre los diferentes macroprocesos involucrados de la organización. Es útil porque proporciona una visión de conjunto para optimizar la gestión institucional, identifica lo que la institución requiere para alcanzar los resultados planeados, facilita la planificación de sus procesos e interacciones, permite implementar estrategias institucionales y el diseño organizacional, y esquematiza las entradas del proceso frente a las necesidades de los clientes, y al requerimiento de los insumos (Resolución Presidencial N.º 114-2021-FMP/OF.PLAN). A continuación, se muestra el Mapa de Macroprocesos del Fuero Militar Policial.

Figura 3

Mapa de Macroprocesos del Fuero Militar Policial



Fuente: Resolución Presidencial N.º 114-2021-FMP/OF.PLAN

como plazo máximo 30 días calendario, distribuyendo de acuerdo a la complejidad de cada actividad y en coordinación con el equipo de trabajo. Finalmente, se procedió a estructurar el diagrama de Gantt en una hoja de Excel y se presentó al equipo para conocimiento y compromiso de cumplimiento hasta su etapa final.

La primera etapa de “Planificación”, se inició con la conformación del equipo de trabajo, seleccionando a integrantes de la Oficina de Contrataciones, Dirección de Logística y Oficina de Planificación. En esta etapa, se expuso al equipo las deficiencias identificadas en la gestión de las contrataciones ejecutadas en el periodo fiscal 2022. Se analizó la ejecución de los procesos de selección del Plan Anual de Contrataciones y las contrataciones menores o iguales a 8 UIT, periodo 2022. Se determinó que el principal problema es la demora en la ejecución de la Fase de Actuaciones Preparatorias.

Siguiendo con las reuniones, se presentó el diagrama de causa-efecto (Figura 1) elaborado por el autor, en el cual se muestran gráficamente las posibles causas al problema, clasificados en seis factores. Utilizando esta herramienta, se logró identificar diecisiete posibles causas, las cuales fueron validadas mediante la aplicación de encuestas al personal de la Oficina de Contrataciones y Dirección de Logística. Resultado de las encuestas, se elaboró el diagrama de Pareto, a fin de medir el nivel de impacto de cada una de ellas y reconocer las principales causas del problema principal. Esto permitió definir el plan de acción.

Tabla 4

Escala de valoración de causas

Impacto	Puntaje
Alto	5
Moderado	3
Bajo	1

Fuente: Elaboración propia.

Este breve cuadro se elaboró con el fin de determinar el nivel de impacto de cada una de las causas identificadas en la percepción del personal involucrado en la gestión de contrataciones. Se asignó una valoración progresiva para posteriormente desarrollar los cuadros de puntuación, de frecuencia y finalmente elaborar el diagrama de Pareto.

Tabla 5
Resultados de encuestas aplicadas

Causa	Factor	Descripción	Alto	Moderado	Bajo	Puntaje	N. ° Encuestas
1	Personal	Falta de personal profesional en el área	5	3	0	34	8
2		Desconocimiento técnico por el usuario	5	3	0	34	8
3		Desconocimiento en el uso de sistema	6	2	0	36	8
4	Tecnologías y Herramientas	Poca predisposición por los involucrados	5	3	0	34	8
5		No se cuenta con sistema de gestión documental	2	3	3	22	8
6		No se implementa la firma digital	3	3	2	26	8
7	Materiales	Requerimientos mal formulados	6	2	0	36	8
8		No se cuenta con base consolidada de proveedores	0	5	3	18	8
9		Cuadro de necesidades mal formulado	5	2	1	32	8
10	Medición	Indicadores de evaluación y seguimiento	2	6	0	28	8
11	Métodos	Procesos no definidos	6	2	0	36	8
12		Procedimientos no estandarizados ni documentados	7	1	0	38	8
13		Responsabilidades no definidas	6	2	0	36	8
14	Aspectos Externos	Directiva desactualizada	1	7	0	26	8
15		Inflación	1	4	3	20	8
16		Cambios Normativos	1	4	3	20	8
17		Inestabilidad Política	0	4	4	16	8

Fuente: Elaboración propia.

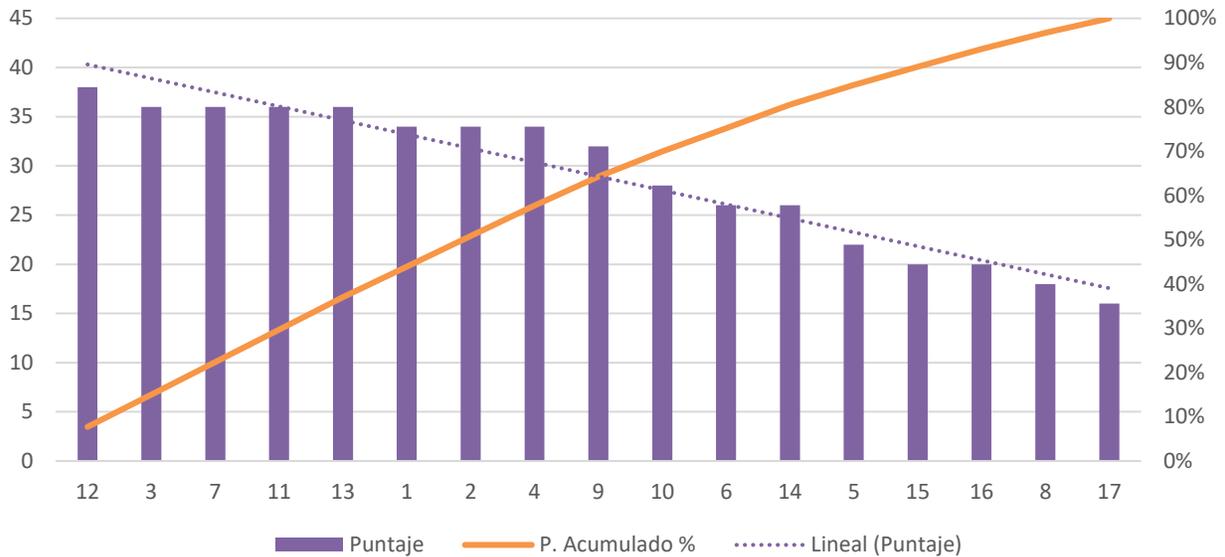
Tabla 6
Resultados de encuestas - Frecuencia

Causa	Factor	Descripción	Puntaje	P. Acumulado %
12	Métodos	Procedimientos no estandarizados ni documentados	38	8%
3	Personal	Desconocimiento en el uso de sistema	36	15%
7	Materiales	Requerimientos mal formulados	36	22%
11	Métodos	Procesos no definidos	36	30%
13	Métodos	Responsabilidades no definidas	36	37%
1	Personal	Falta de personal profesional en el área	34	44%
2	Personal	Desconocimiento técnico por el usuario	34	51%
4	Personal	Poca predisposición por los involucrados	34	58%
9	Materiales	Cuadro de necesidades mal formulado	32	64%
10	Medición	Indicadores de evaluación y seguimiento	28	70%
6	Tecnologías y Herramientas	No se implementa la firma digital	26	75%
14	Métodos	Directiva desactualizada	26	80%
5	Tecnologías y Herramientas	No se cuenta con sistema de gestión documental	22	85%
15	Aspectos Externos	Inflación	20	89%
16	Aspectos Externos	Cambios Normativos	20	93%
8	Materiales	No se cuenta con base consolidada de proveedores	18	97%
17	Aspectos Externos	Inestabilidad Política	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia.

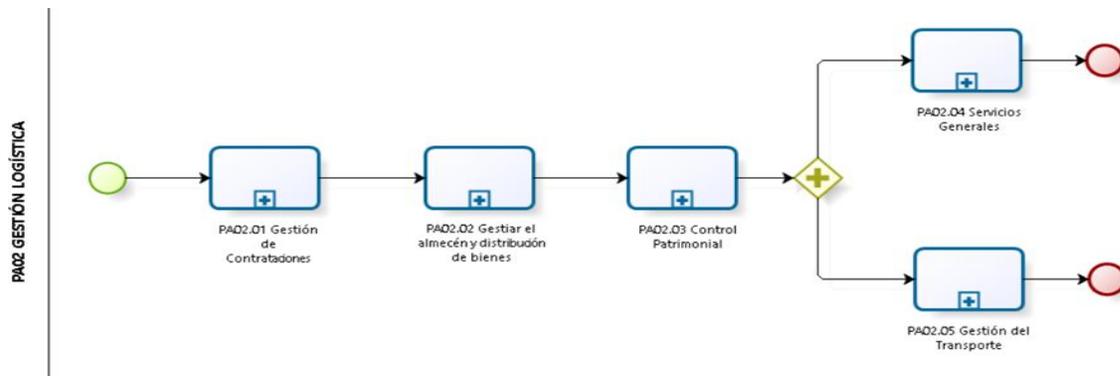
Utilizando el diagrama de Pareto, se realizó el análisis con el objetivo de identificar las principales causas que afectan la demora en los procesos de contratación durante la fase de actuaciones preparatorias. El análisis determinó que el factor “Métodos” es el más influyente, siendo las causas más relevantes, i) Procedimientos no estandarizados ni documentados, ii) Procesos no definidos y iii) Responsabilidades no definidas; de igual manera el factor “Personal”, debido al desconocimiento del sistema, y el factor “Materiales”, a causa de requerimientos mal formulados. Estas cinco causas representan más del 80% de afectación en el proceso. En ese sentido, el plan de acción deberá estar orientado a la optimización de los procesos y procedimientos de la Oficina de Contrataciones.

Con el fin de abordar la problemática, se procedió a revisar el Mapa de Procesos del Fuero Militar Policial, siendo objeto de análisis el Macroproceso de Apoyo denominado “PA02 Gestión de Logística”. Dentro de este Macroproceso, se identificó el proceso denominado “PA02.01 Gestión

de Contrataciones”. Se pudo verificar que este proceso no alcanzo a desarrollarse, es decir no se han identificado sus procedimientos y descrito en forma secuencial y lógica las actividades involucradas, por lo tanto, no se cuenta con una guía formal y documental de los procedimientos de la Oficina de Contrataciones.

Figura 6

Diagrama del proceso PE02 Gestión de Logística



Fuente: Resolución Presidencial N.º114-2021-FMP/OF.PLAN

Sobre la base de la problemática expuesta, se planteó como objetivo del proyecto, desarrollar la gestión por procesos en el “PA02.01 Gestión de Contrataciones” para reducir los tiempos de demora en el proceso de contratación durante la fase de Actuaciones Preparatorias. Para lo cual, siguiendo con el ciclo de Deming, correspondiente a la segunda etapa “Hacer”, se desarrollaron las siguientes actividades: i) Identificación de productos de la Oficina de Contrataciones, ii) Identificación de procedimientos, iii) Caracterización de los procedimientos, iv) Determinación de la secuencia e interacción de los procedimientos y v) Prueba de implementación.

Esta implementación permitirá establecer lineamientos de trabajo, ofreciendo un marco referencial para la toma de decisiones y la correcta actuación del personal involucrado en la gestión de

contrataciones, garantizando la eficiencia en las actividades y el logro de los objetivos de la Oficina.

Con base en la experiencia y el conocimiento técnico por parte del equipo de trabajo, el primer paso consistió en identificar los productos generados por la Oficina de Contrataciones y a quienes se entregan dichos productos, tanto clientes internos y externos. Posteriormente, los insumos o entradas que activan o dan inicio al procedimiento, así como la fuente de estos insumos. A continuación, se muestra la identificación del proceso PA 02.01 Gestión de Contrataciones:

Figura 7

Productos de PA 02.01 Gestión de Contrataciones



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificado los productos, se procedió a identificar los procedimientos que involucran el proceso principal PA 02.01 Gestión de Contrataciones. Se identificaron dos procedimientos, sus entradas, salidas, proveedores y clientes. Con esta información se logró plasmar la secuencia de actividades en fichas de procedimiento, para luego elaborar los flujogramas correspondientes.

Tabla 7

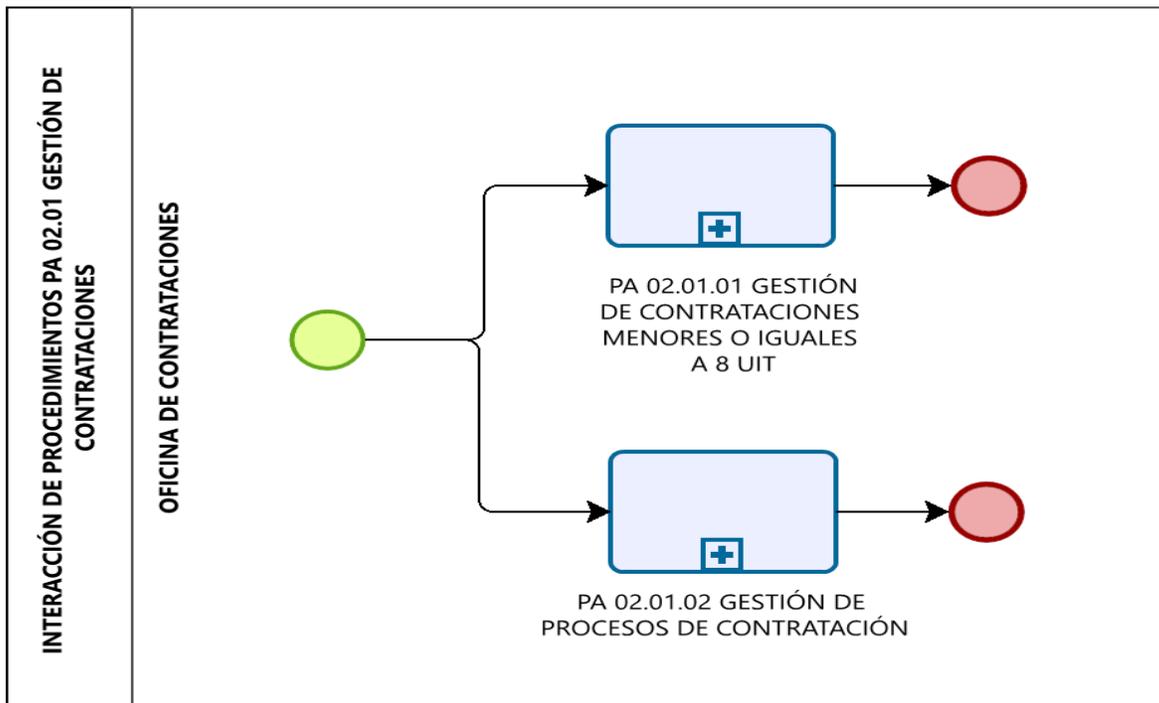
Inventario de procedimiento del PA 02.01 Gestión de Contrataciones

Código	Procesos	Nivel
PA 02.01	Gestión de Contrataciones	Proceso N. 01
PA 02.01.01	Gestión de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT	Procedimiento
PA 02.01.02	Gestión de Procesos de Contratación	Procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Interacción de procedimientos - PA 02.01 Gestión de Contrataciones



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de procedimiento: PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT:

Tabla 8

Ficha de Procedimiento

I. FICHA DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	PA 02.01.01 GESTIÓN DE CONTRATACIONES MENORES O IGUALES A 8 UIT
ORGANO RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	OFICINA DE CONTRATACIONES
OBJETIVO	REALIZAR LAS ADQUISICIONES DE CONTRATACIONES DE LOS BIENES Y SERVICIOS MENORES O IGUALES A 8UIT SOLICITADOS POR LAS ÁREAS USUARIAS
ALCANCE	FUERO MILITAR POLICIAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Base Legal

II. BASE LEGAL
RA N.º 021-2021-FMP/DE/OFIC.LOG/UND.CONTRAT QUE APRUEBA LA DIRECTIVA PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS CUYOS MONTOS SEAN IGUALES O MENORES A LAS OCHO (8) UIT.
RA N.º 014-2019-FMP/CE/SG QUE APRUEBA EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL FUERO MILITAR POLICIAL
DS N.º 029-2021-PCM DECRETO SUPREMO QUE APRUEBA EL REGLAMENTO DEL DECRETO LEGISLATIVO N.º 1412, DECRETO LIGISLATIVO QUE APRUEBA LA LEY DE GOBIERNO DIGITAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Siglas y definiciones

III. SIGLAS Y DEFINICIONES
FMP: FUERO MILITAR POLICIAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11*Entradas del procedimiento*

IV. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO	
ENTRADAS/INSUMOS REQUERIMIENTO	PROVEEDOR ÁREA USUARIA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12*Salidas del procedimiento*

V. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO	
PRODUCTO O RESULTADO	USUARIO A QUIEN ATIENDE
ORDEN DE COMPRA	ÁREA USUARIA
ORDEN DE SERVICIO	ÁREA USUARIA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13
Descripción del procedimiento - Actividades del 1-13

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N.º	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
1	FORMULA REQUERIMIENTO Y SOLICITA APROBACIÓN	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
2	RECEPCIONA Y EVALUA SOLICITUD ¿SE APRUEBA? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 4 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 3	DIRECCIÓN EJECUTIVA	DIRECCIÓN EJECUTIVA
3	(NO) RECHAZA Y DEVUELVE AL ÁREA USUARIA FIN DE PROCEDIMIENTO	DIRECCIÓN EJECUTIVA	DIRECCIÓN EJECUTIVA
4	(SI) RECEPCIONA Y EVALUA SOLICITUD ¿CUMPLE CON DOCUMENTACION? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 6 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 5	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
5	(NO) RECHAZA Y DEVUELVE AL ÁREA USUARIA FIN DE PROCEDIMIENTO	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
6	(SI) DERIVA A LA OFICINA DE CONTRATACIONES	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
7	RECEPCIONA Y EVALÚA REQUERIMIENTO ¿PRESENTA OBSERVACIONES? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 8 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 10	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
8	(SI) TRASLADA OBSERVACIONES AL ÁREA USUARIA	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
9	(SI) RECEPCIONA Y LEVANTA OBSERVACIONES IR A LA ACTIVIDAD N.º 7	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
10	(NO) DECRETA PARA INDAGACIÓN DE MERCADO	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
11	REVISY Y REALIZA INDAGACIÓN DE MERCADO ¿REQUIERE VALIDACION? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 12 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 16	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
12	SOLICITA LA REVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE EETT O TDR Y ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS Y/O OBSERVACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
13	RECEPCIONA Y REVISY ¿CUMPLE CON EL REQUERIMIENTO? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 15 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 14	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA

Fuente: elaboración propia.

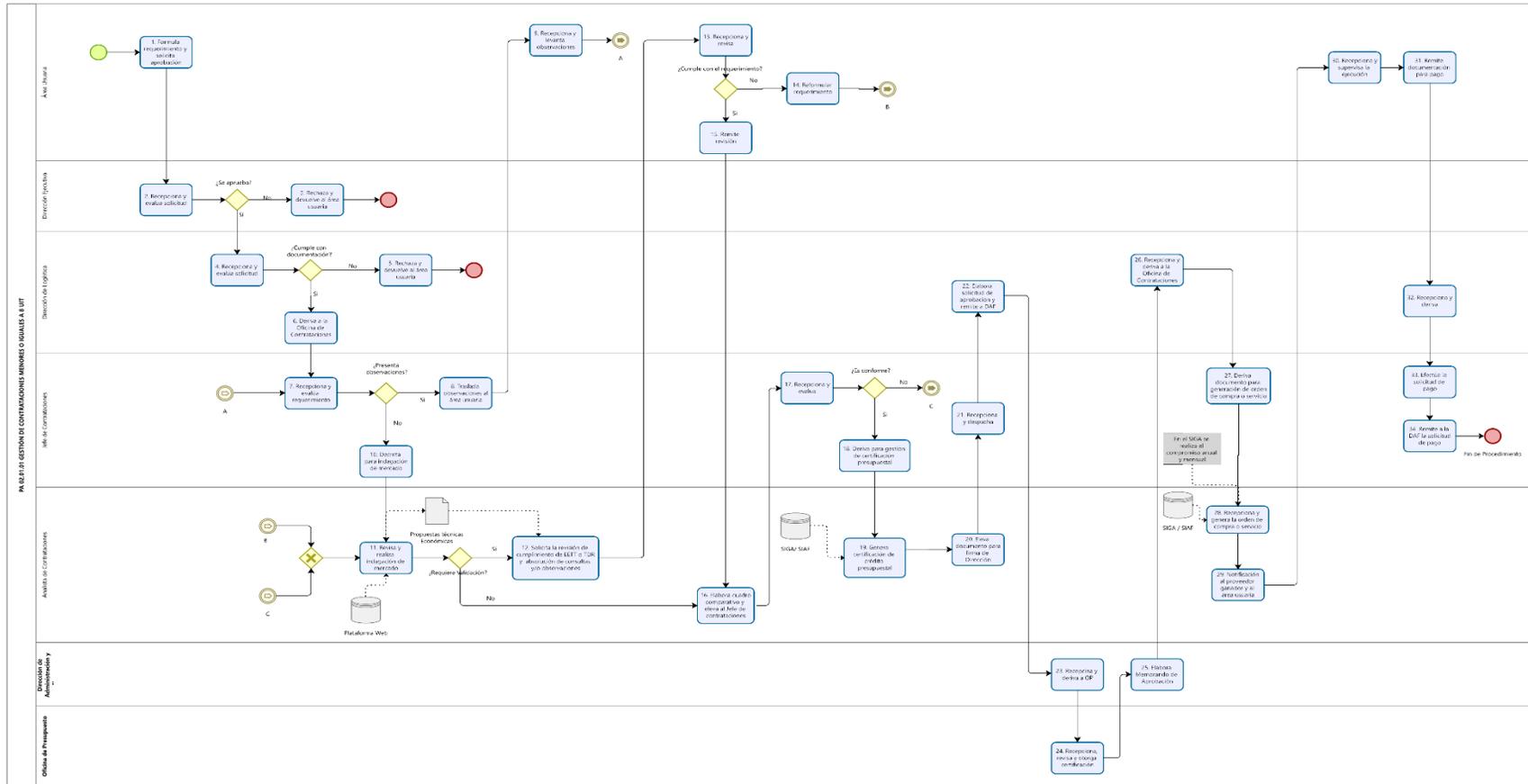
Tabla 14
Descripción del procedimiento - Actividades del 14-34

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N.º	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
14	(NO)REFORMULAR REQUERIMIENTO IR ACTIVIDAD N.º 11	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
15	(SI) REMITE REVISIÓN	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
16	(NO) ELABORA CUADRO COMPARATIVO Y ELEVA AL JEFE DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
17	RECEPCIONA Y EVALUA ¿ES CONFORME? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 18 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 11	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
18	(SI)DERIVA PARA GESTIÓN DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
19	GENERA CERTIFICACIÓN DE CRÉDITO PRESUPUESTAL	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
20	ELEVA DOCUMENTO PARA FIRMA DE DIRECCIÓN	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
21	RECEPCIONA Y DESPACHA	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
22	ELABORA SOLICITUD DE APROBACIÓN Y REMITE A DAF	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
23	RECEPCIONA Y DERIVA A OP	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
24	RECEPCIONA, REvisa Y OTORGA CERTIFICACIÓN	JEFE DE PRESUPUESTO	OFICINA DE PRESUPUESTO
25	ELABORA MEMORANDO DE APROBACIÓN	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
26	RECEPCIONA Y DERIVA A LA OFICINA DE CONTRATACIONES	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
27	DERIVA DOCUMENTO PARA GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA O SERVICIO	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
28	RECEPCIONA Y GENERA LA ORDEN DE COMPRA O SERVICIO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
29	NOTIFICACIÓN AL PROVEEDOR GANADOR Y AL ÁREA USUARIA	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
30	RECEPCIONA Y SUPERVISA LA EJECUCIÓN	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
31	REMITE DOCUMENTACIÓN PARA PAGO	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
32	RECEPCIONA Y DERIVA	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
33	EFFECTÚA LA SOLICITUD DE PAGO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
34	REMITE A LA DAF LA SOLICITUD DE PAGO FIN DE PROCEDIMIENTO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES

fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Flujograma PA 02.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de procedimiento: PA 02.01.02 Gestión de procesos de contratación

Tabla 15

Ficha de procedimiento

I. FICHA DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	PA 02.01.02 GESTIÓN DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN
ORGANO RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	OFICINA DE CONTRATACIONES
OBJETIVO	REALIZAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES
ALCANCE	FUERO MILITAR POLICIAL

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Base legal

II. BASE LEGAL
TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY N.º 30225, LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO, APROBADO MEDIANDO DS N.º 082-2019-EF
REGLAMENTO DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO, APROBADO POR DS N.º 344-2018 Y SUS MODIFICACIONES

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Siglas y definiciones

III. SIGLAS Y DEFINICIONES
FMP: FUERO MILITAR POLICIAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Entradas del procedimiento

IV. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO	
ENTRADAS/INSUMOS	PROVEEDOR
SOLICITUD DE REQUERIMIENTO	ÁREA USUARIA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Salidas del procedimiento

V. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO	
PRODUCTO O RESULTADO	USUARIO A QUIEN ATIENDE
ORDEN DE COMPRA	ÁREA USUARIA
ORDEN DE SERVICIO	ÁREA USUARIA
CONTRATO	ÁREA USUARIA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Descripción del procedimiento – Etapa actuaciones preparatorias (Actividades del 1-14)

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
1	FORMULA REQUERIMIENTO Y SOLICITA APROBACIÓN	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
2	RECEPCIONA Y EVALUA SOLICITUD ¿SE APRUEBA? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 3 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 4	DIRECCIÓN EJECUTIVA	DIRECCIÓN EJECUTIVA
3	(NO) RECHAZA Y DEVUELVE AL ÁREA USUARIA	DIRECCIÓN EJECUTIVA	DIRECCIÓN EJECUTIVA
4	(SI) RECEPCIONA Y EVALÚA SOLICITUD ¿CUMPLE CON DOCUMENTACIÓN? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 5 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 6	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
5	(NO) RECHAZA Y DEVUELVE AL ÁREA USUARIA	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
6	(SI) DERIVA A LA OFICINA DE CONTRATACIONES	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
7	RECEPCIONA Y EVALÚA REQUERIMIENTO ¿PRESENTA OBSERVACIONES? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 8 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 10	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
8	(SI) TRASLADA OBSERVACIONES AL ÁREA USUARUA	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
9	RECEPCIONA Y LEVANTA OBSERVACIONES IR A LA ACTIVIDAD N.º 7	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
10	(NO) DECRETA PARA INDAGACIÓN DE MERCADO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
11	REVISY Y REALIZA INDAGACIÓN DE MERCADO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
12	SOLICITA LA REVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE EETT O TDR Y ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS Y/O OBSERVACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
13	RECEPCIONA Y REVISY ¿CUMPLE CON EL REQUERIMIENTO? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 15 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 14	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
14	(NO) REFORMULAR REQUERIMIENTO IR A ACTIVIDAD 11	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Descripción del procedimiento – Etapa actuaciones preparatorias (Actividades del 15-31)

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N °	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
15	(SI) REMITE REVISIÓN	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
16	DETERMINA VALOR ESTIMADO Y/O REFERENCIAL	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
17	ELABORA CUADRO COMPARATIVO Y RESUMEN EJECUTIVO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
18	REALIZA Y ENVIA INFORME DE INDAGACIÓN DE MERCADO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
19	RECEPCIONAR Y REVISAR INFORME ¿HAY OBSERVACIONES? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 20 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 21	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
20	(SI) SUBSANA Y REMITE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACION	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
21	(NO) FIRMA Y ELEVA PARA SU APROBACIÓN	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
22	RECEPCIONA Y EVALÚA (IR A LA ACTIVIDAD 20) ¿ES CONFORME? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 23 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 20	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
23	(SI) ELABORA Y REMITE DOCUMENTO DE APROBACIÓN	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
24	RECEPCIONA Y DERIVA PARA GESTIÓN DE CERTIFICACIÓN Y/O PREVISIÓN PRESUPUESTAL	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
25	GENERA CERTIFICACIÓN DE CRÉDITO PRESUPUESTAL O PREVISIÓN DE RECURSOS	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
26	ELEVA DOCUMENTO PARA FIRMA DE DIRECCIÓN	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
27	REVISAR Y DESPACHA	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
28	ELABORA SOLICITUD DE APROBACIÓN Y REMITE A DAF	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
29	RECEPCIONA Y DERIVA A OP	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
30	RECEPCIONA, REVISAR Y OTORGA CERTIFICADO O PREVISIÓN	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
31	ELABORA MEMORÁNDO DE APROBACIÓN	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22
Descripción del procedimiento – Etapa actuaciones preparatorias (Actividades del 16-47)

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
32	RECEPCIONA Y DERIVA A LA OFICINA DE CONTRATACIONES	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
33	DERIVA DOCUMENTO AL ANALISTA DE CONTRATACIONES	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
34	RECEPCIONA Y PREPARA EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN PARA APROBACIÓN ¿REQUIERE CONFORMACIÓN DE COMITÉ? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 35 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 36	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
35	(SI) GESTIONA DESIGNACIÓN DE COMITÉ DE SELECCIÓN	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
36	(NO) ELEVA DOCUMENTO PARA FIRMA DE DIRECCIÓN	ANALISTA DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
37	FIRMA Y ELEVA EXPEDIENTE	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
38	RECEPCIONA Y DESPACHA PARA APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DEL FMP	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
39	APRUEBA EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN Y/O COMITÉ DE SELECCIÓN	PRESIDENTE DEL FMP	PRESIDENCIA DEL FMP
40	RECEPCIONA EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN APROBADO ¿SE CUENTA CON COMITÉ? SI: IR A LA ACTIVIDAD N.º 41 NO: IR A LA ACTIVIDAD N.º 44	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
41	(SI) REMITIR EXPEDIENTE AL COMITÉ DE SELECCIÓN	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
42	INSTALACIÓN Y ELABORACIÓN DE BASES	COMITÉ DE SELECCIÓN / ANALISTA DE CONTRATACIONES	COMITÉ DE SELECCIÓN / ANALISTA DE CONTRATACIONES
43	SOLICITA APROBACIÓN DE BASES (IR A ACTIVIDAD 46)	COMITÉ DE SELECCIÓN / ANALISTA DE CONTRATACIONES	COMITÉ DE SELECCIÓN / ANALISTA DE CONTRATACIONES
44	(NO) REMITIR EXPEDIENTE AL ANALISTA DE CONTRATACIONES	PRESIDENTE DEL FMP	PRESIDENCIA DEL FMP
45	ELABORA Y REMITE LAS BASES PARA SU APROBACIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN / ANALISTA DE CONTRATACIONES	COMITÉ DE SELECCIÓN / ANALISTA DE CONTRATACIONES
46	REVISAS Y APRUEBA BASES		
47	EJECUTAR CONVOCATORIA	ANALISTA DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23

Descripción del procedimiento - Etapa de selección

VI. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

N °	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
48	INTEGRAR BASES	ANALISTA DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES
49	EVALUAR PROPUESTAS PRESENTADAS	ANALISTA DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES
50	OTORGA LA BUENA PRO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES
51	REALIZAR EL CONSENTIMIENTO DE LA BUENA PRO	ANALISTA DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES
52	REMITE EXPEDIENTE A LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA (IR A LA ACTIVIDAD N.º 59)	ANALISTA DE CONTRATACIONES	ANALISTA DE CONTRATACIONES
53	EJECUTAR CONVOCATORIA	COMITÉ DE SELECCIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN
54	INTEGRAR BASES	COMITÉ DE SELECCIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN
55	EVALUAR PROPUESTAS PRESENTADAS	COMITÉ DE SELECCIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN
56	OTORGA LA BUENA PRO	COMITÉ DE SELECCIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN
57	REALIZAR EL CONSENTIMIENTO DE LA BUENA PRO	COMITÉ DE SELECCIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN
58	REMITE EXPEDIENTE A LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA (IR A LA ACTIVIDAD N.º 59)	COMITÉ DE SELECCIÓN	COMITÉ DE SELECCIÓN

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

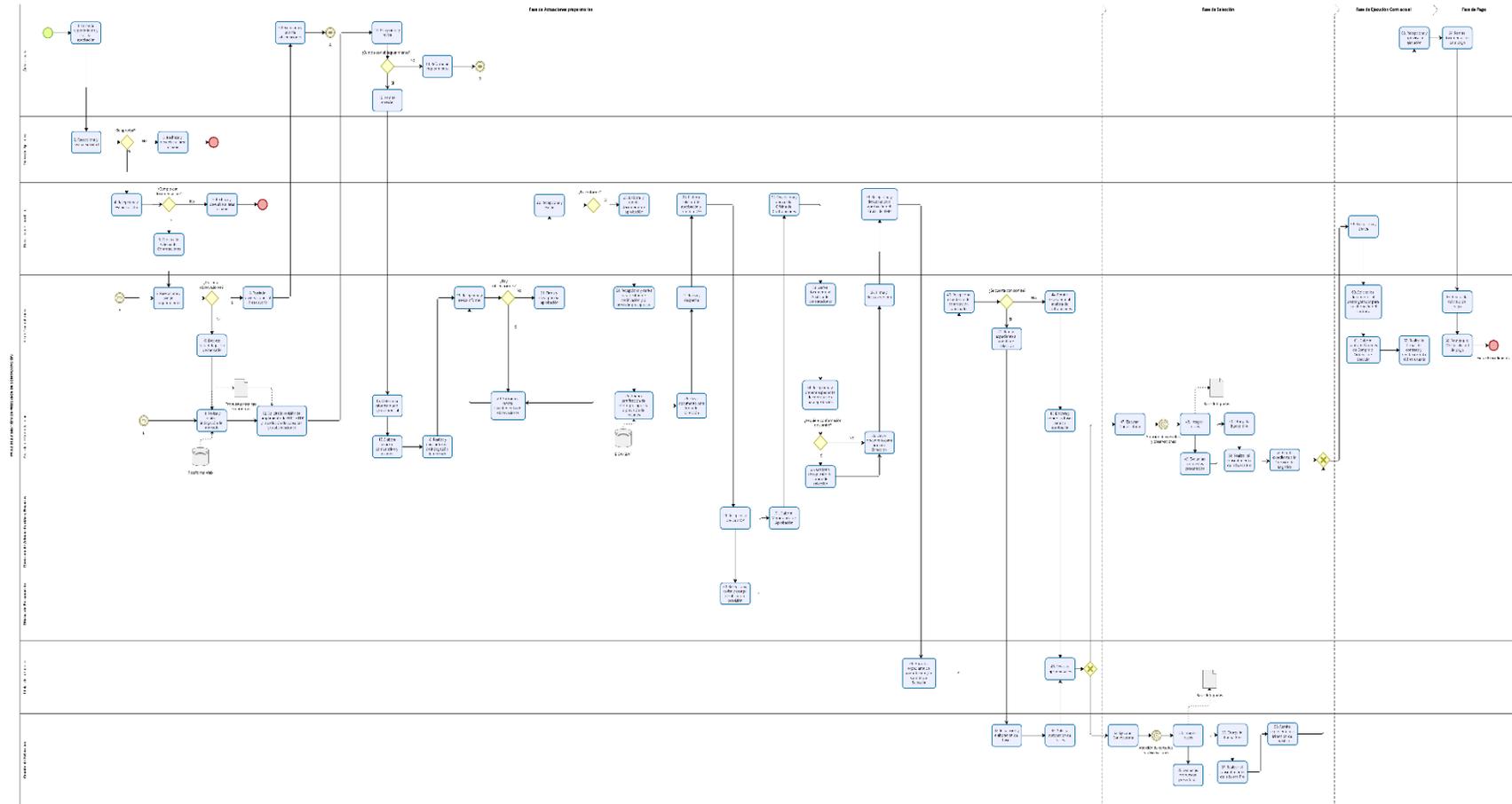
Descripción del procedimiento - Fase de ejecución contractual y solicitud de pago

VI. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N °	ACTIVIDADES	CARGO EJECUTOR	ÓRGANO RESPONSABLE
59	RECEPCIONA Y DERIVA	DIRECTOR DE LOGÍSTICA	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
60	SOLICITA LOS DOCUMENTOS AL POSTOR GANADOR PARA LA ELABORACIÓN DE CONTRATO	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
61	ELABORA CONTRATO, O/C U O/S	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
62	REALIZA LA FIRMA DE CONTRATO Y REMITE	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
63	RECEPCIONA Y SUPERVISA LA EJECUCIÓN	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
64	REMITE DOCUMENTACIÓN PARA PAGO	ÁREA USUARIA	ÁREA USUARIA
65	EFFECTUA LA SOLICITUD DE PAGO	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES
66	REMITE A LA DAF LA SOLICITUD DE PAGO FIN DE PROCEDIMIENTO	JEFE DE CONTRATACIONES	OFICINA DE CONTRATACIONES

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Flujograma PA 02.01.02 Gestión de procesos de contratación



Fuente: Elaboración propia.

Luego de mapeados los dos procedimientos denominados i) PA 02.01.01 Gestión de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT y ii) PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación, mediante la utilización de la herramienta informática Bizagi se procedió con la elaboración de los flujogramas respectivos, que servirán para ejecutar la simulación y prueba de implementación.

Por último, se procedió a desarrollar un taller de inducción con el personal de la Oficina de Contrataciones y Dirección de Logística, con la finalidad de realizar las pruebas de simulación con los nuevos procedimientos (flujos de actividades) tomando las contrataciones ejecutadas en el periodo fiscal 2022. Esto va a permitir identificar observaciones, correcciones o recomendaciones en algunas de las actividades involucradas que se ejecutaron.

Figura 11

Taller de Inducción



A continuación se muestra el resumen de las contrataciones seleccionadas:

Tabla 25
Relación de procesos de selección 2022

N. ° Orden	Descripción	Tipo de Proceso	Área usuaria
OS N. ° 144- 2022	Contratación del Servicio de Seguro a todo riesgo para las Unidades Móviles de Propiedad del Fuero Militar Policial.	Adjudicación Simplificada	Oficina de Transportes
OS N. ° 103- 2022	Servicio de impresión de los números XV, XVI, XVII Y XVIII de la revista el jurista del fuero militar policial y el IV tomo la justicia militar en la historia del Perú.	Adjudicación Simplificada	Centro de Altos Estudios de Justicia Militar (CAEJM)
OS N. ° 124- 2022	Servicio de capacitación de XVI curso de primer nivel para magistrados militares policiales, IV curso de segundo nivel para magistrados militares policiales, II curso de tercer nivel para magistrados militares policiales.	Adjudicación Simplificada	Centro de Altos Estudios de Justicia Militar (CAEJM)
OS N. ° 150- 2022	Servicios de mejoramiento y acondicionamiento para las oficinas administrativas, complemento del Tribunal Supremo Militar Policial	Adjudicación Simplificada	Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento

Fuente: SIGA MEF, UE 1295

Tabla 26

Relación de contrataciones menores o iguales a 8 UIT seleccionados

N.º Orden	Descripción	Tipo	Área usuaria
OC N.º 124-2022	Material y accesorios de electricidad, electrónica y telefonía	Bien	Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento
OC N.º 141-2022	Adquisición de herramientas accesorios y repuestos para actividades de mantenimiento y reparación del FMP	Bien	Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento
OC N.º 150-2022	Adquisición de material, accesorios de limpieza y otros para la sede central del FMP	Bien	Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento
OC N.º 178-2022	Requerimiento de equipos informáticos	Bien	Oficina de Tecnologías de la Información
OC N.º 192-2022	Adquisición de repuestos y otros para la Oficina de Tecnologías de la información	Bien	Oficina de Tecnologías de la Información
OS N.º 77-2022	Suscripción de 42 licencias software de videoconferencias por internet para el FMP	Servicio	Oficina de Tecnologías de la Información
OS N.º 109-2022	Solicita suscripción por el periodo de un (01) año para el equipo JTM-Firewall Shopos SG-310.	Servicio	Oficina de Tecnologías de la Información
OS N.º 151-2022	Acondicionamiento y mejoramiento de Oficina para la Dirección de Administración y Finanzas del FMP	Servicio	Dirección de Administración y Finanzas
OS N.º 153-2022	Suscripción de licencia de backup y soporte con capacidad para respaldar cuarenta (40) instancias o cargas de trabajo.	Servicio	Oficina de Tecnologías de la Información

Fuente: SIGA MEF, UE 1295

Como parte de la tercera etapa de “Verificar”, se realizó la supervisión al equipo de trabajo de la Oficina de Contrataciones, para que pueda cumplir con cada una de las actividades propuestas en los procedimientos implementados. La finalidad al aplicar estas propuestas en las contrataciones seleccionadas para el periodo 2022, es verificar la reducción de tiempos de demora durante la Fase de Actos Preparatorios.

Por último, en relación a la cuarta etapa de “Actuar”, y de acuerdo a lo desarrollado en la fase anterior, se establecieron acciones para mejorar la ejecución de las actividades del proyecto; en la cual se listaron acciones de mejora que serán implementadas para evitar los problemas que se identificaron en la ejecución de las contrataciones del periodo 2022, según Tabla

Tabla 27
Acciones de mejora del proyecto

Ítem	Responsable	Causas	Consecuencia	Propuesta de Mejora
1	Área usuaria	Inadecuada formulación del requerimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Reformulación de requerimiento. - Demora en la etapa de indagación de mercado por observaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de instructivo orientador para elaboración de requerimiento. - Elaboración y actualización de Directivas en la gestión de Contrataciones.
2	Oficina de Contrataciones (OEC)	Inadecuado uso de la Plataforma web para indagación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Demoras en la búsqueda y captación de potenciales proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar y mantener actualizada la Plataforma web. - Buscar su difusión a través de la pagina institucional y otros medios.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Tras llevar a cabo la implementación de los procedimientos se logró alcanzar el objetivo planteado en el presente trabajo de investigación: reducir los tiempos de demora durante la fase de actuaciones preparatorias mediante la aplicación de la gestión por procesos. Se llevó a cabo el análisis y simulación de los procedimientos, comparando los tiempos de demora en los 13 procesos de contratación seleccionados del periodo 2022. Los resultados obtenidos mostraron una reducción promedio del 30% en la gestión de procesos de contratación y 39% en la gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT en comparación con los procesos tradicionales que se vienen utilizando.

A continuación, se muestran el resumen de los resultados de la comparación:

En los anexos N.º 1, 2, 3 y 4, se presenta el detalle de la simulación realizada.

Tabla 28

Procesos de selección 2022

N. °	Proceso 2022	Plazo de Ejecución ¹ (días hábiles)	Procedimiento aplicado	Resultado de Simulación
1	Contratación del Servicio de Seguro a todo riesgo para las Unidades Móviles de Propiedad del Fuero Militar Policial	27	PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación	18
2	Servicio de impresión de los números XV, XVI, XVII Y XVIII de la revista el jurista del fuero militar policial y el IV tomo la justicia militar en la historia del Perú.	124	PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación	31
3	Servicio de capacitación de XVI curso de primer nivel para magistrados militares policiales, IV curso de segundo nivel para magistrados militares policiales, II curso de tercer nivel para magistrados militares policiales	34	PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación	34
4	Servicios de mejoramiento y acondicionamiento para las oficinas administrativas, complemento del Tribunal Supremo Militar Policial	27	PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación	24

Fuente: Elaboración propia

¹ Plazo de Ejecución, información de acuerdo al expediente de contratación.

Tabla 29

Contrataciones menores o iguales a 8 UIT

N.º	Proceso 2022	Plazo de Ejecución ² (días hábiles)	Procedimiento aplicado	Resultado de Simulación
1	Material y accesorios de electricidad, electrónica y telefonía	28	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	16
2	Adquisición de herramientas accesorios y repuestos para actividades de mantenimiento y reparación del FMP	71	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	19
3	Adquisición de material, accesorios de limpieza y otros para la sede central del FMP	123	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	19
4	Requerimiento de equipos informáticos	19	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	19
5	Adquisición de repuestos y otros para la Oficina de Tecnologías de la información	67	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	19
6	Suscripción de 42 licencias software de videoconferencias pop internet para el FMP	31	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	25
7	Solicita suscripción por el periodo de un (01) año para el equipo UTM-Firewall Shupos SG-310	33	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	27
8	Acondicionamiento y mejoramiento de Oficina para la Dirección de Administración y Finanzas del FMP	25	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	20
9	Suscripción de licencia de backup y soporte con capacidad para respaldar cuarenta (40) instancias o cargas de trabajo	33	PA 02.01.01 Gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT	25

Fuente: Elaboración propia.

² Plazo de Ejecución, información de acuerdo al expediente de contratación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo principal implementar la gestión por procesos en la gestión de contrataciones de la Oficina de Contrataciones del Fuero Militar Policial. La implementación ha demostrado ser una herramienta efectiva para optimizar los tiempos en la etapa de actuaciones preparatorias. Al identificar y analizar las actividades involucradas en la gestión de contrataciones, se logró identificar tiempos muertos, cuellos de botella y el sinceramiento de los tiempos que corresponden en cada actividad, por lo que se estableció el flujo de actividades para un trabajo más eficiente, garantizando una mayor transparencia y control en las actuaciones preparatorias.

Para el desarrollo de la implementación se utilizó la Teoría del ciclo de Deming, para lo cual se han utilizado metodologías y herramientas de gestión aprendidas a lo largo de la carrera de Administración, las cuales han permitido planificar, diagnosticar, diseñar e implementar de manera correcta las acciones que han permiten el logro del objetivo planteado en la reducción de tiempo de ejecución de los procesos de contratación durante la fase de Actuaciones preparatorias

Se han identificado y elaborado dos procedimientos denominados “PA 02.01.01 Gestión de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT” y “PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación” correspondientes al proceso “PA 02.01Gestión de Contrataciones”, con sus respectivos flujogramas. Se realizó la presentación e inducción al equipo de la Oficina de contrataciones, en donde se desarrollaron las simulaciones de las contrataciones seleccionadas que se ejecutaron en el periodo 2022.

Resultado de las pruebas de simulación, se logró demostrar que la implementación de los procedimientos ha permitido una reducción promedio del 30% en la gestión de procesos de

contratación y 39% en la gestión de contrataciones menores o iguales a 8 UIT en comparación con los procesos tradicionales que se vienen utilizando

Se recomienda que la propuesta de los procedimientos elaborados denominados “PA 02.01.01 Gestión de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT” y “PA 02.01.02 Gestión de Procesos de Contratación”, sean formalizados y por consiguiente implementados en la Oficina de Contrataciones del Fuero Militar Policial, ya que se determinó la efectividad de esta herramienta de gestión al momento de realizar las pruebas de simulación con las contrataciones ejecutadas en el año 2022. Planificar la capacitación continua a los servidores del Fuero Militar Policial de las Unidades Orgánicas involucradas en el proceso de contratación.

Finalmente, continuar aplicando el ciclo de Deming o mejora continua semestralmente para identificar las acciones de mejora en la gestión de contrataciones.

REFERENCIAS

- Alcívar, E. (2021). *GESTION POR PROCESOS E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA*. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4635>
- Bajaña Oñate, K. L. (2019). La contratación pública como herramienta de desarrollo económico en el Ecuador. *Revista Mapa*, 4-8. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4868>
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bedon, M. d., & Paredes, L. (2019). *La Gestion por Procesos y la Calidad de Servicio en las Instituciones Publicas Sunat y Osenergmin, en el Marco de la Política, Periodo 2014 - 2015*. Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13097/113>
- Caballero, F. (2019). *Propuesta de mejora en la atención de requerimientos del departamento de compras mediante la implementación de gestión por procesos de negocio en una empresa contratista*. Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/23738>
- Delgado, G., & Calsina, W. (Julio de 2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. *Industrial Data*, 22(2), 7. doi:DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.15568>

- Gallardo, F. (2023). *La gestión por procesos y su relación con la productividad en la Universidad Nacional de Ucayali, 2021*. Univesidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/33392>
- García, M., & San Andrés, E. (2021). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS. CASO: FERRETERÍA QUIROZ. *Revista Científica YACHASUN*, 5(9), 180-203. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v5i9edespsoct.0118>
- Huapaya, Y. (Diciembre de 2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA*, 4(8), 19. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- López, W. (2021). *Modelo de gestión por procesos para optimizar el funcionamiento del área de mantenimiento del GAD provincial del Cañar*. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10911>
- Matute, B., & Murillo, D. (2021). La Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *KOINONIA*, 6(12), 34. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287>
- PCM. (19 de Agosto de 2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Recuperado el 4 de mayo de 2023, de Presidencia del Consejo de Ministros: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20PUBLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>
- Pérez, G., & Lascano, S. (2020). *Modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín*. Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2511>

- Pomatanta, M. (2020). *Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47341/Pomatanta_DMJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Portero, A., Romero, A., & Lescano, E. (2022). Mejora continua en los procesos operativos para el desarrollo empresarial. *Cienciamatria*, 8(3), 1773-1787. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.833>
- Salazar, A., Garro, L., Aliaga, A., Prado, H., Diaz, J., & Uribe, Y. (Marzo de 2020). LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES. *Gestión I+D*, 5(1), 19. Obtenido de [file:///C:/Users/ebrvi/Downloads/Dialnet-LaIncidenciaDeLaGestionPorProcesosEnLosOrganismosG-7468013%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ebrvi/Downloads/Dialnet-LaIncidenciaDeLaGestionPorProcesosEnLosOrganismosG-7468013%20(2).pdf)
- SGP. (2018). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP_N_006-2018-PCM-SGP.pdf?v=1546470348
- Suárez, K., & Ramos, J. (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), 63-79. doi:<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>
- Torres, J., Sinche, F., Valenzuela, A., & Garcia, G. (2020). Gestión por Procesos en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú. *LLamkasun*, 1(1), 27-39. doi:<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i1.5>

Ventura, M. (2022). *Gestión por Procesos y las Contrataciones Públicas en una Municipalidad Provincial, Amazonas*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78851/Ventura_BM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO N ° 1. Plazos de ejecución de las contrataciones menores o iguales a 8 UIT del periodo 2022.

DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO			INDAGACIÓN DE MERCADO			CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL			GENERACIÓN DE ORDEN Y NOTIFICACIÓN	TOTAL DÍAS HÁBILES
	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS		
Material y accesorios de electricidad, electrónica y telefonía	14/09/2022	27/09/2022	10	28/09/2022	30/09/2022	3	3/10/2022	18/10/2022	12	21/10/2022	28
Adquisición de herramientas accesorios y repuestos para actividades de mantenimiento y reparación del FMP	16/08/2022	13/10/2022	43	14/10/2022	27/10/2022	10	28/10/2022	14/11/2022	12	22/11/2022	71
Adquisición de material, accesorios de limpieza y otros para la sede central del FMP	8/06/2022	10/08/2022	46	11/08/2022	17/10/2022	48	18/10/2022	17/11/2022	23	25/11/2022	123
Requerimiento de equipos informáticos	29/11/2022	12/12/2022	10	13/12/2022	21/12/2022	7	21/12/2022	22/12/2022	2	23/12/2022	19
Adquisición de repuestos y otros para la Oficina de Tecnologías de la información	29/09/2022	8/11/2022	29	9/11/2022	28/12/2022	36	30/12/2022	30/12/2022	1	30/12/2022	67
Suscripción de 42 licencias software de videoconferencias pop internet para el FMP	5/07/2022	12/07/2022	6	13/07/2022	4/08/2022	17	5/08/2022	18/08/2022	10	16/08/2022	31
Solicita suscripción por el periodo de un (01) año para el equipo UTM-Firewall Shopos SG-310	25/08/2022	13/09/2022	14	12/09/2022	22/09/2022	9	23/09/2022	23/09/2022	1	10/10/2022	33
Acondicionamiento y mejoramiento de Oficina para la Dirección de Administración y Finanzas del FMP	14/11/2022	24/11/2022	9	25/11/2022	5/12/2022	7	6/12/2022	15/12/2022	8	16/12/2022	25
Suscripción de licencia de backup y soporte con capacidad para respaldar cuarenta (40) instancias o cargas de trabajo	3/11/2022	10/11/2022	6	11/11/2022	16/12/2022	26	16/12/2022	16/12/2022	1	19/12/2022	33

ANEXO N ° 2. Simulación del procedimiento PA 02.01.01 Gestión de Contrataciones menores o iguales a 8 UIT

DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO			INDAGACIÓN DE MERCADO			CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL			GENERACIÓN DE ORDEN Y NOTIFICACIÓN	TOTAL DÍAS HÁBILES	REDUCCIÓN %
	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS			
Material y accesorios de electricidad, electrónica y telefonía	14/09/2022	23/09/2022	8	26/09/2022	28/09/2022	3	29/09/2022	3/10/2022	3	5/10/2022	16	43
Adquisición de herramientas accesorios y repuestos para actividades de mantenimiento y reparación del FMP	16/08/2022	25/08/2022	8	26/08/2022	2/09/2022	6	5/09/2022	7/09/2022	3	9/09/2022	19	73
Adquisición de material, accesorios de limpieza y otros para la sede central del FMP	8/06/2022	17/06/2022	8	20/06/2022	27/06/2022	6	28/06/2022	30/06/2022	3	4/07/2022	19	85
Requerimiento de equipos informáticos	29/11/2022	8/12/2022	8	9/12/2022	16/12/2022	6	19/12/2022	21/12/2022	3	23/12/2022	19	0
Adquisición de repuestos y otros para la Oficina de Tecnologías de la información	29/09/2022	10/10/2022	8	11/10/2022	18/10/2022	6	19/10/2022	21/10/2022	3	25/10/2022	19	72
Suscripción de 42 licencias software de videoconferencias pop internet para el FMP	5/07/2022	12/07/2022	6	13/07/2022	1/08/2022	14	2/08/2022	4/08/2022	3	8/08/2022	25	19
Solicita suscripción por el periodo de un (01) año para el equipo UTM-Firewall Shopos SG-310	25/08/2022	5/09/2022	8	6/09/2022	23/09/2022	14	26/09/2022	28/09/2022	3	30/09/2022	27	18
Acondicionamiento y mejoramiento de Oficina para la Dirección de Administración y Finanzas del FMP	14/11/2022	23/11/2022	8	24/11/2022	2/12/2022	7	5/12/2022	7/12/2022	3	9/12/2022	20	20
Suscripción de licencia de backup y soporte con capacidad para respaldar cuarenta (40) instancias o cargas de trabajo	3/11/2022	10/11/2022	6	11/11/2022	30/11/2022	14	1/12/2022	5/12/2022	3	7/12/2022	25	24
												39

ANEXO N ° 3. Plazos de ejecución de los procesos de selección en el periodo 2022.

N.° REF	REQUERIMIENTO			INDAGACIÓN DE MERCADO			CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL			EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN Y DESIGNACIÓN DE COMITÉ			ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE BASES			CONVOCATORIA	TOTAL DÍAS HÁBILES
	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS		
Contratación del Servicio de Seguro a todo riesgo para las Unidades Móviles de Propiedad del Fuero Militar Policial	16/09/2022	16/09/2022	1	19/09/2022	18/10/2022	22	19/10/2022	20/10/2022	2	20/10/2022	20/10/2022	1	21/10/2022	21/10/2022	1	24/10/2022	27
Servicio de impresión de los números XV, XVI, XVII Y XVIII de la revista el jurista del fuero militar policial y el IV tomo la justicia militar en la historia del Perú.	3/03/2022	21/07/2022	101	16/03/2022	8/08/2022	104	9/08/2022	9/08/2022	1	9/08/2022	10/08/2022	2	11/08/2022	23/08/2022	9	23/08/2022	124
Servicio de capacitación de XVI curso de primer nivel para magistrados militares policiales, IV curso de segundo nivel para magistrados militares policiales, II curso de tercer nivel para magistrados militares policiales	21/07/2022	12/08/2022	17	8/08/2022	23/08/2022	12	5/08/2022	5/08/2022	1	23/08/2022	23/08/2022	1	24/08/2022	1/09/2022	7	6/09/2022	34
Servicios de mejoramiento y acondicionamiento para las oficinas administrativas, complemento del Tribunal Supremo Militar Policial	10/10/2022	21/10/2022	10	13/10/2022	21/10/2022	7	24/10/2022	10/11/2022	14	24/10/2022	27/10/2022	4	28/10/2022	9/11/2022	9	15/11/2022	27

ANEXO N ° 4. Simulación del procedimiento PA 02.01 Gestión de Contrataciones

N.° REF	REQUERIMIENTO			INDAGACIÓN DE MERCADO			CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL			EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN Y DESIGNACIÓN DE COMITÉ			ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE BASES			CONVOCATORIA	TOTAL DÍAS HÁBILES	REDUCCIÓN %
	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS	INICIO	FINAL	DÍAS			
Contratación del Servicio de Seguro a todo riesgo para las Unidades Móviles de Propiedad del Fuero Militar Policial	16/09/2022	16/09/2022	1	17/09/2022	4/10/2022	12	5/10/2022	6/10/2022	2	7/10/2022	7/10/2022	1	10/10/2022	10/10/2022	1	11/10/2022	18	33
Servicio de impresión de los números XV, XVI, XVII Y XVIII de la revista el jurista del fuero militar policial y el IV tomo la justicia militar en la historia del Perú.	3/03/2022	17/03/2022	11	18/03/2022	31/03/2022	10	1/04/2022	1/04/2022	1	2/04/2022	5/04/2022	2	6/04/2022	13/04/2022	6	14/04/2022	31	75
Servicio de capacitación de XVI curso de primer nivel para magistrados militares policiales, IV curso de segundo nivel para magistrados militares policiales, II curso de tercer nivel para magistrados militares policiales	21/07/2022	9/08/2022	14	10/08/2022	24/08/2022	11	25/08/2022	25/08/2022	1	26/08/2022	26/08/2022	1	29/08/2022	5/09/2022	6	6/09/2022	34	0
Servicios de mejoramiento y acondicionamiento para las oficinas administrativas, complemento del Tribunal Supremo Militar Policial	10/10/2022	21/10/2022	10	13/10/2022	21/10/2022	7	24/10/2022	29/10/2022	5	30/10/2022	2/11/2022	3	3/11/2022	9/11/2022	5	10/11/2022	24	11
																	30	