

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS EN LA GESTIÓN Y
DESARROLLO DEL PROCESO DE
CONTRATACIÓN PARA REDUCIR
REPROCESOS EN LA AGENCIA DE COMPRAS
DE LAS FUERZAS ARMADAS”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Kenneth Hernan Felipa Moreno

Asesor:

Ing. Erick Humberto Rabanal Chávez
<https://orcid.org/0000-0002-1289-1221>

Lima - Perú

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Hernán Felipa y Nancy Moreno, mis padres; por darme una bonita familia y por mostrarme los mejores ejemplos de profesionalismo y entrega por el deber ser.

A Coco y Nancy, mis hermanos, por su confianza y por lo que representan hasta hoy en mi vida.

A todos ellos, mi eterno amor y gratitud.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por los dones entregados, las dificultades habidas y por la experiencia de vida que en suma me han traído hasta este logro académico.

A Betbiary, Rakely e Isabel, mi familia, por permanecer a mi lado y ser el motivo y combustible que me impulsa a crecer académica y profesionalmente cada día.

A todos los servidores civiles y funcionarios públicos de las entidades en las cuales he tenido el privilegio de laborar, por dejarme aprender de su experiencia y creatividad y adherirlos a mi criterio profesional.

A mis profesores, asesores y compañeros de la UPN, por su apoyo y propuesta que hoy me permite alcanzar este logro profesional.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE ANEXOS	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes de la empresa	12
1.2. Realidad problemática.....	21
1.3. Formulación del problema	23
1.4. Problemas específicos	23
1.5. Justificación	24
1.6. Formulación de objetivos	25
1.6.1. Objetivo general	25
1.6.2. Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Antecedentes de trabajo de Investigación.....	26
2.1.1. Nacionales	26
2.1.2. Internacionales	30
2.2. Contexto actual del sector.....	34
2.2.1. Pliegos del Sector Defensa:	35
2.2.2. Unidades ejecutoras del Sector Defensa:.....	36
2.2.3. Empresas estatales del Sector Defensa:.....	37
2.2.4. Órganos bajo el ámbito de competencia de la ACFFAA (OBAC)	38
2.2.5. Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa (PEC)	39
2.2.6. Contrataciones Estratégicas del Sector Defensa	39
2.2.7. Régimen General de Contratación Pública	41
2.2.8. Régimen Especial de Contratación Pública	42
2.2.9. Fases de la contratación pública	43
2.3. Definiciones vinculadas con el objeto de estudio	43
2.3.1. Área Usuaria	43
2.3.2. Bases	43
2.3.3. Proveedor	44
2.3.4. Participante	44
2.3.5. Postor	44
2.3.6. Calendario del procedimiento de selección:.....	44
2.3.7. Contratista	44
2.3.8. Especificaciones Técnicas	45

2.3.9.	Procedimiento de selección.....	45
2.3.10.	Requerimiento.....	45
2.3.11.	Términos de Referencia.....	45
2.4.	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	45
2.4.1.	Enfoque de la gestión por procesos en el marco de la PNMGP.....	47
2.4.2.	Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO).....	48
2.5.	Definición del proceso	48
2.5.1.	Tipos de proceso que existen en las organizaciones	49
2.5.2.	Elementos de un proceso	50
2.5.3.	Indicadores	51
2.5.4.	Metas y brechas.....	51
2.5.5.	Teoría de la agregación de valor.....	52
2.5.6.	Triple rol.....	53
2.5.7.	Definición de mejora continua	53
2.5.8.	Definición de procedimiento.....	54
2.6.	Definición de compras	54
2.6.1.	Importancia de compras	55
2.6.2.	Gestión del proceso de compras	55
2.6.3.	Principales objetivos de la gestión de compras	56
2.6.4.	Gestión de compras en ACFFAA	56
2.7.	Enfoque metodológico	57
2.7.1.	Fase 1 - Planificar	58
2.7.2.	Fase 2 - Hacer	59
2.7.3.	Fase 3 - Verificar	61
2.7.4.	Fase 4 - Actuar	61
2.8.	Instrumentos y/o herramientas a utilizar.....	62
2.8.1.	Flujograma del Proceso.....	62
2.8.2.	Diagrama de Gantt.....	62
2.8.3.	Diagrama de Ishikawa (causa – efecto).....	63
2.8.4.	Metodología Kaizen.....	64
2.8.5.	Diagrama de Pareto.....	65
2.8.6.	Análisis FODA.....	66
2.8.7.	Bizagui Modeler	67
2.9.	Limitaciones	67
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....		69
3.1.	Incorporación a la empresa	69
3.1.1.	Principales funciones	70
3.1.2.	Situación actual de la ACFFAA	72
3.2.	Metodología y planificación del proyecto	76
3.3.	Fase 1: Planear	76
3.3.1.	Conformación de equipos de trabajo.....	76
3.3.2.	Determinar alcance del proyecto	77
3.4.	Fase 2: Hacer	78
3.4.1.	Diagnosticar el proceso	78
3.4.1.1.	Identificación de Stakeholders	78
3.4.1.2.	Análisis FODA.....	79

3.4.2.	Determinar causa-raíz	82
3.4.2.1.	Brainstorming Reverse	82
3.4.2.2.	Diagrama de afinidad	83
3.4.2.3.	Diagrama de Ishikawa	84
3.4.2.4.	Diagrama de Pareto	85
3.4.2.5.	Diagrama de causalidad	89
3.4.3.	Diseñar procedimientos	90
3.4.3.1.	Matriz 5W+2H	90
3.4.3.2.	Análisis documental	90
3.4.3.3.	Gestión de riesgos del proyecto	91
3.4.3.4.	Procedimientos y actividades	92
3.4.3.5.	Flujograma propuesto	94
3.4.3.6.	Estandarización de actividades	94
3.4.4.	Prueba de implementación	96
3.4.4.1.	Inducción	97
3.4.4.2.	Materiales y recursos	97
3.5.	Fase 3: Verificar	98
3.6.	Fase 4: Actuar	99
CAPÍTULO IV. RESULTADOS		100
4.1.	Resultados del objetivo específico 1: Diagnosticar el estado actual de la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación	100
4.2.	Resultados del objetivo específico 2: Diseñar procedimientos para la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones	103
4.3.	Resultados del objetivo específico 3: Implementar procedimientos y reducir reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas	104
4.3.1.	Estrategia: Prevención de riesgos en contrataciones	104
4.3.2.	Estrategia: Idoneidad de régimen especial	105
4.4.	Propuesta desarrollada y reducción de reprocesos	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		107
5.1.	Conclusiones	107
5.2.	Recomendaciones	108
REFERENCIAS		110
ANEXOS		114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Perfil del personal identificado</i>	76
Tabla 2: <i>Matriz de gestión de stakeholders (interno)</i>	78
Tabla 3: <i>Matriz de gestión de stakeholders (externo)</i>	78
Tabla 4: <i>Matriz EFI (Factores Internos)</i>	79
Tabla 5: <i>Matriz EFE (Factores Externos)</i>	81
Tabla 6: <i>Diagrama de afinidad para categorizar la problemática</i>	83
Tabla 7: <i>Escala de valoración de causas</i>	85
Tabla 8: <i>Resultado de encuestas realizadas - causa raíz</i>	85
Tabla 9: <i>Resultados de las encuestas aplicadas – Frecuencia</i>	87
Tabla 10: <i>Diagrama de causalidad para el proyecto</i>	89
Tabla 11: <i>Gestión de riesgos del proyecto</i>	91
Tabla 12: <i>Inventario de Unidades Operativas (clientes) que ejecutaron contrataciones 2020-2021</i>	96
Tabla 13: <i>Diagnóstico del estado actual del proceso.</i>	100
Tabla 14: <i>Focalización de causas a partir del análisis de Pareto</i>	101
Tabla 15: <i>Resultado de reducción de actividades en los procedimientos</i>	104
Tabla 16: <i>Cumplimiento de los objetivos de las mejoras (Hacer)</i>	106

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Participación en el Sector Defensa.....	13
<i>Figura 2:</i> Información histórica de ahorros	14
<i>Figura 3:</i> Políticas transversales de la ACFFAA.....	17
<i>Figura 4:</i> Organigrama vigente de la ACFFAA (2022).....	19
<i>Figura 5:</i> Mapa de Procesos de la ACFFAA (2019).....	21
<i>Figura 6:</i> Organigrama del Sector Defensa (2016).....	35
<i>Figura 7:</i> Competencia de la ACFFAA.....	38
<i>Figura 8:</i> Estructura de las Contrataciones Estratégicas (2022).....	40
<i>Figura 9:</i> Componente 02 del Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA).....	41
<i>Figura 10:</i> Visión de la PNMGP.....	46
<i>Figura 11:</i> Ejes y Pilares de la PNMGP.....	47
<i>Figura 12:</i> Transición del enfoque funcional al de procesos.....	48
<i>Figura 13:</i> Tipos de proceso.....	50
<i>Figura 14:</i> Representación esquemática del proceso.....	50
<i>Figura 15:</i> Características de los indicadores.....	51
<i>Figura 16:</i> Brecha - Meta – Indicador.....	52
<i>Figura 17:</i> Creación de valor.....	53
<i>Figura 18:</i> Organigrama Core y su participación en gestión de compras.....	57
<i>Figura 19:</i> Modelo PHVA de la ISO 9001:2015.....	57
<i>Figura 20:</i> Alcance del proyecto.....	59
<i>Figura 21:</i> Triple restricción del proyecto.....	59
<i>Figura 22:</i> Proyecto matriz 5W+2H.....	60
<i>Figura 23:</i> Modelo de matriz de verificación.....	61
<i>Figura 24:</i> Diagrama de Gantt.....	63
<i>Figura 25:</i> Diagrama causa – efecto.....	64
<i>Figura 26:</i> Sombrilla del Kaizen.....	65
<i>Figura 27:</i> Ejemplo de diagrama de Pareto.....	65
<i>Figura 28:</i> Matriz DAFO.....	67
<i>Figura 29:</i> Organigrama funcional de la DPC.....	70
<i>Figura 30:</i> MAPRO 2015 aún vigente.....	72
<i>Figura 31:</i> Macroprocesos operativos vigentes.....	73
<i>Figura 32:</i> Lista maestra de documentos internos (OPP).....	74
<i>Figura 33:</i> Lista maestra de formatos internos (OPP).....	74
<i>Figura 34:</i> Registro de documentos anexos de contratación.....	75
<i>Figura 35:</i> Sesión para determinar causa – raíz.....	83
<i>Figura 36:</i> Diagrama de Pareto.....	88
<i>Figura 37:</i> Sistematización de lecciones aprendidas – ACFFAA.....	91
<i>Figura 38:</i> Revisión por el Equipo de trabajo.....	93
<i>Figura 39:</i> Procedimientos propuesto.....	94
<i>Figura 40:</i> Documentos estandarizados del DPC-PR-01.....	95
<i>Figura 41:</i> Documentos estandarizados del DPC-PR-02.....	95
<i>Figura 42:</i> Cierre de actividad de diagnóstico.....	95
<i>Figura 43:</i> Charla de inducción.....	97
<i>Figura 44:</i> Repositorio pormenorizado en la Nube.....	98
<i>Figura 45:</i> Sesión de seguimiento de cumplimiento.....	98
<i>Figura 46:</i> Análisis del control estadístico – Nacional.....	102
<i>Figura 47:</i> Análisis del control estadístico – Extranjero.....	102
<i>Figura 48:</i> Prevención de riesgos en contrataciones (DPC-PR-01) / (DPC-PR-02).....	105
<i>Figura 49:</i> Idoneidad de régimen especial (DPC-PR-02).....	105

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1: Diagrama Gantt del proyecto</i>	114
<i>Anexo 2: Análisis FODA cruzado de procesos misionales</i>	115
<i>Anexo 3: Brainstorming Reverse del proyecto</i>	116
<i>Anexo 4: Diagrama de Ishikawa del proceso</i>	117
<i>Anexo 5: Matriz 5W+2H para el plan de acción del proyecto</i>	118
<i>Anexo 6: Resultados de encuesta de satisfacción 2021</i>	119
<i>Anexo 7: Diagrama de relaciones del proceso</i>	120
<i>Anexo 8: Cuadro de verificación de entregables del proyecto</i>	121
<i>Anexo 9: Tratamiento de riesgos del proyecto</i>	122
<i>Anexo 10: Análisis de control estadístico del procedimiento - Mercado Nacional.....</i>	123
<i>Anexo 11: Análisis de Control estadístico del procedimiento - Mercado Extranjero.....</i>	124
<i>Anexo 12: Flujograma de Atención de requerimientos en el mercado nacional (DPC-PR-01)</i>	125
<i>Anexo 13: Flujograma de Atención de requerimientos en el mercado extranjero (DPC-PR-01)</i>	126

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo proponer la implementación de procedimientos en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones bajo un enfoque de gestión de riesgos, con la finalidad de reducir reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA).

Una vez delimitado el alcance del proyecto, sobre la base del Ciclo de Deming, se han desplegado diversas herramientas de gestión que han permitido diagnosticar consistentemente el estado actual del proceso, identificando una amplia posibilidad de mejorar las operaciones de los procesos misionales, en las Direcciones de Estudio de Mercado y de Procesos de Compras; dado que son estas dependencias en las que recae el 85% de las operaciones. Para ello, se desarrollaron dos estrategias enfocadas en la prevención (riesgos en contrataciones) y el control (idoneidad del régimen especial), que se materializaron en la creación de procedimientos para las contrataciones estratégicas del Sector Defensa en el mercado nacional y extranjero, flujogramas y un inventario de documentos estandarizados cuyo objetivo es disminuir la variabilidad de las operaciones. Luego de la prueba de implementación se obtuvo la disminución de actividades que no generaban valor a los procesos, un menor tiempo promedio de atención de la gestión de requerimientos, una mayor predictibilidad y con ello la disminución de reprocesos en la ACFFAA.

Finalmente, se han generado conclusiones y recomendaciones que deben servir de guía para hacer extensiva la metodología aplicada y lograr optimizar los tiempos de atención, así como las otras funciones que tiene la ACFFAA, bajo un enfoque de mejora continua y de gestión de riesgos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La gestión pública moderna requiere de la sistematización de ideas asentadas en evidencia, con la finalidad de implementar procesos eficientes que permitan materializar la cadena de valor público, así como el adecuado suministro de bienes y servicios públicos para los ciudadanos, que satisfagan los requerimientos derivados de la aplicación de políticas públicas nacionales que el país programa. De este modo, el Estado, a través de sus unidades ejecutoras, deben estar comprometidas con la gestión del cambio para atender las dificultades y nuevas amenazas que se presentan, no solo en la correcta articulación de los sistemas administrativos que subyacen, derivada de los cambios normativas recientes, enmarcados en la política de modernización que busca una mejora continua orientada al ciudadano; sino también en su organización y estructura, procurando ser lo suficientemente adaptables y consecuentes con las exigencias del mercado.

Es así que, la administración pública se pone a prueba frente a la variable reclamación de los servicios y/o bienes que el ciudadano requiere, así como de sus diversos criterios de calidad. En ese sentido, la normatividad del sistema nacional de abastecimiento ha sido planteado sobre el enfoque de resultados, el cual busca la versatilidad técnica que coadyuve al suministro oportuno que es requerido por las entidades y unidades ejecutoras.

El Sector Defensa, dentro de este proceso de modernización, posee un ente técnico independiente, la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, entidad que lidere el sistema de contrataciones de las instituciones armadas en el mercado nacional y en el mercado extranjero utilizando los tipo de compra por encargo o por corporativa, con el fin de optimizar la función logística, poniendo especial énfasis en la atención de bienes, servicios y obras consideraras estratégicas para el sector, por su vinculación con la Seguridad y Defensa Nacional; evitando con ello la duplicidad de esfuerzos en el sector y

garantizando los preceptos de transparencia, estandarización, economía de escala y la interoperabilidad de las Fuerzas Armadas.

En tal sentido, este trabajo está enfocado en diseñar y proponer la implementación de procedimientos en el proceso misional denominado “Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación” para reducir reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas; toda vez que han ocurrido cambios normativos significativos que ameritan un nuevo mapeo del proceso, con el fin de que se identifiquen y eliminen actividades que ya no generan valor al proceso de contratación, así como que se planteen actividades que optimicen el proceso, sobre la base de la eficiencia y eficacia que persigue la contratación pública. Para ello, se plantea iniciar con el diagnóstico del proceso misional, para luego diseñar e implementar los procedimientos sobre el mismo y finalmente reducir de reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas.

1.1. Antecedentes de la empresa

La Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA) es una entidad adscrita al Ministerio de Defensa, que planifica, gestiona y ejecuta Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa; además, tiene a su cargo la contratación de bienes, servicios y obras estratégicas para la Seguridad y Defensa Nacional, en el mercado nacional y extranjero.

Fue creada mediante Decreto Legislativo N° 1128, publicado en el diario oficial El Peruano, el 7 de diciembre de 2012, sobre la base del proceso de modernizaciones de la gestión del Estado que plantea la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, cuyo eje central desde el Sector Defensa era crearlo como una unidad de conformación eminentemente técnica, dotada de ciertos niveles de independencia, lo que le permitiría conducir y liderar un modelo de contratación centralizada para las instituciones armadas en los diversos mercados, de tal modo que la función logística sea corporativa, evitando sobreesfuerzos generados por la duplicidad de acciones en el sector.

Este modelo de obtención de bienes, servicios y obras persigue el objetivo del Gobierno Nacional de garantizar transparencia, estandarización, economías de escala e interoperatividad; así como el cumplimiento de la normativa legal vigente relacionada con los procesos de contratación.

La participación que tiene la ACFFAA en las contrataciones del Sector Defensa alcanzó el 25% y 35% durante los años 2020 y 2021, respectivamente. Alcanzando un total de S/ 416,936,502 soles durante 2020. Sin embargo, si bien la participación se incrementó a 2021, el monto contratado disminuyó como resultado de los recortes presupuestarios que sufrió el sector, alcanzando un total de S/ 382,725,435 soles.

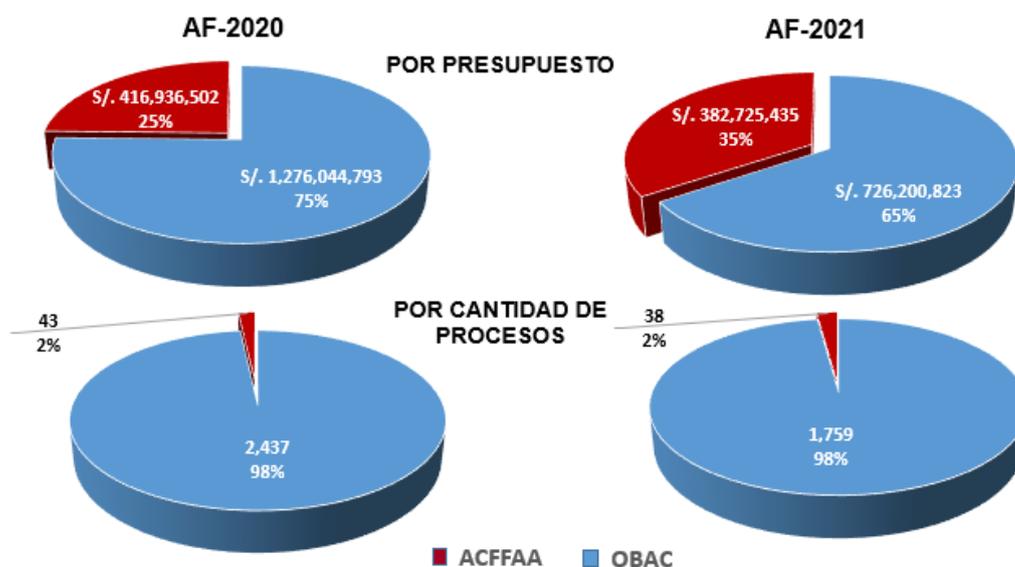


Figura 1: Participación en el Sector Defensa
Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (SIGCO)

El modelo de compra centralizadas en la ACFFAA, permite obtener ahorros en las contrataciones y adquisiciones que requiere el Sector Defensa, tal es así que durante los años 2020 y 2021 se han demostrado ahorros significativos del 27% y 14%, respectivamente.

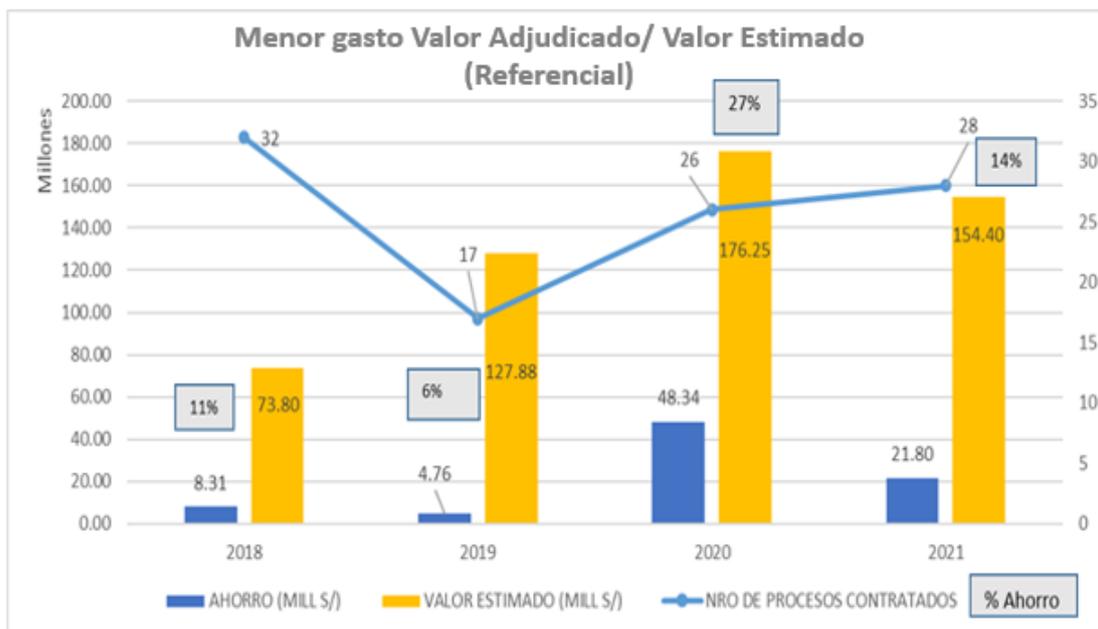


Figura 2: Información histórica de ahorros
Fuente: Dirección de Procesos de Compras (SEACE-SIPROC).

1.1.1. Datos de la empresa

- ✓ Razón Social: Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas.
- ✓ RUC: 20556939781.
- ✓ Dirección fiscal: Av. Arequipa Nro. 310, Urb. Santa Beatriz, Lima, Lima.
- ✓ Tipo: Entidad de derecho público.
- ✓ Finalidad: Lograr transparencia y eficiencia en la ejecución de contrataciones de bienes, servicios y obras, en los diversos mercados; así como la adecuada gestión de contrataciones del Sector Defensa, en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado

o la normativa que resulte aplicable, para el óptimo cumplimiento de los roles y capacidad militares de las Fuerzas Armadas.

1.1.2. Misión institucional

Realizar los procesos y procedimientos de contratación de los requerimientos estratégicos del Sector Defensa, con estándares de calidad, eficiencia, transparencia y oportunidad.

1.1.3. Visión institucional

Ser reconocidos por nuestros socios estratégicos como la institución líder en la gestión de compras, brindando un servicio eficiente y de calidad para la Seguridad y Defensa Nacional.

1.1.4. Valores institucionales

- ✓ **Honestidad:** Como requisito principal para ser parte del equipo de la ACFFAA se ha establecido la honestidad como valor inherente a cada uno de los colaboradores. La honestidad es nuestro valor rector, mucho más en el contexto y sector al que servimos, siendo que la corrupción es el delito más repudiado en nuestra institución.
- ✓ **Transparencia:** El trabajo realizado en la ACFFAA es transparente, tal es así que es práctica usual publicar los resultados obtenidos, ya que nuestros procesos vienen siendo sometidos a controles que buscan afianzar la transparencia basados en el desarrollo tecnológico, estableciendo buenas prácticas de gestión.
- ✓ **Respeto:** El personal de la ACFFAA tiene como práctica común el respeto interpersonal, así como al trabajo que realizan los OBAC. La coordinación y aporte mutuo es continuo, pero bajo las normas del buen trato, civismo y honestidad en convivencia conjunta.
- ✓ **Eficiencia:** La eficiencia es un postulado continuo en las prácticas del personal que labora en la ACFFAA, siendo que los colaboradores se hallan concientizados respecto

a la mejor utilización de recursos a lo largo de la cadena de valor, ya sea en las áreas de soporte, en las líneas del proceso, como en el resultado final.

- ✓ **Compromiso:** El compromiso con la labor ejercida en la ACFFAA es el motor generador de la excelencia en la aplicación de la mejora continua, nuestro personal tiene conocimiento que su aporte laboral es prioritario en la generación de valor brindada por la organización, hecho que lo motiva generando mejores resultados.
- ✓ **Responsabilidad:** La ACFFAA como organización tiene parámetros de cumplimiento integral de los requerimientos inherentes de su labor a cargo. La implementación de nuevas herramientas tecnológicas, herramientas de gestión, planificación y el trabajo en equipo, son muestra evidente de la responsabilidad con la mejora de la atención integral.

1.1.5. Política institucional

La ACFFAA ha establecido su declaración de política institucional, según el siguiente enunciado: “El propósito de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas – ACFFAA está orientado a una eficiente contratación de los bienes, servicios, consultorías y obras establecidos en el Plan Estratégico de Compras (PEC) del Sector Defensa, mediante la realización de procesos y procedimientos de selección transparentes. Busca en su accionar la economía de escala en la compra corporativa y cuida de asegurar la calidad e idoneidad del objeto de la contratación”. En esa línea de acción establece procesos de homogeneización y estandarización para satisfacer de la mejor manera las necesidades de los Órganos Bajo el Ámbito de su Competencia - OBAC. Esto, sobre la base de las siguientes políticas transversales:



Figura 3: Políticas transversales de la ACFFAA.

Fuente: Plan Estratégico de Compras 2021 – 2025.

1.1.6. Funciones

La ACFFAA tiene, entre otras las siguientes funciones generales:

- ✓ Elaborar el Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa, en base a la determinación de las necesidades de bienes, servicios, obras y consultorías que presentan los órganos bajo su ámbito de competencia.
- ✓ Ejecutar alguna(s) o todas las etapas de los procesos de contratación en el mercado nacional, mercado extranjero, así como las contrataciones de gobierno a gobierno según corresponda, en concordancia con lo dispuesto en el Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa.
- ✓ Formular, actualizar y aprobar Directivas, Manuales u otros instrumentos análogos, para los procesos de contratación que estén a su cargo y/o de los órganos bajo su ámbito de competencia, las cuales serán de aplicación supletoria a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- ✓ Desarrollar estrategias de apoyo logístico que requieran los órganos bajo su ámbito de competencia.

- ✓ Homogeneizar y estandarizar las especificaciones técnicas de los bienes y servicios objeto de las contrataciones del Sector Defensa, en coordinación con los órganos bajo su ámbito de competencia.
- ✓ Desarrollar e implementar lineamientos y procedimientos para la catalogación de bienes y servicios utilizados en el Sector Defensa, optimizando el sistema de trazabilidad.
- ✓ Ejecutar los procesos de selección por encargo, en sus diversas modalidades, para la Dirección Nacional de Inteligencia, las entidades adscritas al Sector Interior, o para otras entidades públicas del Estado mediante la celebración de convenios con dichas instituciones, siempre y cuando el objeto de las contrataciones esté vinculado a la Defensa, Orden Interno y Seguridad Nacional.
- ✓ Implementar el modelo de servicios compartidos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, para servir a los órganos bajo el ámbito de su competencia, con la finalidad de realizar las tareas encomendadas de forma eficiente. Dichos servicios podrán prestarse a la Dirección Nacional de Inteligencia, así como a las entidades adscritas al Sector Interior mediante la celebración de convenios de cooperación interinstitucional.
- ✓ Promover la innovación tecnológica, la investigación científica y el uso de las tecnologías de la información y comunicación entre los órganos del Sector Defensa, a fin de optimizar los procesos logísticos de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Requerir a los titulares de los órganos bajo su ámbito de competencia, la información necesaria para el cumplimiento de las funciones consignadas en el presente artículo, quienes tendrán la obligación de proporcionarla en la oportunidad debida, bajo responsabilidad.

- ✓ Organizar los Comités Especiales de los procesos de contratación en el mercado nacional, así como de los Comités que tendrán a su cargo los procesos de contratación en el mercado extranjero, según corresponda.

1.1.7. Política de calidad

La entidad tiene implementado un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, el cual se encuentra certificado, cuyo enunciado es el siguiente “La ACFFAA se compromete a gestionar las contrataciones estratégicas del Sector Defensa de manera oportuna, eficiente y transparente, orientados a la mejora continua, basado en la gestión de riesgos y de seguridad de la información; con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes internos y externos”.

1.1.8. Organigrama

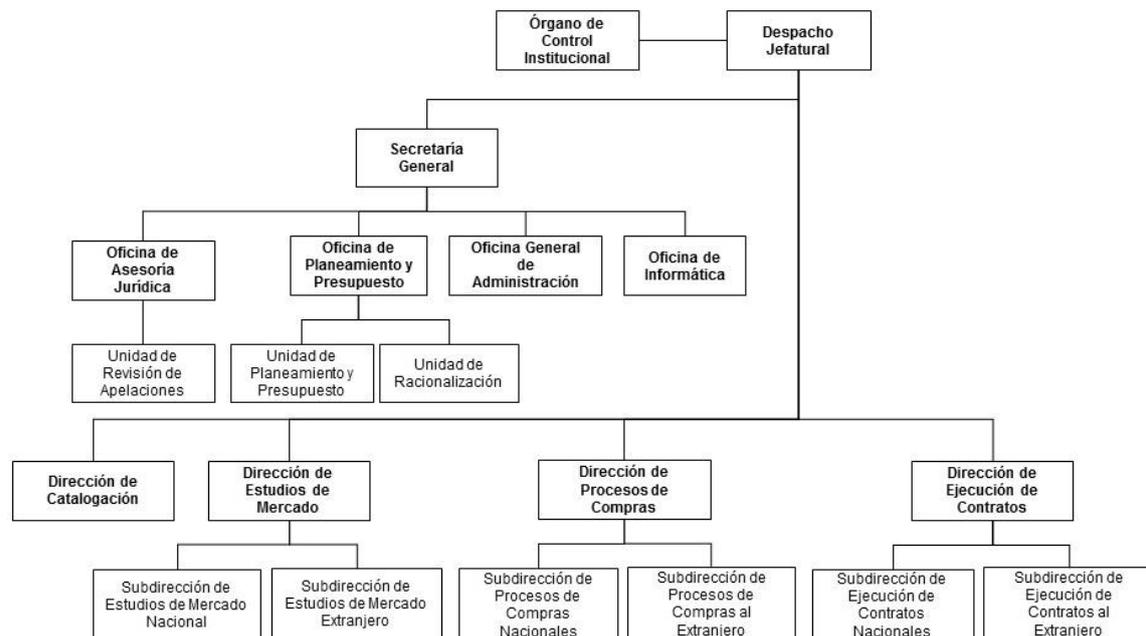


Figura 4: Organigrama vigente de la ACFFAA (2022).

Fuente: Resolución Jefatural N° 027-2022-ACFFAA.

1.1.9. Clientes

La ACFFAA realiza el proceso de contratación (fase de actos preparatorios y de procedimiento de selección) de los órganos bajo su ámbito de competencia (OBAC), para que luego estos lleven a cabo la fase de ejecución contractual. Son los siguientes:

- ✓ Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Ejército del Perú.
- ✓ Marina de Guerra del Perú.
- ✓ Fuerza Aérea del Perú.
- ✓ Escuela Nacional de Marina Mercante.
- ✓ Comisión Nacional de Desarrollo e Investigación Aeroespacial.
- ✓ Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Otras que se disponga mediante Decreto Supremo.

1.1.10. Servicios

La ACFFAA atiende los requerimientos de los OBAC mediante el desarrollo de tres tipos de contratación:

- ✓ Ejecución de procesos de contratación en el mercado nacional.
- ✓ Ejecución de procesos de contratación en el mercado extranjero.
- ✓ Ejecución de contrataciones de gobierno a gobierno.

1.1.11. Mapa de Proceso



Figura 5: Mapa de Procesos de la ACFFAA (2019).

Fuente: Resolución Secretaría General N° 017-2019-ACFFAA.

1.2. Realidad problemática

Mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, se aprobó el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el mismo que contempla como Objetivo Específico 4: Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

En ese sentido, durante el ejercicio 2015, la ACFFAA procedió con la identificación y definición de la totalidad de los procesos y subprocesos, en el ámbito administrativo y funcional, orientados al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, mejor desempeño, eficiencia y direccionados para atender la estrategia de satisfacción de las necesidades de sus clientes. Es así que, mediante Resolución Jefatural N° 053-2015-ACFFAA se aprobó el Manual de Procesos de la ACFFAA, mediante el cual se definieron

de manera ordenada, secuencial y detallada las actividades que se desarrollan dentro de un proceso, indicando los documentos utilizados en la realización de las actividades institucionales; así como, se establecieron responsabilidades operativas para la planificación, ejecución y control de las actividades.

El mapeo del proceso, identificó, entre otros, el macroproceso esencial (nivel 0): “Gestión del proceso de selección”, con dos procesos (nivel 1): “Preparación y organización de los procesos de selección” y “Ejecución de los procesos de selección”; adicional a ello, se identificaron los subprocesos (nivel 2) y actividades (nivel 3). Esto fue desarrollado sobre la base de las disposiciones normativas existentes, siendo para el mercado nacional, la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento; en tanto que, para el mercado extranjero, fue el Decreto Supremo N° 005-2013-DE que aprueba el reglamento del Decreto Legislativo N° 1128 que crea la ACFFAA.

Posterior a ello, se emitió el Decreto Legislativo N° 1341 que modificó la Ley 30225 y el Decreto Supremo N° 344-2018-EF que modificó su reglamento, afectando directamente el proceso de contratación en el mercado nacional. De igual modo, mediante Decreto Supremo N° 001-2020-DE, se aprobó un nuevo reglamento del Decreto Legislativo N° 1128, afectando así el proceso de contratación en el mercado extranjero.

Sumado a esto, durante el 2018, se implementó el Sistema Nacional de Abastecimiento, mediante Decreto Legislativo N° 1439, con el objetivo de mejorar la gestión, productividad, eficiencia y efectividad de las entidades públicas, con una visión sistémica e integral, que promueve una gestión ágil y eficiente de la Cadena de Abastecimiento Público bajo un enfoque de gestión de resultados para lograr valor público, afectándose directamente los procesos operativos de la ACFFAA; quedando incluso obsoletos o ineficientes.

Es así que, en 2019, se actualiza el mapa de proceso de la ACFFAA, mediante Resolución Secretaría General N° 017-2019-ACFFAA, plasmando, entre otros, un nuevo macroproceso esencial (nivel 0), denominado: “Gestión y desarrollo del proceso de contratación”. Sin embargo, la mencionada actualización no alcanzó al nivel de proceso (nivel 1), subprocesos (nivel 2) y actividades (nivel 3); resultando que el mencionado macroproceso no tiene identificados adecuadamente los procesos, subprocesos y actividades que permitan un correcto y ágil desempeño de las funciones vinculadas a este, así como la posibilidad de identificar y eliminar reprocesos planteando mejoras al mismo.

En ese sentido, dado que las normas y disposiciones legales alrededor de las contrataciones en el mercado nacional y extranjero en el Sector Defensa han cambiado significativamente; se hace necesario que cada propietario de proceso (Director/Jefe) actualice o formule documentos normativos complementarios, que coadyuven a asegurar el adecuado desarrollo y seguimiento de los procesos de la entidad a fin de hacer sostenibles las acciones de mejora continua en los procesos de la ACFFAA. Por ello, se vuelve necesario trazar acciones que permitan mapear los procesos e implementar procedimientos en la “Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación” para reducir reprocesos en la ACFFAA.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo la implementación de procedimientos en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación reduce reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas?

1.4. Problemas específicos

- ✓ ¿Cómo es actualmente la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación?
- ✓ ¿Cuáles son los procedimientos identificados en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones?

- ✓ ¿Cómo se logra reducir los reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas?

1.5. Justificación

Según Alcázar, F. (2019), en su artículo publicado por el Centro de Investigación en Política Pública. Precisa que el sistema de contrataciones públicas de un país puede ser una gran palanca de desarrollo o un inagotable generador de negocios privados y depende básicamente de tres componentes: la legislación, instrumentos de gestión, procesos y procedimientos que lo regula, la plataforma a través de la cual se desarrolla, y el tipo de servidores públicos que lo administran.

Sobre esa base, debe agregarse que, dado los cambios normativos enmarcados en la política de modernización del estado que trajeron consigo la implementación y/o actualización de diversos sistemas administrativos que se interrelacionan en la gestión pública, en especial el Sistema Nacional de Abastecimiento, Sistema Nacional de Presupuesto y Sistema Nacional de Inversiones y Programación Multianual; se ha vuelto preponderante que los servidores públicos cuenten con herramientas e instrumentos de gestión acorde con el enfoque de la gestión por procesos, que les permita identificar responsabilidades, interpretar sus funciones y ubicar sus acciones dentro de la cadena de valor público.

En tal sentido, la ACFFAA no es ajena a la necesidad de mejorar en cuanto al proceso de contratación que es su Core Business, toda vez que mantiene un manual de procesos que, a la luz de los cambios normativos y de las evidencias de las lecciones aprendidas de los ejercicios anteriores, tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero, resulta obsoleto por contener actividades y por mantener subprocesos y procedimientos no alineados a dichas normas.

Sumado a ello, debe considerarse que conforme lo ha definido el Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa 2022-2024, la ACFFAA tiene a su cargo exclusivamente las contrataciones estratégicas que se encuentran vinculadas con la Seguridad y Defensa Nacional, quiere decir, aquellas de alto impacto sobre los roles que mantiene las Fuerzas Armadas; por lo que es necesario y preponderante que el proceso de contratación actual sea revisado y se reduzcan los reprocesos, a fin de que se puedan desarrollar las actividades con la debida trazabilidad, calidad y acorde con la normativa vigente.

1.6. Formulación de objetivos

1.6.1. Objetivo general

Proponer la implementación de procedimientos en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones para reducir reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas.

1.6.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar el estado actual de la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación.
- ✓ Diseñar procedimientos para la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones.
- ✓ Implementar procedimientos y reducir reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de trabajo de Investigación

2.1.1. Nacionales

Gardella Salazar, J., & Chávez Valdivia, L. S. (2016). En su tesis titulada Diseño de proceso de mejora continua en la unidad estratégica de negocio de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, para optar por el grado de Magíster en Gestión Pública, plantea como objetivo general diseñar un proceso de mejora continua en la unidad estratégica de negocio, a partir de la identificación del proceso crítico, sobre la base del enfoque de gestión por procesos; con la finalidad de garantizar eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad.

En ese sentido, los autores indican que resulta importante en la medida que permitirá que la entidad cuente con una herramienta de gestión que permitirá evaluar regularmente el desempeño de sus procesos operativos establecidos en la unidad estratégica de negocio. Por otro lado, mencionan que esta estrategia esta alineada con el impulso de modernizar el Estado que tiene sus bases en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Finalmente, los autores advierten en sus conclusiones que existe duplicidad de procedimientos en referencia a resultados e impactos sobre la base del análisis realizada a la cadena de valor público, con lo cual propende a una distorsión en la finalidad de la misión y por consiguiente en sus procesos operativos; siendo de vital trascendencia que se establezca un proceso de mejora continua dentro de la ACFFAA.

Huamán Camones, S. I., Hinostrza García, J. A., & Santos Nestares, D. (2020). En su tesis titulada Propuesta de mejora de la gestión de compras de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, para optar por el grado de Magíster en Supply Chain Management, plantean como objetivo optimizar la gestión de compras de la ACFFAA

sobre la base de un enfoque integral que se fundamente en la asimilación de mejores prácticas de gestión de compras y de proyectos, que persigan la generación de valor público. Además, plantean una reestructuración de la organización, el rediseño de los procesos operativos y la implementación de un sistema informático que soporte la gestión con un enfoque de generación de valor.

En ese sentido, los autores han contemplado que los problemas centrales que afectan a la ACFFAA están vinculados con la planificación de la contratación y a los altos tiempos de ejecución de los procesos de compras, debido a que no existe un órgano independiente que tome esta función; en tanto que es una debilidad sobresaliente que no se cuente con un sistema informático integrado que permita darles celeridad a los procesos operativos, procurando la interacción de usuarios y proveedores.

Finalmente, sobre el planteamiento de crear una nueva dirección de contrataciones, concluyen que con ello se eliminaría la etapa de revisión de expedientes observados que ocupa un plazo significativo a los actos preparatorios; en tanto que la implementación de un sistema informático que soporte el proceso de compra podría automatizar el 70% de los procesos que actualmente son manuales.

Ballesteros Valencia, V. M. (2020). En su tesis titulada La Catalogación de bienes para las Fuerzas Armadas y su influencia en las Contrataciones estratégicas del Sector Defensa, para optar por el grado académico de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional, ha identificado dentro de la realidad problemática que la ejecución de contrataciones que se consideran estratégicas en el Sector Defensa se ve afectada por la ocurrencia de procedimientos de selección declarados desiertos debido a que los postores no cumplen con las características técnicas incluidas en los requerimientos; o porque las características técnicas mínimas que han sido previstas presenta errores, hacen referencia a números de

parte, con lo cual, de manera artificial, se termina direccionando la contratación a un número limitado de proveedores dificultando así la obtención de los bienes.

Adicional a ello, el autor refiere que la ACFFAA evidencia problemas para el cumplimiento de su misión, al no alcanzar los niveles de eficiencia necesarios para la atención oportuna de los requerimientos de los OBAC, sobre la base de la revisión de normas, procesos y organización de la entidad que realizó la Inspectoría General del Ministerio de Defensa durante el ejercicio fiscal 2019.

Finalmente, concluye que se debe plasmar la compra de forma procesal y/o procedimental desde el requerimiento hasta la aprobación de bases de las contrataciones del sector; en tanto que se debe diseñar un proceso de selección basado en la mejora de la calidad del servicio, el cual debe estar trazado desde la convocatoria hasta que la buena pro quede consentida o administrativamente firme.

Gutiérrez Vera, J. (2018). En su tesis titulada El modelo de Catalogación OTAN y la optimización de los sistemas de abastecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, periodo 2015-2016, para optar por el grado de Doctor en Administración, recoge en su realidad problemática que las operaciones militares conjuntas y combinadas tiene una naturaleza compleja que demanda la integración de esfuerzos en inteligencia, doctrina y logística, para que esta logre ser eficiente; es así que se vuelve una fortaleza, que se tenga sistemas homogéneos, que se estandaricen los procedimientos y se uniformicen los criterios para llevar a cabo las contrataciones estratégicas; ello sobre la base de lo que establece el Libro Blanco de la Defensa Nacional.

En adición a esto, precisa que existe una tendencia creciente de asignar la ejecución de procesos de compras de bienes y servicios vinculados con la seguridad y defensa nacional, hacia la ACFFAA, toda vez que su norma de creación ha previsto que ésta tiene por función la realización de procesos de selección y/o compras de bienes y contratación

de servicios, aprovechando el agregado de demanda mediante compras conjuntas. Sobre esta base, el autor advierte que disponer de procesos y procedimientos estándares en el flujo de la obtención de bienes y servicios es fundamental, ya que se convierte en una ventaja distintiva para la gestión de las necesidades e intercambio de información entre los stakeholders; en la medida que esto se logre, se estarán evidenciando altos niveles de integración del componente logístico del Sector Defensa.

Vizcarra Llanos, L. M. (2019). En su tesis titulada Análisis de la centralización de compras, a través de la creación de Perú Compras, en la política de contratación pública, en periodo 2008 – 2017, para optar por el grado de Magíster en Ciencias Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, tiene como objetivo determinar el impacto que Perú Compras ha causado en la compra pública en el Perú, para lo cual analiza las funciones y competencias de dicha entidad, así como su desarrollo.

Por otro lado, plasma la problemática alrededor de la contratación pública que es un régimen que se encuentra en continuo cambio, dado que depende de un mercado donde confluyen diversos actores y variables, sino que los involucrados son cambiantes al igual que sus intereses; es así que el abastecimiento público se desarrolla en una coyuntura inestable *per se* que limita la posibilidad de formular una política que logre ejecutarse antes de que aquello que lo motivó ya haya cambiado.

Finalmente, plantea que, en el caso de contrataciones bajo una política de centralización, el uso de un enfoque incremental para la toma de decisiones, es oportuno, en la medida que promueva el uso de procesos y procedimientos que permitan movilidad y adaptación a las diversas situaciones que el entorno demande; por lo que debe tomarse en consideración que en el desarrollo del Estado, las autoridades y sus funcionarios deben trazar metas en su gestión, por lo que sus técnicos deben elaborar instrumentos de gestión donde plasmen sus objetivos generales y específicos, así como identificar el conjunto de

acciones, actividades y tareas para el logro de esos objetivos y la absolución de los problemas organizacionales.

2.1.2. Internacionales

Díaz Molina, C. A. (2020). En su tesis titulada Impacto estratégico del rediseño del proceso de gestión de adquisiciones del Ejército de Chile, para optar por el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, plantea como objetivo la estimación del impacto estratégico ocasionado por el rediseño del proceso de gestión de adquisiciones del Ejército del Chile, para lo cual traza su investigación a partir de la caracterización de la situación actual del proceso, luego identifica oportunidades de transformación y propone líneas de acción estratégica, indicadores asociados y finalmente medir los resultados.

La investigación aborda la problemática que mantiene el proceso de adquisición de la entidad, sobre la base del desafío de lograr cumplir los tiempos establecidos; sin embargo, el autor analiza que existen deficiencias de naturaleza metodológica en el cómo se ha levantado el subproceso de compras, toda vez que existe evidencia de una confusión en las definiciones de los procesos o procedimientos, siendo relevante la identificación de procesos y procedimientos aislados, que no se vinculan, no hay un estudio de tiempos y no se ha previsto su diagramación.

Finalmente, concluye que si bien existe una política institucional que prevé el levantamiento y mantenimiento actualizado de los procesos y procedimientos de cada unidad, los resultados obtenidos demuestran que estas unidades vienen organizando sus procesos de forma independiente, en formato y forma, por lo que no es factible identificar su vinculación entre sí; adicional a ello identifica una brecha de competencias de los colaboradores, en cuanto al enfoque de procesos y otras metodologías de gestión, lo que incurre en que el levantamiento de procesos y procedimientos, no se realice de acuerdo con los estándares que garanticen la identificación y reducción de reprocesos.

Caballero Duarte, A. M. (2017). En su tesis titulada Hacia el mejoramiento de la compra pública en el Ministerio de Defensa Nacional a través del acuerdo marco de precio de intendencia, para optar por el grado de Maestría en Gobierno y Políticas Públicas, ha previsto dentro de sus objetivos la revisión de la suficiencia estadística de tres variables, entre estas el tiempo del proceso contractual, de los elementos que se compraron tanto en 2015 y 2016 en las unidades ejecutoras del Ministerio de Defensa Nacional de Colombia; a fin de determinar si contribuyó con generar valor por dinero.

El autor precisa que la nueva gestión pública contempla el concepto de eficiencia, que se entiende cuando el proceso de contratación utiliza la menor cantidad de recursos humanos y de tiempo para entregar los bienes; en tanto que será eficaz, cuando el proceso de contratación satisface oportunamente la necesidad de la Entidad Estatal. Por otro lado, desarrolla el modelo de compra de acuerdos marco framework agreements de precios (AMP), el cual contempla un proceso estandarizado cuyo esquema consta de dos etapas, utilizado principalmente para compras cuyo suministro es repetitivo o recurrente, denota como ventajas el ahorro de costos debido a la agregación de demanda y la estandarización de normas técnicas dentro de la administración pública.

Finalmente, la investigación advierte que la contratación que realiza la administración pública, bajo las nuevas políticas pública se concibe no como un simple conjunto de trámites y procedimientos o un mero instrumento para la obtención de bienes y servicios; sino que es una estrategia que introduce mecanismos de competencia, aprovechamiento de tecnologías de la información, una continua interrelación de los agentes y la rendición de cuentas. Concluye también que el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia ha incrementado su estrategia de valor por dinero sobre la base de implementar procesos más eficientes y eficaces, pero no más competitivos y económicos.

Gómez Delgado, A. M. (2020). En la tesis titulada Contratación directa en el Sector Defensa, ¿un proceso de selección objetiva?, para optar por el grado de Magíster en Derecho Contractual Público y Privado, esta investigación tiene como objetivo general la examinación del modelo de compra pública directa para adquirir bienes y servicios con destino al Sector Defensa en Colombia, para lo cual analiza las modalidades de selección existentes, por lo que hace una revisión de los aspectos normativos y procedimentales de la contratación en el referido sector.

La investigación resalta que el principio de transparencia, es la base de la contratación pública, el mismo que se fundamente, entre otros aspectos, en la publicidad de todos los procedimientos y actividades del proceso de contratación que, como regla general, se realizan por convocatoria pública, salvo los casos que la ley exceptúa; además del uso de procedimientos preestablecidos, de acuerdo a la modalidad de selección, así como tener reglas claras, precisas, completas y objetivas.

Finalmente, concluye que la legislación no ha precisado ciertos aspectos alrededor de la contratación directa en el Sector Defensa, lo cual desborda la capacidad de interpretación y accionar de los compradores en este sector; por lo que deben considerar el planteamiento de sistematizar las modalidades distintas al régimen general para las adquisiciones de bienes y servicios destinados a la seguridad y defensa nacional, teniendo en cuenta los nuevos roles y connotaciones producto de la evolución socio-política del país.

Ponce Parra, D. (2014). En su tesis titulada La optimización de los procesos de compras públicas a través del Sistema Nacional de Contratación en que porcentajes generan ahorros, para obtener el grado de Maestría en Dirección de Empresas, plantea como objetivo evaluar el ahorro generado en los procesos de contratación pública de

Ecuador, luego de haber implementado un sistema de contratación pública que tiene por finalidad minimizar las acciones fraudulentas y transparentar los procesos de contratación.

Esta investigación analiza la ejecución de compras realizadas mediante este portal electrónico, así como las herramientas de gestión que se implementaron a lo largo del proceso; compara también las contrataciones ejecutadas antes y después de la implementación del sistema que conllevó a la adecuación de procesos, procedimientos y actividades.

Finalmente concluye que el Sistema Nacional de Contratación Públicas Ecuatoriana integra a los stakeholders tales como entidades, contratantes, proveedores, órganos de control, así como a los órganos de planificación y de presupuesto; por otro lado, en relación a su funcionamiento, es crítico conseguir dinamizar y estandarizar todos los procedimientos, mediante la innovación y mejoramiento continuo, lo cual repercutirá en ahorros económicos y tiempos de ejecución en la realización de las adquisiciones que realiza el estado.

Calvo Villalobos, M. E. (2013). En su tesis titulada Propuesta de modelo de gestión del proceso de compras internacionales en astilleros. Caso: COTECMAR, para obtener el título de Magíster en Negocios Internacionales e Integración, plantea como objetivo elaborar un modelo de gestión de compras internacionales para el sector astillero en Colombia, trazando para ello la determinación de variables críticas del proceso de gestión, la construcción de un modelo que involucre proveedores internacionales y de servicios logísticos y plantear una metodología de validación de dicha propuesta.

La investigación alude que en procesos asociados a actividades logísticas, vale decir, al proceso de compras internacionales, han identificado que los reprocesos incrementan los costos previstos, a estos les llaman costos de no calidad; por lo que es importante el establecimiento de mecanismos que den autonomía al área de compras, con

el objetivo de que exista agilidad en esta etapa, toda vez que al lograr la identificación del procedimiento y su caracterización, la minimización de reprocesos será visible.

Finalmente, la investigación concluye en recomendar la formalización de procesos de colaboración con los proveedores internacionales, toda vez que factores como sistemas efectivos de información y procedimientos, conllevan a generar un alto impacto en el rendimiento de los equipos, así como mantener su competitividad y promover la mejora continua.

2.2. Contexto actual del sector

El Sector Defensa gestionó un presupuesto institucional modificado ascendente a S/ 9,305,713,225 soles durante el ejercicio 2021, alcanzando un nivel de ejecución de gasto a nivel de devengado del 96.2%. De este presupuesto, el 6.2% corresponde a inversiones, pudiendo ser estas de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación, las cuales solo lograron un nivel de ejecución del 77% en este periodo, dejando de ejecutarse un gasto de S/ 133,073,869 soles. En tanto que la ejecución de bienes y servicios que equivalen al 18%, alcanzó una ejecución del 97%, dejando de ejecutar al menos S/ 54,882,047 soles.

El sector está compuesto por cinco pliegos, siete unidades ejecutoras y tres empresas estatales que, dependiendo de las funciones establecidas por norma con rango de ley, llevan a cabo las acciones estratégicas que establecen el poder ejecutivo, acorde con la Política Nacional de Gobierno.

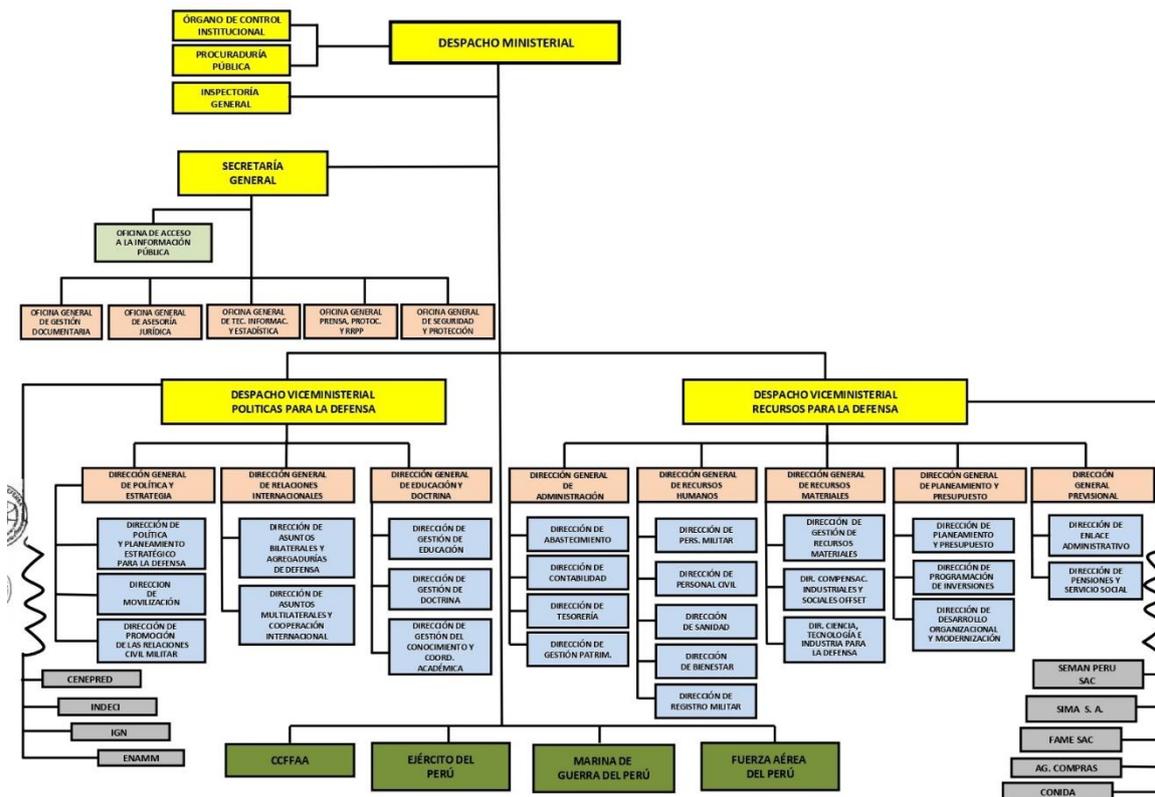


Figura 6: Organigrama del Sector Defensa (2016).

Fuente: Decreto Supremo N° 006-2016-DE.

2.2.1. Pliegos del Sector Defensa:

- ✓ Ministerio de Defensa. Está encargado de dirigir, ejecutar, supervisar, coordinar y evaluar la Política de Seguridad y Defensa Nacional, conforme a lo que disponga el presidente de la República en su condición de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Instituto Nacional de Defensa Civil. Es un organismo técnico encargado de facilitar, supervisar y coordinar la Política Nacional y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación.
- ✓ Instituto Geofísico del Perú. Es un organismo de investigación encargado de generar conocimiento y monitorear el campo de la geofísica, con la finalidad de gestionar los riesgos del impacto catastrófico de los peligros naturales o de aquellos inducidos por el hombre.

- ✓ Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas. Es un organismo técnico independiente que tiene a su cargo la obtención de bienes y servicios, así como la contratación de obras eminentemente estratégicas para la Seguridad y Defensa Nacional mediante la optimización y ejecución de procesos en el Sector Defensa.
- ✓ Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres (CENEPRE). Es un organismo que conforma el SINAGERD, es el responsable técnico encargado de supervisar y facilitar la implementación de la Política Nacional y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, a través de la estimación, prevención y reducción del riesgo, así como de reconstrucción.

2.2.2. Unidades ejecutoras del Sector Defensa:

- ✓ Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA). Está a cargo de planear, preparar, coordinar y conducir las operaciones y acciones militares de las Fuerzas Armadas para garantizar integridad territorial, soberanía e independencia; así como el apoyo al desarrollo nacional de la nación.
- ✓ Ejército del Perú (EP). Es la fuerza armada que defiende y vigila los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión, empleando el poder militar terrestre. Además, participa en el orden interno, desarrollo económico y social, acciones de defensa civil y en la política exterior de acuerdo a ley, con el fin de contribuir al bienestar general de la población.
- ✓ Marina de Guerra del Perú (MGP). Es la fuerza armada que vigila y defiende el dominio marítimo, fluvial y lacustre; además contribuye con garantizar la soberanía, integridad territorial y la independencia de la nación. También ejecuta acciones destinadas al orden interno y al desarrollo económico social de la nación.
- ✓ Fuerza Aérea del Perú (FAP). Es la fuerza armada que vigila y defiende el espacio aéreo que cubre el territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas.

También contribuye con garantizar la soberanía, integridad territorial y la independencia de la nación.

- ✓ Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (CONIDA). Es el órgano rector de las actividades espaciales en el país, además es sede de la Agencia Espacial del Perú. Se encarga de investigar, desarrollar y difundir ciencia y tecnología espacial; así como de generar productos y servicios que ayuden al desarrollo socioeconómico de la nación.
- ✓ Escuela Nacional de Marina Mercante (ENMM). Es un centro de educación superior con rango universitario, encargado de formar profesionales y especialistas en el medio náutico. Además, tiene a su cargo la capacitación y perfeccionamiento de los profesionales conforme a los lineamientos y estándares de la Organización Marítima Internacional (OMI).
- ✓ Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas (OPREFA). Es la unidad ejecutora que tiene a su cargo el pago de pensiones al personal civil y militar del Sector Defensa.

2.2.3. Empresas estatales del Sector Defensa:

- ✓ Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C. (SEMAN). Es una empresa pública que forma parte del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), encargada de brindar servicios de mantenimiento y reparación mayor de aeronaves, componentes y otros. Atiende al sector civil, comercial y de las fuerzas armadas tanto nacional como internacional.
- ✓ Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA). Es una empresa pública que forma parte del FONAFE, es el principal astillero del Perú, encargada de brindar servicios de mantenimiento, construcción y modernización de unidades navales para el sector civil, comercial y de las fuerzas armadas tanto nacional como internacional.

- ✓ Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C. (FAME). Es una empresa pública que forma parte del FONAFE, encargada de la fabricación, modificación, modernización y comercialización de armas y municiones de uso civil y militar. Además, contribuye con la investigación y desarrollo tecnológico en actividades afines al armamento y material militar para abastecer a las fuerzas armadas y a la Policía Nacional.

2.2.4. Órganos bajo el ámbito de competencia de la ACFFAA (OBAC)

Se refiere a los órganos (unidades ejecutoras) que se encuentran bajo el ámbito de competencia de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, cuando estas requieran adquirir bienes, contratar servicios u obras consideradas estratégicas para seguridad y defensa nacional, de acuerdo a los criterios que establece el Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa.

Para efectos de esta investigación, bajo el enfoque de procesos, los OBAC son los clientes de la ACFFAA.

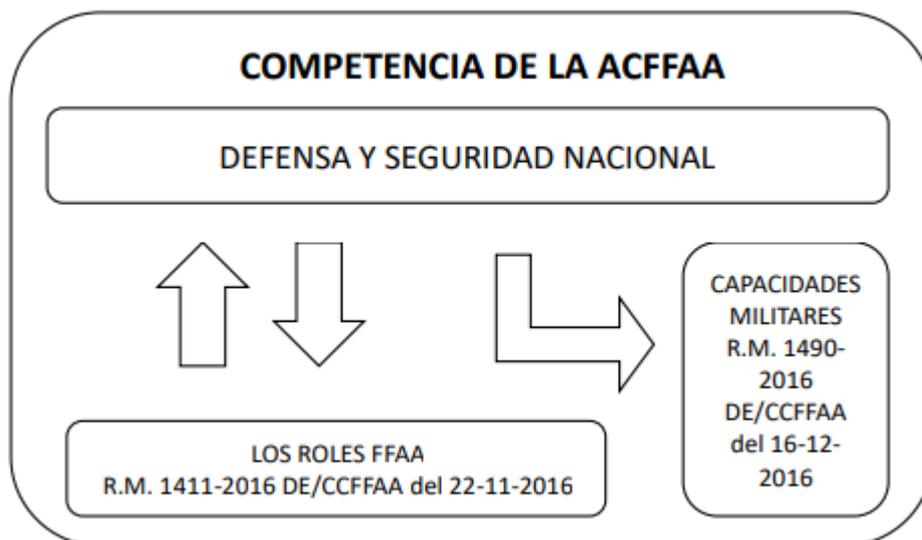


Figura 7: Competencia de la ACFFAA.

Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la ACFFAA.

2.2.5. Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa (PEC)

Es un instrumento de gestión de naturaleza multianual que elabora la ACFFAA que comprende las estratégicas y el alcance de los procesos de contratación a desarrollar en el mercado nacional y extranjero; bajo un enfoque de homogeneización, economía de escala y estandarización.

En el marco de esta investigación, es preciso señalar que la estratégica 1.1. prevista en el PEC 2022 – 2024 plantea el fortalecimiento de la ACFFAA para que sea capaz de desarrollar sus actividades en el marco del sistema de gestión de la calidad.

2.2.6. Contrataciones Estratégicas del Sector Defensa

De acuerdo al PEC 2022 – 2024, en base al objeto de contratación, se refiere a las contrataciones que por su naturaleza son complejos y especializados, y que tienen impacto significativo en los resultados de los OBAC; en la ejecución de alguno de los roles de las fuerzas armadas y/o las capacidades militares establecidas por el CCFFAA. Además, aquellas contrataciones cuya agregación de demanda es conveniente para obtener ventajas en precio, utilizándose el tipo de compra corporativa; así como aquellas contrataciones que se realicen de Estado a Estado.

Las contrataciones estratégicas deben ser ejecutadas por la ACFFAA, valiéndose para ello de los regímenes legales de contratación que ha previsto el Sistema Nacional de Abastecimiento, la Ley de Contrataciones del Estado y el Decreto Legislativo de creación de la ACFFAA.

Para dicho final, el Ministerio de Defensa, contempla la aprobación anual de instrumentos de gestión denominados:

- ✓ Lista General de Contrataciones con carácter de Secreto, Secreto Militar o por razones de Orden Interno.

- ✓ Lista General de Contrataciones consideradas Estratégicas en materia de Seguridad y Defensa Nacional, que se efectúen a través de acuerdos o contratos internacionales bajo la modalidad de Estado a Estado.
- ✓ Lista Estratégica de Contrataciones en el Mercado Nacional y Extranjero (LECMNE).

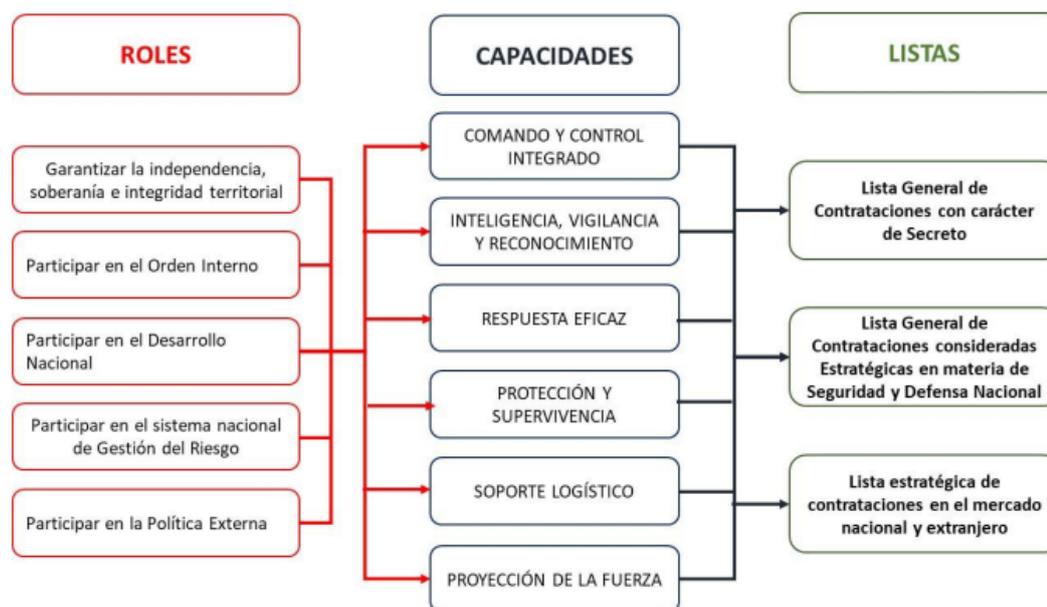


Figura 8: Estructura de las Contrataciones Estratégicas (2022)

Fuente: Decreto Supremo N° 004-2022-DE.

De acuerdo al levantamiento de información realizado en el último quinquenio, el Sector Defensa no ha ejecutado contrataciones que hayan correspondido a la Lista General de Contrataciones con carácter de Secreto, Secreto Militar o por razones de Orden Interno, ni a la Lista General de Contrataciones consideradas Estratégicas en materia de Seguridad y Defensa Nacional, que se efectúen a través de acuerdos o contratos internacionales bajo la modalidad de Estado a Estado; de tal modo que las contrataciones que ha ejecutado solo se circunscriben a LECMNE, la cuales se desarrollan bajo el amparo del Sistema Nacional de Abastecimiento regulado mediante el Decreto Legislativo N° 1439, el cual contempla, para el caso particular del Sector Defensa, el Régimen General previsto en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225), su reglamento y las directiva que ha emitido el

OSCE y PERÚ COMPRAS, y el Régimen Especial previsto en el Decreto Legislativo N° 1128, su reglamento y los documentos normativas que ha emitido la ACFFAA.

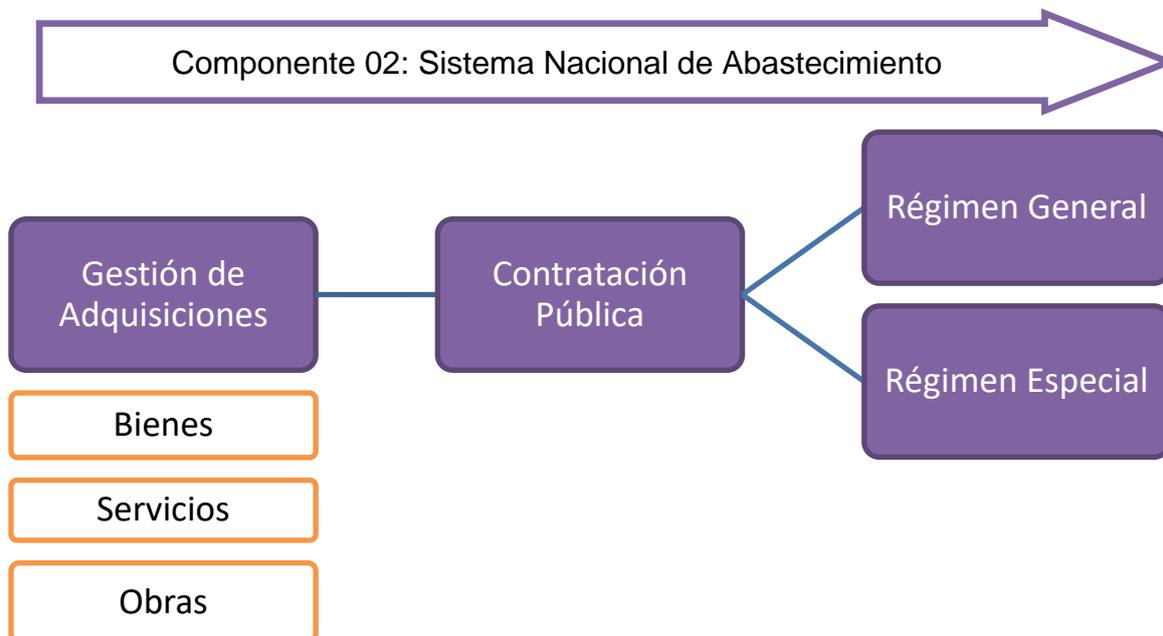


Figura 9: Componente 02 del Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA).
Fuente: Elaboración propia.

2.2.7. Régimen General de Contratación Pública

Es un modelo de contratación que contempla la obtención de bienes, servicios y obras bajo un enfoque de maximización de valor de los recursos públicos y de gestión por resultados; procurando oportunidad y las mejores condiciones de precio y calidad. Para ello se fundamenta en el cumplimiento de los principios de libertad de concurrencia, igualdad de trato, transparencia, publicidad, competencia, vigencia tecnológica, sostenibilidad ambiental y social, equidad e integridad.

Para el caso de las contrataciones estratégicas a cargo de la ACFFAA, se refieren a aquellas que corresponden al tipo de procedimiento de selección de Licitación Pública, Concurso Público y Subasta Inversa Electrónica, esta última, siempre que su cuantía equivalga a una Licitación Pública.

Es requisito indispensable para participar en este régimen, el contar con el Registro Nacional de Proveedores (RNP), el cual se constituye como el único sistema de información oficial de la administración pública, mediante el cual se registra y mantiene actualizada la información general y relevante de los proveedores interesados; los proveedores se someten al principio de presunción de veracidad, privilegio de control posterior e informalismo.

2.2.8. Régimen Especial de Contratación Pública

Es un modelo de contratación de naturaleza excepcional utilizado por la ACFFAA, para llevar a cabo contrataciones estratégicas de bienes y servicios, siempre que concurren de manera simultánea las siguientes condiciones: Que sean realizadas con proveedores no domiciliados en el país; Que no exista en el territorio nacional un proveedor con capacidad de fabricar los bienes o realizar los servicios requeridos dentro del territorio nacional; Que el mayor valor de las prestaciones se realice en territorio extranjero.

Estas contrataciones deben realizarse sobre la base de los principios de la contratación pública, precitados en el numeral anterior, la homogeneización y estandarización de los bienes y servicios que se pretenden adquirir; en estas contrataciones se priorizan la trazabilidad, interoperabilidad e interoperatividad en la calidad de la prestación.

Es requisito indispensable para participar en este régimen, el contar con el Registro de Proveedores en el Mercado Extranjero (RPME), el cual se constituye como un sistema de información oficial para el Sector Defensa, mediante el cual se registra y mantiene actualizada la información general y relevante de los proveedores interesados; los proveedores se someten a la fiscalización posterior y a la presunción de veracidad. Este registro resulta ser más exhaustivo que el RNP, en la medida que la verificación documental se realiza antes de la habilitación de los proveedores como sujetos elegibles.

2.2.9. Fases de la contratación pública

Con independencia del régimen de contratación (general o especial) mediante el cual se ejecutan las obtenciones de bienes, servicios u obras en el Sector Defensa, la normativa ha previsto que tiene tres fases:

- ✓ Actos preparatorios. Inicia con la planificación de la necesidad, elaboración del requerimiento (términos de referencia o especificaciones técnicas) a cargo del área usuaria, hasta la aprobación de las bases.
- ✓ Procedimiento de selección. Inicia con la convocatoria o invitaciones hasta que la buena pro quede consentida, administrativamente firma o hasta que se configure algún supuesto de culminación.
- ✓ Ejecución contractual. Inicia con el perfeccionamiento del contrato y se extiende hasta que este culmina cuando se da el cabal cumplimiento de las prestaciones recíprocas o cuando se haya resuelto el contrato.

2.3. Definiciones vinculadas con el objeto de estudio

2.3.1. Área Usuaria

Es la unidad o componente de la organización que está a cargo de elaborar las especificaciones técnicas o términos de referencia, según el objeto de contratación, o que dada su especialidad y/o funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias. Además, planifica sus contrataciones, ejecuta la verificación cualitativa y cuantitativa del cumplimiento de las obligaciones contractuales y emite la conformidad por la prestación cuando su necesidad haya sido satisfecha.

2.3.2. Bases

Es el documento que contiene las reglas definitivas de la contratación, estas se plantean en concordancia con la normativa de contrataciones, especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda y las condiciones a seguir durante la ejecución

contractual. Su confección está a cargo del comité de selección designado para dirigir el procedimiento de selección.

2.3.3. Proveedor

Es una persona natural o jurídica que presta servicios, vende bienes, realiza consultorías en general, consultoría de obra o ejecuta obras.

2.3.4. Participante

En el mercado nacional es proveedor que ha realizado su registro para intervenir en un procedimiento de selección; en tanto que en el mercado extranjero es un proveedor no domiciliado que ha sido invitado por el comité de selección para que intervenga en un procedimiento de selección.

2.3.5. Postor

Es la condición que adquiere un participante cuando presenta su oferta a uno o más ítems durante un procedimiento de selección.

2.3.6. Calendario del procedimiento de selección:

Es el cronograma que precisa los plazos de cada una de las etapas, durante un procedimiento de selección. Estas etapas son de naturaleza preclusiva y dependiendo de las condiciones para su realización puede ser sujeto de postergaciones, las cuales se comunican a los participantes mediante el referido calendario.

2.3.7. Contratista

Es la condición que adquiere un postor, luego de haber sido favorecido con la adjudicación de uno o más ítems dentro de un procedimiento de selección, de haber cumplido con la presentación de documentos para el perfeccionamiento previsto en las bases y de haber suscrito el contrato con la Entidad contratante.

2.3.8. Especificaciones Técnicas

Para el caso de bienes, contiene las características técnicas y/o requisitos funcionales del objeto que se pretende adquirir. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que se ejecutan las obligaciones.

2.3.9. Procedimiento de selección

Es un procedimiento de naturaleza administrativa en el que se establece un conjunto de actos de gestión administrativa a realizar con la finalidad de elegir al proveedor que plantee la mejor oferta sobre la base de la calidad y el precio; previa verificación del cumplimiento de ciertos requisitos contenidos en el requerimiento, luego de realizadas la admisión, evaluación y calificación.

2.3.10. Requerimiento

Es la solicitud formulada por el área usuaria de una Entidad, para el caso particular se refiere al OBAC, mediante el cual se determina el alcance del servicio en general, consultoría u obra que necesita adquirir o contratar; está conformado por las especificaciones técnicas, los términos de referencia o el Expediente Técnico de Obra, según corresponda, incluye además los requisitos de calificación según el objeto de la contratación.

2.3.11. Términos de Referencia

Para el caso de servicios, contiene las características técnicas y las condiciones en que se ejecutara la contratación, tiene por finalidad precisar adecuadamente el alcance de la necesidad que se pretende satisfacer.

2.4. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Según la PCM en 2013, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) es un instrumento orientador de la modernización de la gestión pública, que provee lineamientos para lograr una coherente y eficaz acción en el sector público, al

servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Tiene como alcance a todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno y de los tres poderes del estado, sin afectar la autonomía e independencia que estos tienen; sobre la base del emprendimiento de acciones de modernización de su gestión logrando con ello un mejor desempeño al servicio de los ciudadanos.



Figura 10: Visión de la PNMGP.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2021).

La PNMGP considera el diagnóstico de la realidad de las entidades, presenta una visión y alcance; para luego enmarcarse en una “gestión pública orientada a resultados” como el modo de conducir la gestión en el Estado, contemplado para dicho fin a cinco fundamentales de la Gestión por Resultados y tres ejes transversales que deben acompañar su desarrollo. Finalmente establece directrices para el proceso de modernización de la gestión pública.



Figura 11: Ejes y Pilares de la PNMGP.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1. Enfoque de la gestión por procesos en el marco de la PNMGP

Este enfoque recoge los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública), en cuanto a poner como elementos centrales al cliente y al proceso. De manera análoga, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública sobre la gestión por procesos reseña que los órganos públicos conducirán sus actividades al desarrollo de una estrategia bajo la lógica de procesos, basada en datos y evidencias (levantamiento de información, estudio de tiempos, mapeo, entre otros instrumentos), definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar (metodología de PHVA).

El enfoque plantea la mejora continua de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. El cual parte del cómo es vista y gestionada una organización, teniendo como punto de partida el enfoque funcional (vertical) en donde las funciones y áreas gestionan a la entidad y llevándola por una transformación hacia el enfoque donde los procesos gestionan a la entidad.

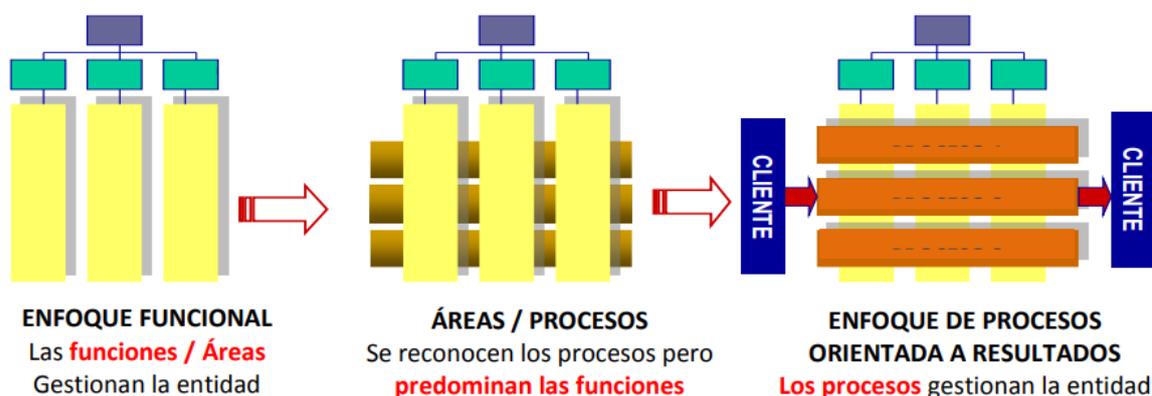


Figura 12: Transición del enfoque funcional al de procesos.

Fuente: Centro de Desarrollo Industrial (2013).

2.4.2. Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO)

El objetivo primordial de la gestión por procesos es entender la concepción de las entidades como un todo y no sólo como la suma de cada una de sus partes, es decir, entenderla como la unidad en sí misma, percibiendo la interrelación de los procesos como un sistema y gestionarlos para el logro de resultados, teniendo en cuenta que cada proceso, subproceso, procedimiento, actividad y tarea agregan valor al sistema (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

El Manual de Procedimiento (antes Manual de Procesos y Procedimientos) es un instrumento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad. Es un instrumento de orientación fidedigno para el personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos que existen dentro de una organización.

2.5. Definición del proceso

Se llama proceso al conjunto ordenando de actividades repetitivas, que teniendo una secuencia específica de ocurrencia interactúan y se relacionan entre sí, en donde el foco fundamental es que se desarrolle una transformación desde los elementos de entrada,

llamados insumos, hasta los de salida, siendo este el resultado del mismo al cual se le llama producto. Los resultados obtenidos deben ser consistentes con el concepto del producto de una cadena de valor para el cliente y/o usuario. (Pérez 2010).

En ese mismo sentido Hernández, Nogueira, Medina, & Marqués (2011) refieren que los procesos se convierten en el núcleo operativo de una cantidad significativa de organizaciones y, gradualmente, también en la base estructural que las moldea. De tal modo que esa preponderancia se atribuye, en parte, a la necesidad de aproximar las estructuras organizativas a las exigencias y expectativas de los clientes.

2.5.1. Tipos de proceso que existen en las organizaciones

En una organización, los procesos se clasifican según el impacto que tienen sobre el cliente. Existen tres tipos: los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo.

- ✓ Procesos estratégicos. Son los que otorgan directrices generales y objetivas a todos los demás procesos. Se caracterizan porque determinan y aseguran el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización; para ello generan productos en forma de documentos, como directivas y resoluciones, los cuales son de uso y consumo de los clientes internos y eventualmente también por los clientes externos.
- ✓ Procesos operativos o misionales. Son los más críticos y se constituyen como el core del negocio, ya que se centran en cumplir con la misión de la organización. Se caracterizan por incorporar los requisitos y necesidades del cliente externo, ya que buscan la satisfacción del cliente externo o agregar valor directamente sobre aquellos productos que recibe el cliente externo.
- ✓ Procesos de apoyo o soporte. Dan fluidez, soporte tecnológico, logístico, entre otros, a los procesos misionales para que se puedan ejecutar en condiciones. Se caracterizan por agregar valor a aquellos actividades que desarrollan los clientes internos, también pueden

agregar valor de forma indirecta al cliente externo; por otro lado, su desempeño es evaluado por los clientes internos.



Figura 13: Tipos de proceso.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2014).

2.5.2. Elementos de un proceso

Sobre la base de la definición del proceso, se precisa que este tiene elementos que se presentan de manera secuencial y sistemática, con sus correspondientes interacciones, si bien cada proceso tendrá particularidades, la norma ISO 9001:2015 desarrolla un modelo como guía para su desarrollo.

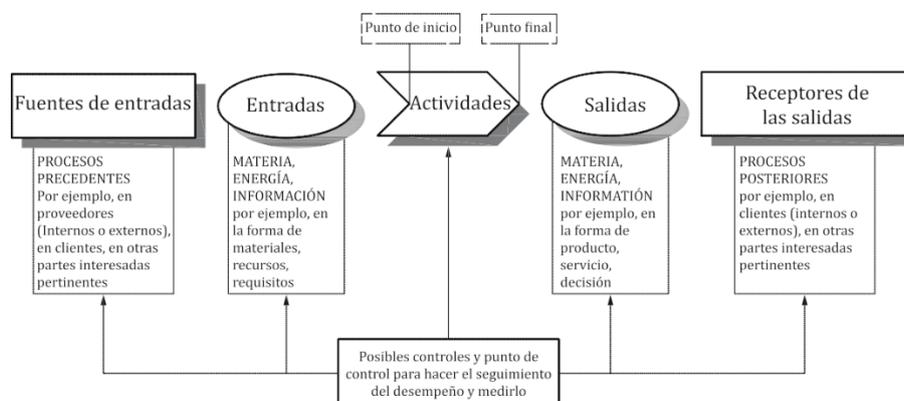


Figura 14: Representación esquemática del proceso.

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015.

2.5.3. Indicadores

Un indicador de gestión es una medida vinculada con una característica del producto entregado como resultado del proceso y del uso de los recursos, del bien y servicio; que permite determinar su proximidad o alejamiento del estándar establecido mediante la comparación de los resultados sucesivos, además de coadyuvar con la evaluación periódica de la característica y verificar el cumplimiento de uno o más objetivos planificados.

La selección de estos resulta crítica, pues en razón a que uno fuera seleccionado de forma inadecuada, puede hacer que se distorsione la visión de la realidad en las organizaciones o que, en el estímulo para alcanzar el estándar, las entidades se desvíen de sus objetivos.

Característica	Descripción
Oportunos	Deben permitir obtener información de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
Excluyentes	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
Prácticos	Que sean de fácil recolección y procesamiento.
Claros	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
Explícitos	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
Sensibles	Reflejar el cambio del proceso en el tiempo.
Transparentes / verificables	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Figura 15: Características de los indicadores.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2014).

2.5.4. Metas y brechas

La meta es el valor que se desea obtener para un indicador en un periodo determinado de tiempo. Su determinación debe obedecer a criterios objetivos basados en las evidencias y en la misión y visión organizacional, ya que debe representar un reto para el dueño del proceso. En ese sentido, resulta idóneo contar con una línea base o datos

anteriores (benchmarking, estimación, estadísticos) para su definición; así como identificar la brecha existente que se requiere cubrir para lograr obtener el resultado esperado que satisfaga las necesidades del clientes interno o externo. Un proceso que no cumple con su meta es un proceso ineficaz que requerirá revisión, debiendo tomarse decisiones sobre él.

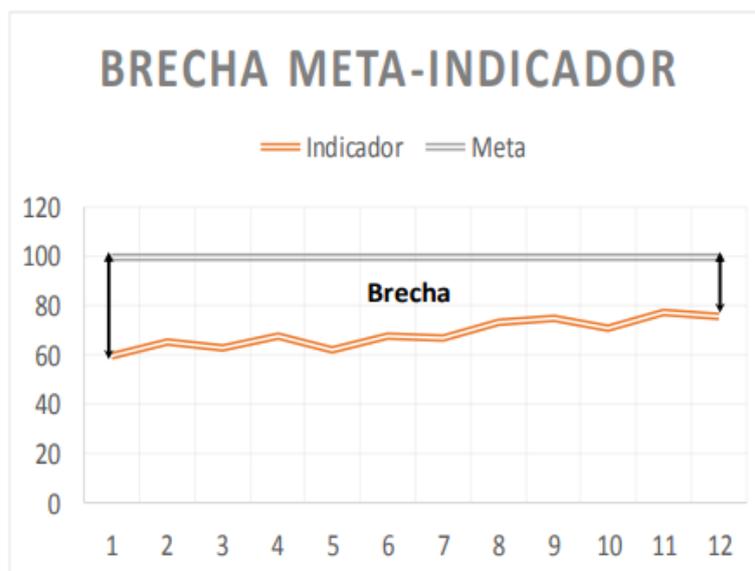


Figura 16: Brecha - Meta – Indicador.
Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2014).

2.5.5. Teoría de la agregación de valor

Según Porter, a partir de las actividades de una organización se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. En ese sentido, cada tarea, actividad, procedimiento y proceso que ejecutados debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando. Sobre esa premisa, todos los procesos, procedimientos, actividades y tareas tienen que necesariamente agregar valor para ser considerados como tales.

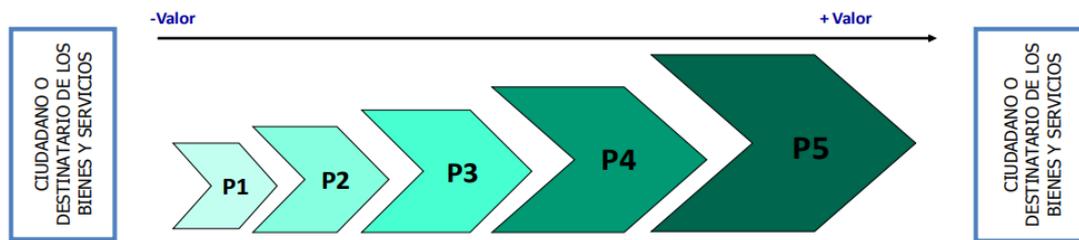


Figura 17: Creación de valor.

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros (2020).

2.5.6. Triple rol

Según la SGP de la PCM (2018), comúnmente las entradas de un proceso son el resultado de otro o las salidas del mismo son las entradas de otro, a excepción de los procesos de inicio y final de una cadena de valor. En tal sentido, eventualmente el proceso puede tener el rol de cliente interno, cuando esté a la espera de recibir el insumo que será el producto de un proceso anterior; ejecutará el rol de transformador cuando agregue valor al insumo y genere un producto; finalmente podrá tener el rol de proveedor interno cuando envíe su resultado al siguiente proceso.

2.5.7. Definición de mejora continua

La mejora de los procesos es la revisión integral y periódica de todos sus elementos; es decir, los procedimientos, sus actividades y secuencias, sus entradas y salidas, con el objetivo de entender el proceso y sus detalles, de tal modo que sea factible optimizarlo, mediante la identificación de actividades que no generan valor y/o reprocesos, en función de la reducción de costos y el incremento de la calidad del producto y de la satisfacción del cliente (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008).

En un contexto de continuo cambio, la innovación y la gestión del conocimiento se vuelven determinante a la hora de trazarse el objetivo de mejorar la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de las metas propuestas por la Administración Pública. Es así que, la mejora continua con un componente de innovación facilita la racionalización,

simplificación y normalización de las actividades y procedimientos. La mejora continua será eficaz cuando exista una mirada reflexiva de la realidad, sin la contaminación del apasionamiento emocional, en la búsqueda de la corrección y una inagotable orientación al futuro, alentando a las personas a identificar y reconocer errores propios y ajenos, y proponer mejoras para superarlos (Andía 2007).

Sobre esta base, la mejora continua requiere de un enfoque de gestión que no castigue el error, sino que lo sistematice hasta transformarlo en un activo de información y gestión que enriquezca a la organización.

2.5.8. Definición de procedimiento

Según la Norma ISO 9001:2015, procedimiento es la forma delimitada y definida de llevar a cabo una actividad o un proceso. Por otro lado, Agudelo L. (2018) precisa que es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo mediante el cual le agrega valor, logrando así un potencial suministro de un producto o servicio para un cliente externo o interno. Sobre el análisis de diversas definiciones, no existe una regla general para establecer los límites respecto a cuando un conjunto de actividades se configura como un procedimiento en específico, así como la disposición para dividirlos en dos o más procedimientos; en tal sentido, la definición de esos límites la deberá ejecutar la propia organización al momento de documentarlos. La extensión de la documentación (cantidad de procedimientos y actividades) también será el resultado del análisis organizacional, en cuanto al tamaño y complejidad de la organización.

2.6. Definición de compras

Para Vega de Ching, B. (2011). Llamamos compra al proceso de contratación de servicio o adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad y calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento

requerido. La compra es una función de logística mediante la cual se obtienen insumos o productos necesarios para ejecutar la producción o para el funcionamiento de una organización.

2.6.1. Importancia de compras

Según Imer, (2012). Las razones relevantes que promueven la implementación de un mecanismo de compras basada en procesos y procedimientos se deben a que maximiza los recursos de la organización, aumenta la eficiencia de los procesos, se obtienen ahorros y mantiene rentable el negocio. De tal modo, el proceso de compras es importante, con independencia del tipo de organización, pues se centra en la adquisición de las materias primas, materiales diversos, suministros, equipos y servicios que terminan siendo insumos para ejecutar las operaciones de producción de forma eficiente.

2.6.2. Gestión del proceso de compras

Según Barquín Morales, (2008). Afirma que: “La práctica de una correcta gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio”.

De tal modo que, es un elemento estratégico y su objetivo es asegurarse de contar con los proveedores más eficientes para abastecer con los mejores productos y servicios, considerando el mejor precio y tiempo de entrega; sobre la base del criterio de calidad que establece las especificaciones técnicas, los términos de referencia y/o las condiciones de la contratación.

De manera análoga Mora, (2008). Plante que una correcta gestión de compras asegura que se cuenten con los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. Toma en cuenta también que la función de compras suele

gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

De igual forma podemos señalar que es la acción de suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, debiendo proporcionarse en las cantidades correctas, en el tiempo solicitado, con el precio y en el lugar acordado.

2.6.3. Principales objetivos de la gestión de compras

Mercado Hernández, (2003), enumera los principales objetivos de la gestión de compras son:

- ✓ Garantizar la continuidad de abastecimiento.
- ✓ Hacerlo minimizando la inversión en existencia.
- ✓ Evitar reprocesos en la operación de compra.
- ✓ Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales o productos.
- ✓ Conservar los niveles de calidad de los insumos del proceso productivo.
- ✓ Adquirir insumos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos, que coadyuven a maximizar la utilidad.
- ✓ Mantener la competitividad de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

2.6.4. Gestión de compras en ACFFAA

De manera particular, para Huamán Camones, S. I., Hinojosa García, J. A., & Santos Nestares, D. (2020). La importancia de la organización de compras en la ACFFAA se sustenta en que esta comprende hasta un 85% de las actividades de los procesos operativos; dado que la finalidad institucional de esta es el abastecimiento de bienes y servicios estratégicos para la defensa y seguridad nacional, a propósito de esto, ese alto

porcentaje de ejecución de las operaciones se lleva a cabo en dos de las cuatro direcciones de línea (Dirección de Estudio de Mercado y Dirección de Procesos de Compras).

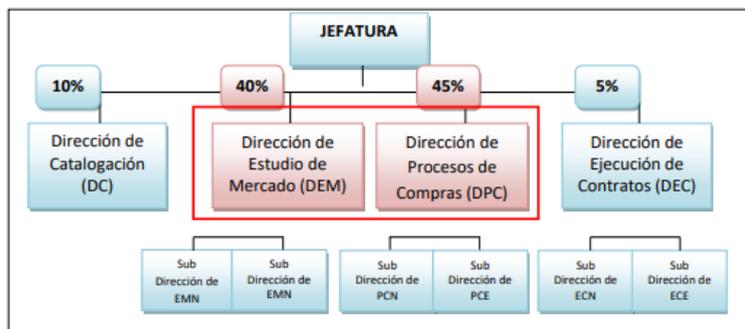


Figura 18: Organigrama Core y su participación en gestión de compras.
Fuente: Huamán Camones, S. I., Hinostrza García, J. A., & Santos Nestares, D. (2020).

2.7. Enfoque metodológico

El desarrollo de la metodología planteada en esta propuesta es el ciclo Deming (PHVA), este ciclo puede aplicarse no solo al sistema de gestión, sino que puede aplicarse a cada elemento para proporcionar un enfoque a la mejora continua, en procedimientos, actividades, indicadores o instrumentos (Payne L. 2019). Habiéndose tenido especial cuidado con alinearlos a las particularidades que plantea la gestión pública, según el enfoque técnico provisto por la Escuela Nacional de Administración Pública (2015a).



Figura 19: Modelo PHVA de la ISO 9001:2015
Fuente: Guía de implantación para la gestión de calidad ISO 9001:2015 (2019).

2.7.1. Fase 1 - Planificar

- ✓ Conformación del equipo de trabajo.
- ✓ Identificación del personal clave que pueda brindar información sensible del proceso.
- ✓ Pasos a desarrollar en esta etapa:
 - Paso 1: Definir objetivo claramente.

Se deberá hacer las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo?
 - Paso 2: Identificar la causa-raíz del problema
 - Para tener certeza de la causa-raíz, deberá ser validada mediante encuesta con los sujetos involucrados y/o grupo de expertos.
 - Recopilación de datos (cantidad y calidad) respecto al problema, extraído del repositorio de información del OSCE.
 - Definir y utilizar herramientas para la mejora del proceso (Diagrama de afinidad, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, diagrama de causalidad, 5w+2h, Brainstorming reverse, matrices, histograma, gráfico de tendencias).
 - Concluir con la pregunta ¿cuál es la causa-raíz?
 - Paso 3: Definir, mediante lluvia de ideas u otras herramientas, acciones concretas que, al implementarse, eliminarán la causa-raíz del problema.
 - Elaborar el alcance del Proyecto (Diagrama Gantt).
 - El alcance del proyecto, como se muestra en siguiente gráfico, implica las actividades que deben ejecutarse para alcanzar el resultado único del proyecto.
 - Esta definición concordada con el enfoque de mejora de procesos, refiere que las actividades se deben ejecutar para que el proceso mejore.

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A	[Barra amarilla]			
Actividad B		[Barra cian]		
Actividad C			[Barra verde]	

Figura 20: Alcance del proyecto.

Fuente: Guía de implantación para la gestión de calidad ISO 9001:2015 (2019).

- ✓ Las actividades determinadas en el alcance del proyecto deben ser evaluadas considerando el costo y el tiempo para su implementación.

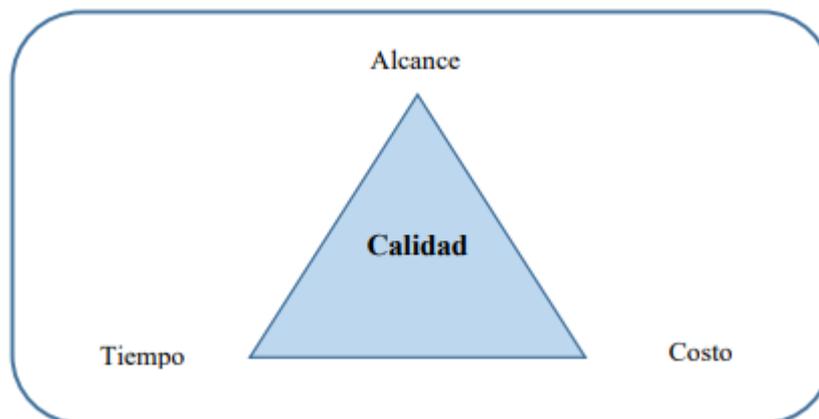


Figura 21: Triple restricción del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Priorizar la actividad a realizar e indicar responsables de las mismas.
- ✓ Fecha de inicio y término de cada actividad.
 - Suscripción de un acta de inicio del proyecto.
 - Identificación y gestión de stakeholders (grupo de interés) del proyecto.

2.7.2. Fase 2 - Hacer

- ✓ Definir que la propuesta de implementación esté elaborada en uno o varios “proyectos”.
- ✓ Establecer el “portafolio de proyectos” referido a una mezcla de varios proyectos y uno o dos programas.

- ✓ El jefe del equipo de trabajo asegurará que las actividades se ejecuten eficientemente, mediante la aplicación de la metodología 5w+2h (Escuela Nacional de Administración Pública 2015a).

¿Qué?	¿Quién?	¿Cuánto?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuánto cuesta?

Figura 22: Proyecto matriz 5W+2H

Fuente: Escuela Nacional de Administración Pública (2018).

- ✓ En la matriz se define las 5w:
 - • What: Indica qué acciones se van ejecutar.
 - • Who: Indica quién será el responsable de ejecutar esas acciones.
 - • When: Cuándo se ejecutarán esas acciones (plazos).
 - Where: Dónde se ejecutarán esas acciones (por ejemplo, muchas veces se requiere que se hagan pruebas de la mejora del proceso a implementar).
 - Why: Por qué se ejecutan las acciones que se van ejecutar (le da sustento a la actividad).

Las 2h son:

- How: Cómo (si es que aplica alguna metodología especial para realizar la actividad, como, por ejemplo, el uso de un software).
- How much: Cuánto cuesta ejecutar la actividad.
- ✓ Los responsables ejecutan el seguimiento correspondiente a las acciones en las fechas señaladas en el plan.

2.7.3. Fase 3 - Verificar

- ✓ El jefe del equipo de trabajo supervisará el cumplimiento de cada una de las acciones en las fechas programadas y que se hayan ejecutado correctamente según lo planificado.
- ✓ Establecer hitos (que son entregables; es decir, documento o registros) para evidenciar que la actividad se haya cumplido de manera efectiva.

	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Punto de verificación	Check
1	Definir las competencias que necesita el personal	Gerente de Desarrollo Urbano	10/03/15	15/03/15	Manual de funciones actualizado	✓
2	Desarrollar el plan de capacitación	Jefe de Recursos Humanos	10/03/15	20/03/15	Plan aprobado	✓
3	Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Dueño del Proceso	10/03/15	01/04/15	Lista de chequeo	✗

Figura 23: Modelo de matriz de verificación.

Fuente: Escuela Nacional de Administración Pública (2018).

2.7.4. Fase 4 - Actuar

- ✓ Establecer acciones para corregir o mejorar la ejecución del proyecto, según lo identificado en la fase verificar.
- ✓ Análisis de la causa de que el objetivo no se haya logrado, usando el diagrama de causa y efecto.
- ✓ Determinar los otros factores que posiblemente tienen mayor influencia.
- ✓ Establecer si las correcciones conllevan a nuevos proyectos, los mismos que se desarrollan desde la Fase 1 - Planear.

2.8. Instrumentos y/o herramientas a utilizar

2.8.1. Flujograma del Proceso

Existen diferentes conceptos para definir el término flujograma como: Muñoz López, M. P. (2010). Quien afirma lo siguiente, los flujogramas son una forma de representar gráficamente las secuencias dentro de un proceso y describir cómo interactúa cada una de las etapas del proceso.

También Manene, (2013). Afirma que, “un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo”.

Desde una perspectiva enfocando la gestión y ejecución de proyectos, el flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades, de pasos, y de los puntos de decisión que ocurren en un proceso particular, discreto e ilustra la secuencia de rutas, actividades.

2.8.2. Diagrama de Gantt

Para Heizer y Render (2009), el diagrama de Gantt es utilizado como un recurso de facilitación para la programación de actividades y tareas específicas. Por otro lado, para Niebel y Freivals (2010), es más bien una técnica utilizada en la gestión de proyectos, que permite identificar ciertas actividades a desarrollar, en un horizonte de tiempo dado, en el marco de una matriz cuyo objeto es planificar para luego controlar el cumplimiento de cada tarea establecida.

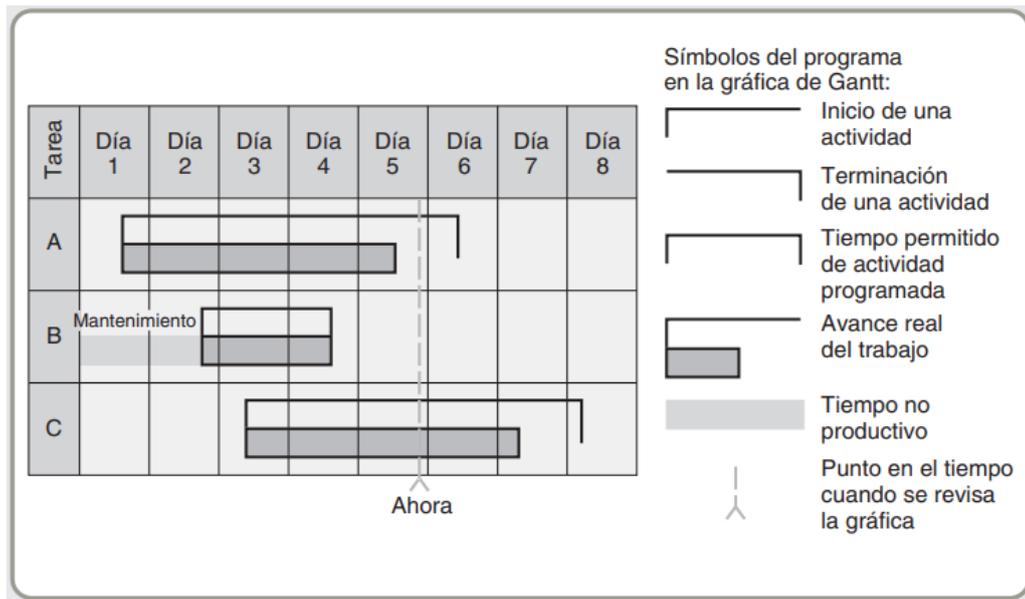


Figura 24: Diagrama de Gantt.

Fuente: Figura extraída de Heizer, J., y Render, B. (2009). Principios de la Administración de Operaciones. México: Pearson Educación.

2.8.3. Diagrama de Ishikawa (causa – efecto)

Machado (2017), señala que, el diagrama de Ishikawa, es una herramienta que fue concebida en su primera en el año de 1953 vez por Kaoru Ishikawa, un muy reconocido docente de la Universidad de Tokio. Este diagrama es reconocido como el diagrama de la espina de pescado o como diagrama de causa efecto, es una alternativa muy útil en la identificación del origen del problema, esta herramienta te brinda la facilidad de llegar al origen del cuestionamiento, mediante un análisis exhaustivo y diversos factores que conllevan a dicho problema. Por lo tanto, este tipo de diagrama brindará y ayudará a señalar las posibles causas y soluciones de un problema específico.

Por otro lado, la SGP de la PCM define a esta herramienta como una utilidad para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, en una representación gráfica.

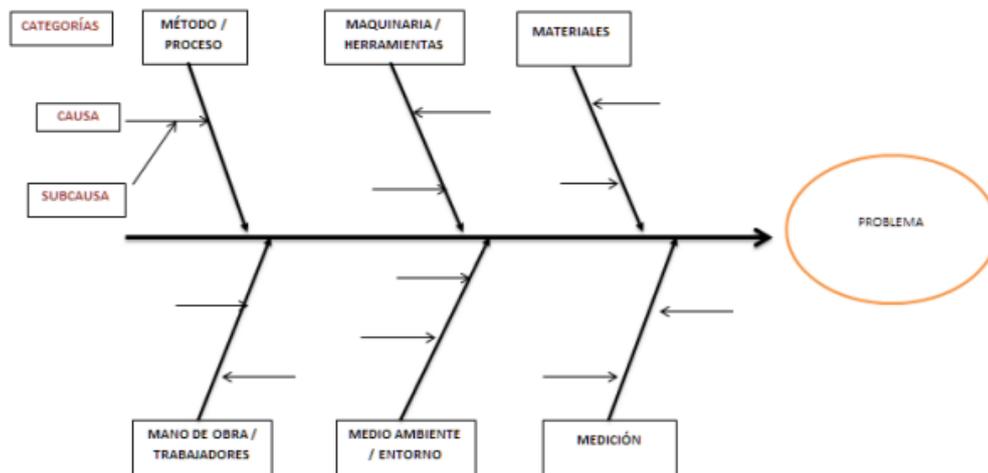


Figura 25: Diagrama causa – efecto.
Fuente: Elaboración propia.

2.8.4. Metodología Kaizen

Massaki Imai (2001) señala que “Kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores”. Manifiesta que no se requiere una inversión económica grande para implementarse, pero sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación.

Rodríguez (2015), refiere a una cultura de mejora continua y llevada en el tiempo que se centra en eliminar los desperdicios en todos los sistemas y procesos de una empresa.

Howell (2011) citado por Rodríguez (2015) sostuvo que Kaizen es un sistema de mejoramiento continuo en calidad, tecnología, procesos, cultura organizacional, productividad, seguridad y liderazgo. Como tal: “Cada persona es alentada o motivada a crear pequeñas sugerencias de mejoras de manera regular. Esto no es una actividad de una vez al mes o una vez al año. Es continua. En compañías japonesas como Canon, un total de 60 a 70 sugerencias por empleado son escritas, compartidas e implementadas”.

El objetivo de la metodología Kaizen es elevar la productividad mediante la mejora del sistema de trabajo, reducción de tiempos y estandarización de procesos; para ello es

vital el compromiso de la alta gerencia, el trabajo en equipo y el aprovechamiento de los conocimientos a través de la experiencia por parte de los colaboradores.



Figura 26: Sombrilla del Kaizen
Fuente: Elaboración propia.

2.8.5. Diagrama de Pareto

Montgomery (2006) citado por Tasayco (2015), lo señala como una distribución de frecuencia de datos de atributos ordenados por categoría.

El diagrama de Pareto nos permite comparar de manera cuantitativa y ordenada factores según su participación a un determinado efecto (Tasayco, 2015). Es un gráfico de barras colocadas de manera ordenada que nos permite identificar los elementos que causan el problema. Este diagrama nos muestra cuales son los puntos defectuosos y cuales debemos darle prioridad. (González y Gibler, 2003)

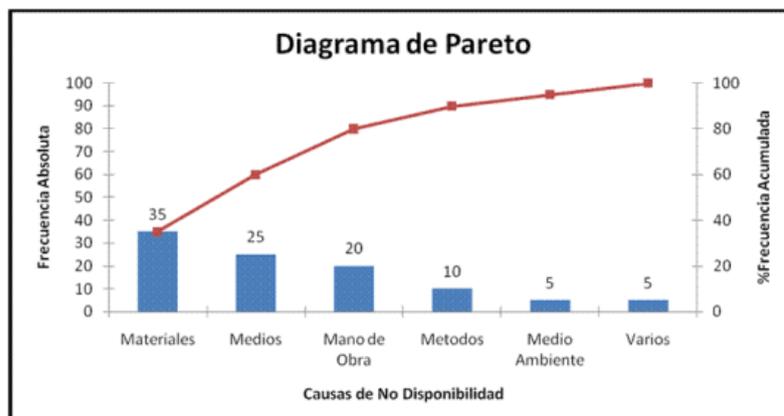


Figura 27: Ejemplo de diagrama de Pareto.
Fuente: Elaboración propia.

2.8.6. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas para la realización del diagnóstico de comunicación y en la planeación estratégica. La matriz FODA, DOFA o SWOT por sus siglas en inglés es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización. (Weihrich & Koontz, 1994)

- ✓ Fortalezas: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- ✓ Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
- ✓ Debilidades: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- ✓ Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

El análisis FODA, permite asentar en cuatro palabras las características de la empresa mostrando lo peor y mejor de la misma. Las fortalezas y debilidades conjugan el análisis externo, mientras que las oportunidades y amenazas determinan el interno. Posteriormente, al haber colocado todas las características de la empresa en su respectiva categoría se cruzan las variables y la información se entrelaza, dando como resultado un análisis más profundo, denominado DAFO.



Figura 28: Matriz DAFO

Fuente: Comunicación organizacional en Pymes (2019).

2.8.7. Bizagui Modeler

Bizagi Modeler es una herramienta de modelado y documentación de procesos de negocio. El Modeler les permite a los procesos de negocio visualizar diagramas y modelos de documentos en el estándar BPMN (Business Process Model Notation). BPMN es un formato aceptado en todo el mundo para modelado de procesos.

2.9. Limitaciones

El trabajo de suficiencia se contextualiza dentro del marco de gestión por procesos, la norma ISO 9001:2015, el nuevo Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa y el Manual de Calidad que tiene implementado la ACFFAA. Asimismo, la propuesta de implementación de procedimientos obedece a los antecedentes registrados en los últimos años, teniendo como limitante el pase a producción (implementación) dado que depende de la consolidación de los procedimientos de otros procesos misiones que no han sido objeto de estudio; dado que no toda la información se encuentra disponible o al alcance.

Adicional a ello, las acciones de verificación y actuación del Ciclo de Deming, presentan la limitante de la falta de ejecución de procedimientos de selección durante el primer semestre 2022, toda vez que los instrumentos de gestión que son necesarios para su consecución como el Plan Estratégico de Compras 2022-2024, así como la Lista

Estratégicas de Contrataciones en el Mercado Nacional y Extranjero han sido aprobados recién en Mayo 2022, debido a la coyuntura técnica y política del Sector Defensa. Por lo que algunos de los resultados cuantitativos se han estimado.

Finalmente, debido al contexto de la declaratoria de pandemia de la COVID-19, por la Organización Mundial de la Salud, las actividades de ejecución de diagnóstico, diseño y prueba de implementación de la propuesta han sido desarrolladas utilizando en mayor grado, herramientas tecnológicas de comunicación ya que aún se mantienen algunas políticas de distanciamiento social en la ACFFAA.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Incorporación a la empresa

El autor se incorporó a la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, mediante el concurso público CAS N° 006-2020-ACFFAA, que tuvo como objeto la contratación de servicios de un especialista en contrataciones del estado para la Dirección de Procesos de Compras; este fue adjudicado en el mes de mayo de 2020.

Es oportuno precisar que la incorporación se desarrolló en el contexto de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) de la COVID-19 y de la vigencia del estado de emergencia decretado mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y sus posteriores modificatorias y prorrogas; lo cual conllevó al aislamiento social obligatorio (cuarentena) y las restricciones en el ámbito comercial ya que se dispuso la suspensión del acceso al público en establecimientos en general, con excepción de aquellos servicios esenciales.

En relación a la Dirección de Procesos de Compras (DPC), de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2014-DE, es el órgano de línea encargado de ejecutar los procesos de selección a cargo de la ACFFAA, ya sea en el mercado nacional como en el mercado extranjero, a partir de la recepción de los expedientes de contratación aprobados; para efectos de esta investigación, son relevantes las siguientes funciones del mencionado órgano:

- ✓ Coordinar la ejecución de los procesos de selección en el mercado nacional y extranjero.
- ✓ Proponer al Despacho Jefatural los integrantes de los Comités Especiales encargados de conducir los procesos de selección en el mercado nacional y el mercado extranjero.
- ✓ Asesorar a los Comités que se nombren para los procesos de contrataciones a cargo de los órganos bajo competencia de la Agencia, de ser el caso.

Para llevar a cabo sus funciones, durante el 2020 y 2021, se identificó que la DPC, contrario a la estructura organizacional vigente conforme se expuso en la Figura N° 4, contaba con una estructura funcional conformada por un director, un asistente y seis especialistas en contrataciones públicas; siendo este último grupo ocupacional el que estaba a cargo de presidir los diferentes comités de selección que conducen los procedimientos de selección a cargo de la ACFFAA, sin diferenciar si se trataba del mercado nacional o extranjero.

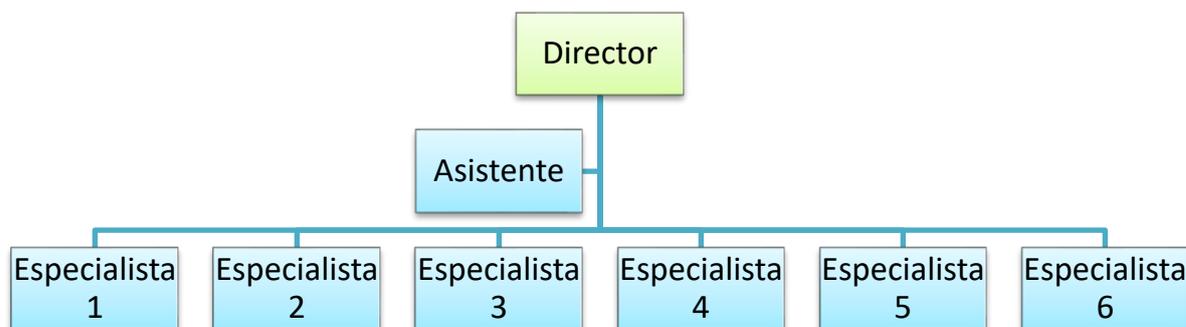


Figura 29: Organigrama funcional de la DPC.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Principales funciones

De acuerdo a las características del puesto ocupado por el autor, las funciones a desarrollar acordadas en el Perfil del Puesto fueron las siguientes:

- ✓ Elaborar y proponer al Director de Procesos de Compras los lineamientos y disposiciones necesarias para la optimización de los procesos de compras a cargo de la Agencia.
- ✓ Integrar los grupos técnicos de trabajo o participar en las reuniones que sea designado para atender asuntos especializados de competencia de la Dirección de Procesos de Compras.

- ✓ Emitir opinión técnica y brindar asesoramiento especializado sobre aspectos relativos a la normativa de contrataciones del estado, la normativa especial de la Agencia y los procesos de compras de su competencia, entre otros, que sean puestos a su consideración por el Director de Procesos de Compras.
- ✓ Desempeñarse como miembro de los diferentes Comités de Selección en el mercado nacional o extranjero y participar en la elaboración de los informes técnicos referentes a dicha actividad.
- ✓ Asesorar al Director de Procesos de Compras en los asuntos relacionados al desarrollo de los procedimientos de selección corporativos o por encargo de las instituciones bajo el ámbito de competencia de la Agencia, en el mercado nacional y extranjero, que le hayan sido designados.
- ✓ Elaborar informes relacionados con los procesos de selección en el mercado nacional y extranjero que le hayan sido designados y presentarlos para su aprobación del Director de Procesos de Compras.
- ✓ Asesorar a los Comités de Selección que se nombren para las contrataciones en el mercado nacional y extranjero.
- ✓ Formular y revisar la legalidad de las bases de los procesos de contratación en el mercado nacional y extranjero, para verificar que estas se cumplan con la normativa vigente en materia de contratación pública y demás disposiciones relacionadas al objeto de la contratación.
- ✓ Realizar el ingreso de información de las diferentes etapas del procedimiento de selección al Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE.
- ✓ Verificar la conformidad de la documentación contenida en los expedientes de contratación que le hayan sido asignados y custodiarla hasta su remisión a la Dirección de Ejecución de contratos.

- ✓ Preparar el expediente de contratación para ser remitido a la Dirección de Ejecución de Contratos, una vez que la buena pro haya sido consentida o quedado administrativamente.
- ✓ Mantener en reserva la información clasificada obtenida en el ejercicio de sus actividades.
- ✓ Otras funciones que sean asignadas por el Director de Procesos de Compras.

3.1.2. Situación actual de la ACFFAA

Respecto a los recursos documentarios disponibles provistos por la ACFFAA para desarrollar las actividades descritas, se identificó que el instrumento de gestión Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO) de la ACFFAA que data del año 2015, se encontraba obsoleto como resultado de las diversas modificaciones normativas en los regímenes de contratación nacional y extranjera; así como por las disposiciones relacionadas con la nueva normalidad que se habían dictado durante la pandemia.

Resolución Jefatural

N° 053 -2015-ACFFAA Lima, 17 ABR. 2015

Identificación de los Procesos Operativos según niveles: Nivel 0,
Nivel 1, Nivel 2 y Nivel3

NIVEL 0: Macroproceso	NIVEL 1: Proceso	NIVEL 2: Subproceso	NIVEL 3: Actividad
Catalogación, Homogeneización, Estandarización y Determinación de CT	6	14	56
Gestión de los Estudios de Mercado	4	10	45
Gestión del proceso de Selección	2	9	49
Gestión de la Contratación y Ejecución Contractual	3	9	67
TOTAL	15	42	217



Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas

MANUAL DE PROCESOS

2015

Figura 30: MAPRO 2015 aún vigente.

Fuente: Resolución Jefatural N° 053-2015-ACFFAA.

Sobre el MAPRO, resultó resaltante que, si bien ya existe en la ACFFAA una identificación de los macroprocesos operativos, sobre la lógica que ha previsto la normativa de contrataciones y del sistema nacional de abastecimiento; estos se han diseñado prescindiendo de las interacciones propias del flujo del abastecimiento. Tal es el caso del macroproceso de Gestión de Estudio de Mercado y de la Gestión del Proceso de Selección; los cuales ya han cambiado su denominación en la actualidad, pero que no han tenido un correlato hacia los niveles inferiores (procesos nivel 1, nivel 2 y procedimientos).

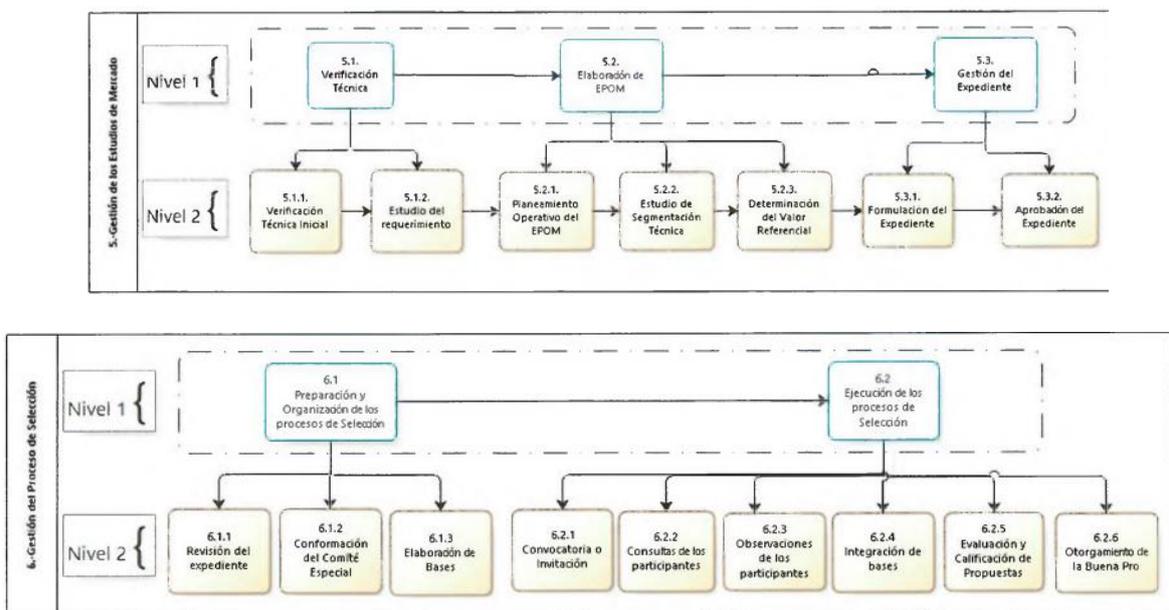


Figura 31: Macroprocesos operativos vigentes.

Fuente: Resolución Jefatural N° 053-2015-ACFFAA.

Sin perjuicio de ello, sí se identificó una estructura de indicadores de gestión y una implementación lograda del Sistema de Gestión de Calidad ISO:9001, cuyo alcance incluía a la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación; sin embargo, de la revisión de la lista maestra de documentos y formatos internos, se advirtió la no disponibilidad o disponibilidad con defecto de un inventario de procedimientos, flujogramas, checklist, instrucciones de trabajo y repositorio de datos pormenorizado; que permita a los servidores

civiles entender su vinculación con la cadena de valor público, para así poder desarrollar sus actividades conforme a un lineamiento estándar que garantice o disminuya la ocurrencia de reprocesos, bajo un enfoque de riesgos.

Nombre del Proceso	Código	Nombre del Documento	Nº Versión vige	Distribución	Elab. Por
Gestión y desarrollo del proceso de contratación	DIR-DPC-001	Designación de Comités para las contrataciones en el mercado nacional y extranjero vinculadas a la Defensa y Seguridad Nacional	00	Electrónica	DPC
Gestión de requerimientos	N/A	Lineamientos para la elaboración de EPOM	002	Electrónica	DEM
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Bases abreviadas para la contratación en el mercado extranjero bajo la modalidad de proveedor único	00	Electrónica	DPC
Gestión y desarrollo del proceso de contratación	PRO-DPC-001	Protocolo para actos públicos de presentación propuestas en las contrataciones en el Mercado Extranjero	000	Electrónica	DPC
Gestión de requerimientos / Gestión y desarrollo del proceso de contratación / Gestión y soporte al proceso de contratación / Gestión de la ejecución contractual / Gestión Logística	DIR-DEM-003	Contratación mediante Compras Corporativas que realice la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas	001	Electrónica	DEM
Gestión y desarrollo del proceso de contratación / Tecnologías de la Información	DIR-DPC-002	Acceso, registro de información y transacciones en el Módulo de Gestión de Procesos de Compras - SIPROC	000	Electrónica	DPC
Gestión de requerimientos	DIR-DEM-002	Formulación, evaluación y admisión de los expedientes de inicio remitidos a la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas	003	Electrónica	DEM

Figura 32: Lista maestra de documentos internos (OPP).

Fuente: Documentación del SGC.

Nombre del Proceso	Código del Formato (si apl.)	Identificación del Formato	Almacenamiento del Registro	
		Nombre	¿El Formato se llena en físico o electrónico?	¿Quién es el responsable de su almacenamiento?
Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Informe Técnico proponiendo Comité (de Selección / Especial)	Electrónico, Word	DPC
Gestión y desarrollo del proceso de	N/A	Actas de otorgamiento de buena pro.	Electrónico, Word	DPC
Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Declaración Jurada de no estar impedido para ser designado como miembro del Comité especial para compras en el Mercado	Electrónico	DPC
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 01: Propuesta económica	Electrónico	DPC / OGA
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 02: Declaración Jurada de Datos del Postor	Electrónico	DPC / OGA
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 03: Declaración Jurada de Cumplimiento de Requerimientos Técnicos Mínimos (RTM), condiciones generales y específicas y	Electrónico	DPC / OGA
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 04: Declaración Jurada de entrega del original del certificado de origen de los bienes a contratar, al internamiento del material.	Electrónico	DPC / OGA
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 05: Compromiso de integridad	Electrónico	DPC / OGA
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 06: Declaración jurada de compromiso a entregar información técnica que permite la catalogación	Electrónico	DPC / OGA
Gestión Logística / Gestión y desarrollo del proceso de contratación	N/A	Anexo 07: Declaración Jurada de compromiso para realizar compensaciones industriales y sociales - Offset (de ser el caso)	Electrónico	DPC / OGA

Figura 33: Lista maestra de formatos internos (OPP).

Fuente: Documentación del SGC.

Finalmente, respecto de la gestión documental, la ACFFAA posee un Sistema Informático mediante el cual se realiza la comunicación entre los diversos órganos de línea y unidades funciones, utilizando para ello la firma digital de todo el personal. Que, si bien el alcance comprende los documentos tipo: Informe, Informe Técnico, Memorándum, Oficio, Carta, Proveído y Hoja de Envío; no ha contemplado la inclusión del acopio de estos como un Expediente de Contratación, que es la consolidación de la documentación obrante en un proceso de contratación, a través de las tres fases de la contratación pública. Por otro lado, hay otra documentación propia de las fases de actos preparatorios (solicitudes de cotización, cotizaciones, consultas) y del procedimiento de selección que no está siendo trazada en esta herramienta. En tal sentido, la trazabilidad del expediente de contratación se ve afectada por el manejo aún físico, siendo crítico durante el aislamiento social obligatorios, luego durante el trabajo remoto y/o mixto.



Figura 34: Registro de documentos anexos de contratación.

Fuente: Sistema de Gestión Documental de ACFFAA.

3.2. Metodología y planificación del proyecto

Para el desarrollo del trabajo de suficiencia, sobre la base del objetivo trazado de proponer la implementación de procedimientos para reducir reprocesos y optimizar la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación, fue necesario establecer pautas y acciones programadas, con entregables, reportes e hitos, así como la identificación y selección del equipo de colaboradores que participarían dotando de información al autor, para el desarrollo del mismo. En ese sentido, se estableció un diagrama Gantt, ver Anexo 01.

3.3. Fase 1: Planear

3.3.1. Conformación de equipos de trabajo

Para determinar la conformación del equipo de trabajo que estará a cargo del proyecto se inició con el levantamiento de información del personal que forma parte del proceso Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación, correspondiente a la Dirección de Procesos de Compras, dado que este órgano de línea es el dueño del proceso.

Tabla 1: *Perfil del personal identificado*

Puesto	Posición	Certificación OSCE	Certificación el Procesos o Calidad	Experiencia en el Rubro
Director	Director 01	Sí	Sí	Sí
Asistente	Asistente 01	No	No	Sí
Especialista en Contrataciones Públicas	Esp. C.P. 01	Sí	Sí	Sí
	Esp. C.P. 02	Sí	Sí	Sí
	Esp. C.P. 03	Sí	Sí	Sí
	Esp. C.P. 04	Sí	No	Sí
	Esp. C.P. 05	Sí	No	Sí
	Esp. C.P. 06	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre la base de los criterios y perfiles identificados, se seleccionó al siguiente personal, el cual formará parte de la elaboración del proyecto:

- ✓ Líder del equipo: 01 Especialista en contrataciones públicas (Kenneth Hernán Felipa Moreno).
- ✓ Miembros colaboradores: 02 especialistas de la DPC.
- ✓ Patrocinador: Director de la DPC.
- ✓ Área legal: 01 especialista de la DPC.

3.3.2. Determinar alcance del proyecto

Sobre la base de la problemática y las lecciones aprendidas observadas en el ejercicio de mis funciones, se planteó como objetivo general el proponer a la ACFFAA la implementación de procedimientos en el proceso operativo denominado “Gestión y desarrollo del proceso de contrataciones”; ello con la finalidad de reducir reprocesos en la Entidad. En ese se plantean las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es lo que se quiere lograr con la implementación de los procedimientos?

Diseñar y establecer herramientas de gestión (procedimientos, checklist, instrucción de trabajo) para los servidores que ejecutan actividades y acciones en el proceso operativo “Gestión y desarrollo del proceso de contrataciones”.

- ✓ ¿Cuánto beneficio se espera alcanzar?

Disminuir el periodo de atención de requerimientos en al menos 5%, así como reducir los reprocesos que afectan a todo el proceso de abastecimiento (actos preparatorios, procedimiento de selección y ejecución contractual) de bienes y servicios estratégicos para la Seguridad y Defensa Nacional que están a cargo de la ACFFAA.

- ✓ ¿Cuándo culminará la propuesta de implementación de procedimientos?

Primer trimestre 2022.

3.4.Fase 2: Hacer

Sobre la base de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de suficiencia profesional, se ha dispuesto el uso de diversas estrategias, instrumentos y herramientas de ingeniería, así como de gestión; bajo el enfoque de resultados.

3.4.1. Diagnosticar el proceso

3.4.1.1. Identificación de Stakeholders

Se identificaron y analizaron los stakeholders de acción directa al proceso de “Gestión y desarrollo del proceso de contrataciones”, a nivel interno.

Tabla 2: *Matriz de gestión de stakeholders (interno)*

Disposición/ Órgano o Grupo Ocupacional	Secretaría general	Dirección DPC	Especialistas DPC	O. Asesoría Jurídica	Dirección DEM	Especialistas DEM	Dirección DC	Dirección DEC	Especialista DEC	O. Plan. Y Pres.	Analistas OPP	Integridad y OCI
Indiferente	X								X			X
Apoyo con entusiasmo		X		X	X		X	X		X	X	
Obediente			X									
Escenario de conflicto						X						
Opositor												

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De igual modo, sobre la evidencia de la información contenida en las encuestas de satisfacción realizada a los OBAC y las interacciones que se han realizado con otras entidades vinculadas con el Sistema Nacional de Abastecimiento y del Sector Defensa, se analizaron los stakeholders a nivel externo.

Tabla 3: *Matriz de gestión de stakeholders (externo)*

Disposición/ Órgano o Grupo Ocupacional	MINDEF	Ejército del Perú	Marina de Guerra	Fuerza Aérea	Coma. Conj. FFAA	CONIDA	OSCE	Perú Compras	DGA
Indiferente	X							X	X
Apoyo con entusiasmo									
Obediente					X	X			
Escenario de conflicto		X	X	X			X		
Opositor									

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.4.1.2. Análisis FODA

Se diseñó la matriz FODA cruzado para la ACFFAA, ver Anexo 2, a fin de obtener información para la propuesta de mejora sobre el proceso operativo, respecto de los cuatro parámetros (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades) que determinen los cambios a ejecutar, las circunstancias a las que atenderse, y lo que pueda presentar un problema o una oportunidad en el diseño de los procedimientos.

Sobre la base de las variables identificadas, se aplicaron criterios de valoración consensuados por el equipo de trabajo, para elaborar la matriz de factores internos (EFI) y la matriz de factores externo (EFE), respecto de las dos direcciones involucradas con el proceso “Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación”, estos son la DEM y DPC.

Tabla 4: *Matriz EFI (Factores Internos)*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
1. Marco normativo autónomo por ser pliego presupuestario y de régimen especial.	0.05	3	0.15
2. Disposición legal para centralizar compras estratégicas y ejecutar corporativas en el Sector Defensa.	0.05	4	0.20

3. Herramientas tecnológicas implementadas.	0.05	4	0.20
4. Experiencia y conocimiento en objeto de contratación por contar con personal militar.	0.10	4	0.40
5. Convenios interinstitucionales (OSCE, Perú Compras y SUNARP).	0.05	3	0.15
6. Implementación de firma digital de todos los servidores.	0.05	3	0.15
7. Poder de negociación y del uso de economías de escala.	0.05	3	0.15
Sub Total	0.40		1.4
Debilidades			
1. Demora en el procesamiento de los requerimientos.	0.05	2	0.10
2. Sistemas informáticos parcialmente integrados, dificultan trazabilidad.	0.05	2	0.10
3. Poca asignación de presupuesto.	0.05	1	0.05
4. Rechazo de los clientes (OBAC) a la estratégica de procesos de compra por encargo.	0.15	1	0.15
5. Deficiencia en la tramitación documental por errores y reprocesos.	0.10	1	0.10
6. Desconocimiento en la norma de contrataciones general y especial, por parte del personal.	0.05	1	0.05
7. Manual de procedimientos desactualizado, actividades que no suman valor.	0.15	2	0.30
Sub Total	0.60		0.85
Total	1.00		2.25

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La Matriz EFI del proceso cuenta con 14 factores internos que determinan el éxito de la ACFFAA, estos factores tienen siete que son fortalezas y siete que son debilidades. El valor 2.25 obtenida en la matriz EFI indica un resultado inferior al promedio de 2.5, por lo que se debe interpretar que la respuesta de las direcciones analizadas es débil, es decir que no se estaría aprovechando al máximo sus fortalezas y hacer los planes de acción necesarios para neutralizar las debilidades. El valor que se obtuvo en las fortalezas fue de 1.40 y el de las debilidades fue de 0.85, esto significa que, en general, las fortalezas son más favorables para el proceso misional.

Tabla 5: *Matriz EFE (Factores Externos)*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
1. Ley de modernización del Estado, orientación a resultados, gestión por procesos y simplificación administrativa.	0.10	3	0.30
2. Nuevo plan estratégico de compras 2022 en adelante.	0.15	4	0.60
3. Modelo de compra internacional - benchmarking.	0.05	3	0.15
4. Alineamiento al Sistema Nacional de Abastecimiento.	0.05	3	0.15
5. Trabajo remoto y nueva normalidad.	0.15	3	0.45
6. Recuperación de la estrategia corporativa.	0.10	3	0.30
Sub Total	0.60		1.95
Amenazas			
1. Cambios normativo nacional e internacional.	0.05	2	0.10
2. Retraso en la llegada de requerimientos.	0.05	2	0.10
3. Disminución presupuestal al Sector Defensa.	0.05	2	0.10
4. Corrupción y colusión.	0.10	1	0.10
5. Obsolescencia tecnológica.	0.05	1	0.05
6. Escaso margen de maniobra por el volumen de compra y orden mínima de compra.	0.05	2	0.10
7. Catástrofes y crisis financiera.	0.05	2	0.10
Sub Total	0.40		0.65
Total	1.00		2.60

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La Matriz EFE del proceso cuenta con 13 factores externos que determinan el éxito de la ACFFAA, estos factores tienen seis que son oportunidades y siete que son amenazas. El valor 2.60 obtenida en la matriz EFE indica un resultado superior al promedio, 2.5, por lo que se debe interpretar que la respuesta de las direcciones analizadas es fuerte, es decir que se estaría aprovechando las oportunidades y hacer los planes de acción necesarios para neutralizar las amenazas; sin perjuicio de ello, dado que el valor es próximo al promedio existe aún un espacio de optimización que permita maximizar ese aprovechamiento. El valor que se obtuvo en las oportunidades fue de 1.95 y el de las amenazas fue de 0.65, esto significa que, en general, las oportunidades son más favorables para el proceso misional.

3.4.2. Determinar causa-raíz

Luego de diagnosticado el proceso, habiendo identificado dimensiones con amplio margen de optimización alrededor de la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación, continuando con la ejecución del proyecto se desplegaron herramientas a fin de determinar la causa principal de la situación problemática, utilizando para ello la aplicación de encuestas, entrevistas al personal de ACFFAA y la recolección de información documental provista por el equipo de trabajo.

3.4.2.1. Brainstorming Reverse

Considerando los stakeholders identificado como en escenarios de conflicto, así como la familiarización que mantiene el equipo de trabajo con el problema y de las implicancias negativas que este tiene, así como la limitación de no sugerir ideas alternativas por estar sumamente inmersos en el proceso, se determinó el uso de esta herramienta, considerando como pregunta propuesta ¿Cómo podemos asegurar que el proceso de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación sea un éxito? Ver Anexo 03.

El despliegue concluyo con cuatro alternativas de solución, a la vista, que se complementan, siendo estas:

- ✓ Implementar procedimientos con enfoque de riesgos.
- ✓ Implementar controles que eviten errores y reprocesos.
- ✓ Establecer indicadores de procesos, no enfocados solo a resultados.
- ✓ Eliminar actividades que no general valor.



Figura 35: Sesión para determinar causa – raíz.

Fuente: ACFFAA.

3.4.2.2. Diagrama de afinidad

Sobre la base de los resultados previos, se elaboró un diagrama de afinidad para categorizar las ideas, considerando la pregunta propuesta y la información previa obtenida durante el diagnóstico del proceso.

Tabla 6: Diagrama de afinidad para categorizar la problemática

Procedimientos	Gestión	Presupuestal	Personal	Normatividad
Requiere diseñar procedimientos con enfoque de riesgos	Trabajo remoto y nueva normalidad.	Recorte presupuestal limita contratación	Personal calificado en material militar.	Cambios normativo nacional e internacional
Indicadores de proceso (no resultados)	Falta de controles que eviten errores y reprocesos		Limitado nivel de comunicación con clientes del proceso	Política de modernización del estado
Actividades que no generan valor	Próxima obsolescencia de infraestructura tecnológica		Rechazo del cliente al modelo de contra	Documentación electrónica y firma digital
Demoras en el procesamiento de requerimiento				

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De la categorización realizada, se puede concluir que existen debilidades a nivel de procedimientos, sobre cómo se están ejecutando las actividades y operaciones en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación, también se identifica que no se estaría aprovechando, a nivel de gestión, los cambios y los nuevos desafíos que plantea la nueva normalidad, pese a que se tendrían recursos para ello, como son la firma digital y el trabajo remoto. Por otro lado, si bien la ACFFAA adolece de recursos presupuestarios para orientar nuevos gastos a la optimización de los procesos, existen debilidades a nivel de personal, que bien pueden ser atendidas con recursos propios, mediante la mejora continua basada en la evidencia estadística de la ejecución de contrataciones anteriores.

3.4.2.3. Diagrama de Ishikawa

Habiendo categorizado la problemática abordada, en donde se validó que la dimensión de procedimientos (métodos implementados) presenta recurrente debilidad, la cual es advertida por diversos actos involucrados con el proceso de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación, se procedió con desplegar un diagrama causa-efecto, a fin maximizar el entendimiento del alcance de la problemática. Ver Anexo 4.

De la información obtenida se desprende que, es recurrente a nivel de las dimensiones de personal y de procedimientos que existen oportunidades de mejora vinculadas a incrementar los niveles de interacción, comunicación, supervisión y control de las actividades de la de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación; por otro lado, existen limitantes alrededor de tecnologías y factores externos en donde la ACFFAA tiene limitado margen de maniobra y poder de acción. En tan sentido, es consistente que la centralización del desarrollo de procedimientos y actividades para evitar reprocesos deben estar enfocados en las dos direcciones de línea (DEM y DPC), ya que estas son las que mayor preponderancia tendrían sobre los resultados del proceso de contratación.

3.4.2.4. Diagrama de Pareto

En base a los resultados del análisis previo, donde se encontraron hasta veintisiete causas probables, distribuidas en cuatro dimensiones, se procedió con su evaluación mediante un diagrama de Pareto, a fin de validar el orden de prioridades en la toma de decisiones dentro del proceso de estudio, para ello se ejecutó una encuesta a una determinada muestra del personal involucrado.

Tabla 7: *Escala de valoración de causas*

Impacto	Puntaje
Alto	4
Moderado	2
Bajo	1
No tiene impacto	0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 8: *Resultado de encuestas realizadas - causa raíz*

Causa raíz	Descripción	Alto	Moderado	Bajo	No tiene impacto	Puntaje	N° encuestas
CR1	Infraestructura tecnológica limitada	0	2	5	3	9	10
CR2	Falta de planificación estratégica	0	2	4	4	8	10
CR3	Falta de presupuesto	0	0	5	5	5	10
CR4	OBAC no cuentan con equivalente estándar	0	2	3	5	7	10
CR5	Unidades ejecutoras independientes	0	2	3	5	7	10
CR6	Falta de política sectorial de estandarización	2	0	2	6	10	10
CR7	Usos y costumbres internacionales variable	1	2	1	6	9	10
CR8	Conflicto Rusia-Ucrania	1	2	1	6	9	10

CR9	Políticas de distintos países	0	2	4	4	8	10
CR10	Pandemia COVID-19	6	2	1	1	29	10
CR11	Norma nacional no se adapta a compra estratégica	0	1	6	3	8	10
CR12	Régimen general prioriza precio y calidad	0	3	2	5	8	10
CR13	Sector prioriza trazabilidad e intercambiabilidad	0	1	7	2	9	10
CR14	Limitada capacidad de comunicación	8	1	1	0	35	10
CR15	Dificultad para identificar riesgos derivados del requerimiento	5	3	2	0	28	10
CR16	Estructura jerárquica limitante	0	1	3	6	5	10
CR17	Falta de capacitación y gestión de conocimiento	7	2	1	0	33	10
CR18	Limitada sistematización de lecciones aprendidas	7	3	0	0	34	10
CR19	Inadecuado plan de desarrollo de las personas	0	2	5	3	9	10
CR20	Falta de presupuesto asignado	1	1	3	5	9	10
CR21	Procedimientos desactualizados	9	1	0	0	38	10
CR22	Limitado interés de la Alta gerencia	2	4	2	2	18	10
CR23	Demora en la obtención de información	7	2	0	1	32	10
CR24	No se han considerado cambios normativos	8	0	2	0	34	10
CR25	No se ha considerado enfoque de riesgos	9	1	0	0	38	10
CR26	Limitada visión de procesos	7	3	0	0	34	10
CR27	Se han priorizado	6	3	1	0	31	10

enfoque de funciones

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 9: Resultados de las encuestas aplicadas – Frecuencia

Causa raíz	Dimensión	Descripción	Puntaje	% Individual	% Acumulado
CR21	Procedimientos	Procedimientos desactualizados	38	7.5%	7.5%
CR25	Procedimientos	No se ha considerado enfoque de riesgos	38	7.5%	15.1%
CR14	Personal	Limitada capacidad de comunicación	35	6.9%	22.0%
CR26	Procedimientos	Limitada visión de procesos	34	6.7%	28.8%
CR18	Personal	Limitada sistematización de lecciones aprendidas	34	6.7%	35.5%
CR24	Procedimientos	No se han considerado cambios normativos	34	6.7%	42.3%
CR17	Personal	Falta de capacitación y gestión de conocimiento	33	6.5%	48.8%
CR23	Procedimientos	Demora en la obtención de información	32	6.3%	55.2%
CR27	Procedimientos	Se han priorizado enfoque de funciones	31	6.2%	61.3%
CR10	Aspectos externos	Pandemia COVID-19	29	5.8%	67.1%
CR15	Personal	Dificultad para identificar riesgos derivados del requerimiento	28	5.6%	72.6%
CR22	Procedimientos	Limitado interés de la Alta gerencia	18	3.6%	76.2%
CR6	Tecnología y materiales disponibles	Falta de política sectorial de estandarización	10	2.0%	78.2%
CR1	Tecnología y materiales disponibles	Infraestructura tecnológica limitada	9	1.8%	80.0%
CR13	Aspectos externos	Sector prioriza trazabilidad e intercambiabilidad	9	1.8%	81.7%
CR19	Personal	Inadecuado plan de desarrollo de las personas	9	1.8%	83.5%
CR7	Aspectos externos	Usos y costumbres internaciones variable	9	1.8%	85.3%
CR8	Aspectos externos	Conflicto Rusia-Ucrania	9	1.8%	87.1%
CR20	Personal	Falta de presupuesto asignado	9	1.8%	88.9%
CR2	Tecnología y materiales disponibles	Falta de planificación estratégica	8	1.6%	90.5%
CR11	Aspectos externos	Norma nacional no se adapta a compra estratégica	8	1.6%	92.1%
CR12	Aspectos externos	Régimen general prioriza precio y calidad	8	1.6%	93.7%
CR9	Aspectos externos	Políticas de distintos países	8	1.6%	95.2%

CR4	Tecnología y materiales disponibles	OBAC no cuentan con equivalente estándar	7	1.4%	96.6%
CR5	Tecnología y materiales disponibles	Unidades ejecutoras independientes	7	1.4%	98.0%
CR3	Tecnología y materiales disponibles	Falta de presupuesto	5	1.0%	99.0%
CR16	Personal	Estructura jerárquica limitante	5	1.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

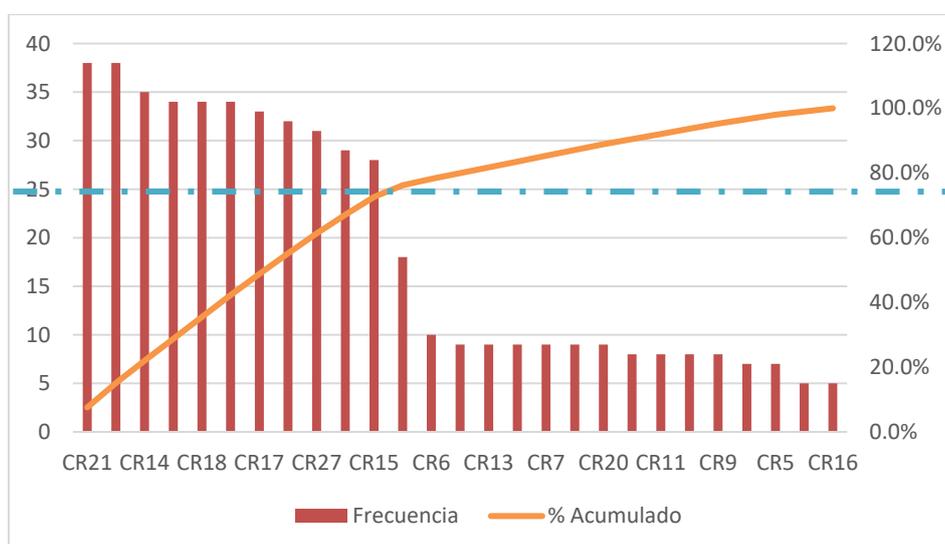


Figura 36: Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El resultado obtenido describe que el proyecto debe estar orientado prioritariamente en las catorce causas identificadas, toda vez que la encuesta a validado que estas afectan al 80% del proceso; es oportuno precisar que, estas están relacionadas a dos principales dimensiones de procedimientos y personal; en tanto que en menor medida abordan aspectos tecnológicos, de recursos, así como de factores externos. En tan sentido, el diseño de los procedimientos que reduzcan reprocesos en la ACFFAA deberá desarrollarse atendiendo estas causas priorizadas.

3.4.2.5. Diagrama de causalidad

Estando ya centrados en la problemática a abordar y habiéndose priorizado las causas a abordar en el diseño, era necesario identificar iniciativas para mejorar el proceso crítico, por lo que se optó por utilizar un diagrama de causalidad sobre la base del objetivo general del trabajo de suficiencia, es decir: Optimizar el proceso de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación y reducir reprocesos en la ACFFAA, a partir de acciones concretas.

Tabla 10: *Diagrama de causalidad para el proyecto*

¿Qué queremos?	¿Qué tenemos?	¿Qué nos falta?
Objetivo	Barrera	Iniciativa
Definir la situación deseada	Identificar problemas y causas	Diseñar iniciativas de mejora
Optimizar el proceso de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación y reducir reprocesos en la ACFFAA	Procedimientos desactualizados	Diseñar e implementar procedimientos bajo un enfoque de riesgos
	No se ha considerado enfoque de riesgos	
	Limitada capacidad de comunicación	
	Limitada visión de procesos	
	Limitada sistematización de lecciones aprendidas	
	No se han considerado cambios normativos	Elaborar flujogramas, checklist, instrucciones de trabajo y repositorio de datos pormenorizado
	Se han priorizado enfoque de funciones	
	Limitado interés de la Alta gerencia	
	Demora en la obtención de información	
	Pandemia COVID-19	
Falta de capacitación y gestión de conocimiento	Gestionar obtención de recursos y delegación de funciones ante MINDEF	
Dificultad para identificar riesgos derivados del requerimiento		
Falta de política sectorial de estandarización		
Infraestructura tecnológica limitada		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre la base de los resultados, existen dos iniciativas de mejora que aborda el trabajo de suficiencia, las cuales están relacionadas con el sistema de gestión de calidad implementado, y el enfoque de gestión procesos que persigue la ACFFAA, alcanzando la elaboración de procedimientos, flujogramas, instrucciones de trabajo y el diseño de un

repositorio pormenorizado para esos datos. En tanto que, se recomienda que la ACFFAA gestione ante el Sector Defensa la obtención de recursos financieros que permitan paliar la brecha de infraestructura tecnológica, así como que en su condición de entidad técnica coordine la delegación de facultades para conducir la política sectorial de estandarización de sus clientes.

3.4.3. Diseñar procedimientos

Luego de diagnosticado el proceso, determinado la causa-raíz y priorizado las causas sobre las cuales debe hacer énfasis el diseño de los procedimientos; por lo que, continuando con la ejecución del proyecto se desplegaron herramientas a fin de diseñar los instrumentos que posteriormente serán presentados como propuesta de implementación de los órganos de línea involucrados con la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación.

3.4.3.1. Matriz 5W+2H

Para el desarrollo del plan de acción se optó por utilizar la herramienta 5W+2H dado que esta permite una planificación estructurada y sistemática que facilita el enfoque del equipo de trabajo analizando diferentes aspectos estratégicos y operacionales en un proyecto. Ver Anexo 05.

Culminado el análisis se determinó que el costo de la implementación será bastante reducido en la medida que se utilizarán los recursos disponibles en las horas de baja carga laboral. Por otro lado, se han previsto gastos vinculados con las acciones de capacitación, material de difusión, adquisición de licencias de aplicaciones de software y almacenamiento en la nube; esto con el propósito de garantizar el éxito de la implementación de los procedimientos.

3.4.3.2. Análisis documental

Dado que la organización tiene implementado un sistema de gestión de calidad cuyo alcance comprende el proceso objeto de estudio, se procedió con la sistematización

de la información de estos formatos en cuanto al registro de desviaciones e identificación de aquellos incidentes.

Nombre	Fecha de modifica...
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones LP 003-2021[F]	25/10/2021 09:54
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 10-2021-DPC[F]	25/10/2021 11:00
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 003_2021[F]	25/10/2021 11:12
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 015_2021[F]	25/10/2021 11:13
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones LP 004_2021[F]	25/10/2021 11:31
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 011_2021[F]	25/10/2021 23:14
PROVEIDO-000186-2021-DPC	28/10/2021 09:44
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 012 2021_1[F]	5/01/2022 09:09
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 012-013 2021_[F]	5/01/2022 09:11
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 013 2021_2[F]	5/01/2022 09:11
MEMORANDUM-000001-2022-DPC (1)	7/01/2022 09:19
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 012 2021 F	7/01/2022 09:20
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 012 2021 F (1)	7/01/2022 09:20
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 012-013 2021 F	7/01/2022 09:20
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 013 2021 F	7/01/2022 09:21
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 024_2021 F	7/01/2022 09:21
FOR-OPP-21 Registro de desviaciones RES 026 2021 F	7/01/2022 09:21

Figura 37: Sistematización de lecciones aprendidas – ACFFAA.
Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto - ACFFAA, 2022.

Adicional a ello, se utilizó como referencia la encuesta de satisfacción que aplica la ACFFAA a sus clientes durante el ejercicio 2021, a partir del cual se identificó que, de acuerdo a la matriz de dispersión, hay tres aspectos de preocupación: Tiempo de atención, Predictibilidad y Costo/beneficio. Asimismo, el requisito de transparencia se encuentra en el límite del área ideal. Ver Anexo 06.

3.4.3.3. Gestión de riesgos del proyecto

Considerando el criterio obtenido del Equipo de trabajo y del patrocinador del proyecto, se elaboró la matriz de riesgos para la ejecución del proyecto.

Tabla 11: *Gestión de riesgos del proyecto*

Categoría	N°	Riesgo
Equipo de trabajo	R1	Falta de apoyo de la dirección para el piloto de la implementación del proyecto.
	R2	Bajo compromiso del equipo de trabajo.
	R3	Incumplimiento de los roles y responsabilidades asignados

		al equipo del trabajo.
	R4	Deficientes habilidades de gestión y liderazgo del equipo de trabajo.
	R5	Deficiente comunicación.
	R6	Inadecuada definición del alcance del proyecto y del producto.
	R7	Aumento considerable del tiempo estimado.
	R8	Usuarios capacitados inadecuadamente en el Sistema Nacional de Abastecimiento.
	R9	Imposibilidad de ejecutar el piloto de la implementación del proyecto en el tiempo previsto.
ACFFAA	R10	Alta resistencia al cambio por parte del personal de las direcciones de línea involucradas.
	R11	Limitada infraestructura tecnológica adecuada para el proyecto.
Externo	R12	Incumplimientos por parte del postor o contratista durante procedimiento de selección o ejecución contractual
	R13	Modificaciones de las normas legales referentes a la gestión de compras podría afectar el alcance del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Los riesgos advertidos fueron tomados en cuenta durante el desarrollo del proyecto, a fin de establecer acciones de contingencia que eviten que la continuidad del mismo se vea afectado.

3.4.3.4. Procedimientos y actividades

Sobre la base de las actividades identificadas, se elaboró el Diagrama de relaciones del proceso que es objeto de estudio, ver Anexo 07. Advirtiéndose que, actualmente las actividades distribuidas en las dos direcciones críticas (Dirección de Estudio de Mercado y Dirección de Procesos de Compras) y que corresponde a los procesos misionales Gestión de requerimientos y Gestión y desarrollo del proceso de contratación, se encuentran separadas y no existe interrelación entre estas, lo cual afecta la oportunidad debida para la identificación de riesgo en la gestión de las fases de la contratación pública (Procedimiento de selección y Ejecución contractual); toda vez que el requerimiento del OBAC llega la DPC ya cuando cuenta con un expediente de contratación aprobado, volviendo complicado

el mecanismo de perfeccionamiento del mismo, toda vez que de acuerdo a la normativa de contrataciones, el requerimiento solo puede ser perfeccionado hasta antes de la aprobación del expediente.

Por otro lado, considerando la información obtenida del diagnóstico del proceso y la información sistematizada de las lecciones aprendidas, la ocurrencia de reprocesos en la fase de procedimiento de selección (observación por los comités de selección, exceso de consultas y observaciones, subsanaciones, elevaciones, apelaciones y nulidades de oficio), así como de la fase de ejecución contractual (no suscripción, adenda, ampliaciones, reducciones, nulidad de oficio y cancelación) están directamente vinculadas con una inadecuada determinación del requerimiento.

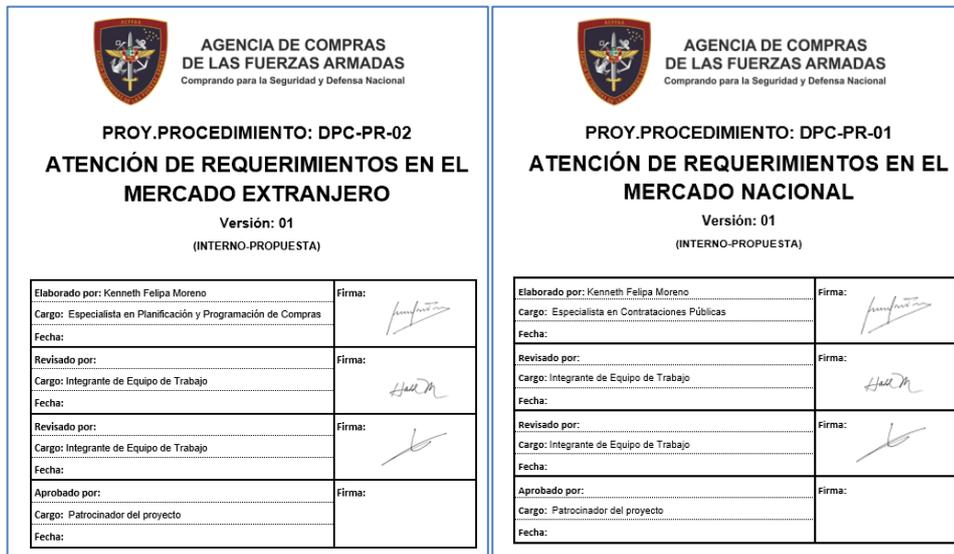


Figura 38: Revisión por el Equipo de trabajo.
Fuente: ACFFAA

En tan sentido, el Equipo de trabajo determinó la implementación de dos procedimientos críticos:

- ✓ Atención de requerimientos en el mercado nacional.

- ✓ Atención de requerimientos en el mercado extranjero.



AGENCIA DE COMPRAS DE LAS FUERZAS ARMADAS Comprando para la Seguridad y Defensa Nacional	
PROY.PROCEDIMIENTO: DPC-PR-02	
ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS EN EL MERCADO EXTRANJERO	
Versión: 01 (INTERNO-PROPUESTA)	
Elaborado por: Kenneth Felipa Moreno	Firma: 
Cargo: Especialista en Planificación y Programación de Compras	
Fecha:	
Revisado por:	Firma: 
Cargo: Integrante de Equipo de Trabajo	
Fecha:	
Revisado por:	Firma: 
Cargo: Integrante de Equipo de Trabajo	
Fecha:	
Aprobado por:	Firma:
Cargo: Patrocinador del proyecto	
Fecha:	

AGENCIA DE COMPRAS DE LAS FUERZAS ARMADAS Comprando para la Seguridad y Defensa Nacional	
PROY.PROCEDIMIENTO: DPC-PR-01	
ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS EN EL MERCADO NACIONAL	
Versión: 01 (INTERNO-PROPUESTA)	
Elaborado por: Kenneth Felipa Moreno	Firma: 
Cargo: Especialista en Contrataciones Públicas	
Fecha:	
Revisado por:	Firma: 
Cargo: Integrante de Equipo de Trabajo	
Fecha:	
Revisado por:	Firma: 
Cargo: Integrante de Equipo de Trabajo	
Fecha:	
Aprobado por:	Firma:
Cargo: Patrocinador del proyecto	
Fecha:	

Figura 39: Procedimientos propuesto.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.4.3.5. Flujograma propuesto

Luego de mapeados los dos procedimientos denominados Atención de requerimientos en el mercado nacional (DPC-PR-01) y Atención de requerimientos en el mercado extranjero (DPC-PR-02), mediante la utilización de la herramienta informática Bizagi se procedió con la elaboración de los flujogramas respectivos, la cual posteriormente servirá para ejecutar la simulación y prueba de implementación. Ver Anexo 12 y 13.

3.4.3.6. Estandarización de actividades

Otra causa de los reprocesos que identificó el Equipo de trabajo como resultado del análisis fue la alta variabilidad de formatos y modelos que mantiene la ACFFAA para ejecutar los actos de administración y actos administrativos vinculados con el proceso de contratación; en ese sentido se ejecutó un inventario y actualización de estos elementos, validándolos por los propios usuarios.

 AGENCIA DE COMPRAS DE LAS FUERZAS ARMADAS <small>Comandancia en Jefe de Logística y Gastos Generales</small>	PROCEDIMIENTO	Código	DPC-PR-01
	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS EN EL MERCADO NACIONAL	Versión	01
		Página	4 de 22

ANEXO N°1: DOCUMENTOS ESTANDARIZADOS

- Checklist de Especificaciones técnicas o Términos de referencia.
- Checklist de Expediente de Inicio
- Formato de informe de revisión
- Formato de personal propuesto para Comité de Selección
- Instructivo de desarrollo de indagación de mercado.
- Formato de cuadro comparativo
- Instructivo para determinación del valor estimado.
- Formato de Acta de Inducción.
- Formato de Acta de Instalación de Comité.
- Formato de Acta de elaboración de bases.
- Formato de Acta de observación.
- Formato de Acta de Absolución e Integración de Bases.
- Formato de Acta de Admisión de ofertas.
- Formato de Acta de Evaluación de ofertas.
- Formato de Acta de Calificación de ofertas.
- Formato de Acta de otorgamiento de buena pro.
- Formato de Informe final.
- Formato de Acta de desierto.
- Formato de Informe de desierto.
- Checklist de entrega del expediente de contratación.

Figura 40: Documentos estandarizados del DPC-PR-01.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

 AGENCIA DE COMPRAS DE LAS FUERZAS ARMADAS <small>Comandancia en Jefe de Logística y Gastos Generales</small>	PROCEDIMIENTO	Código	DPC-PR-02
	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS EN EL MERCADO EXTRANJERO	Versión	01
		Página	4 de 22

ANEXO N°1: DOCUMENTOS ESTANDARIZADOS

- Checklist de Especificaciones técnicas o Términos de referencia.
- Checklist de Expediente de Inicio
- Formato de informe de revisión
- Formato de personal propuesto para Comité de Contrataciones en el Mercado Extranjero
- Instructivo de desarrollo de estudio de mercado.
- Formato de cuadro comparativo
- Instructivo para determinación del valor referencial.
- Formato de Acta de Inducción.
- Formato de Acta de Instalación de Comité.
- Formato de Acta de elaboración de bases.
- Formato de Acta de observación.
- Formato de Acta de Absolución e Integración de Bases.
- Formato de Acta de Admisión de ofertas.
- Formato de Acta de Evaluación de ofertas.
- Formato de Acta de otorgamiento de buena pro.
- Formato de Informe final.
- Formato de Acta de desierto.
- Formato de Informe de desierto.
- Checklist de entrega del expediente de contratación.

Figura 41: Documentos estandarizados del DPC-PR-02.

Fuente: Elaboración propia, 2022.



Figura 42: Cierre de actividad de diagnóstico

Fuente: ACFFAA

3.4.4. Prueba de implementación

Culminado el diseño se desplegó un ambiente de prueba para ejecutar simulaciones de los nuevos procedimientos y documentos estandarizados, sobre contrataciones ya ejecutadas en el ejercicio 2020 y 2021, con el objetivo de identificar la correspondencia con estos y verificar si ocurrencia de observaciones, correcciones o recomendaciones en alguna de las actividades que se ejecutaron, según los nuevos lineamientos.

Tabla 12: *Inventario de Unidades Operativas (clientes) que ejecutaron contrataciones 2020-2021*

OBAC	UO/UT	NOMBRE UO/UT	2020	2021
CCFFAA	CCFFAA	Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	x	x
CONIDA	CONIDA	CONIDA		x
EP	AE	Aviación del Ejército		x
EP	SMGE	Servicio de Material de Guerra del Ejército	x	x
FAP	DIVRA	Dirección de Vigilancia y Reconocimiento Aéreo		x
FAP	GRUP2	Grupo Aéreo N° 2		x
FAP	GRUP3	Grupo Aéreo N° 3	x	x
FAP	GRUDA	GRUPO DE DEFENSA AEREA	x	
FAP	EFOPI	ESCUELA DE FORMACION DE PILITOS	x	
FAP	GRUP8	Grupo Aéreo N° 8	x	x
FAP	SEBAT	Servicio de Abastecimiento Técnico	x	x
FAP	SEMAG	Servicio de Material de Guerra	x	x
FAP	SEMAN	Servicio de Mantenimiento	x	
MGP	COMESTARSUB	Comandancia de la Estación de Armas Submarinas	x	x
MGP	COMFUINMAR	Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina	x	
MGP	COMOPERGUARD	Comandancia de Operaciones Guardacostas	x	
MGP	COMSERMANAV	Servicio de Mantenimiento Aeronaval		x
MGP	DIALI	Dirección de Alistamiento Naval		x
MGP	DIRCOMAT	Dirección de Contrataciones de Material	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.4.4.1.Inducción

Luego de identificadas las contrataciones sobre las cuales se ejecutaría la prueba de implementación, se procedió a desarrollar charlas con el Equipo de trabajo y los especialistas y personal involucrado con la ejecución de las actividades de los procesos misionales Gestión de Requerimientos y Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones, sobre el desarrollo de los nuevos procedimientos DPC-PR-01 y DPC-PR-02, así como del manejo de los documentos estandarizados. Estas fueron ejecutadas mediante plataformas electrónicas debido a las restricciones vigentes sobre el distanciamiento social.

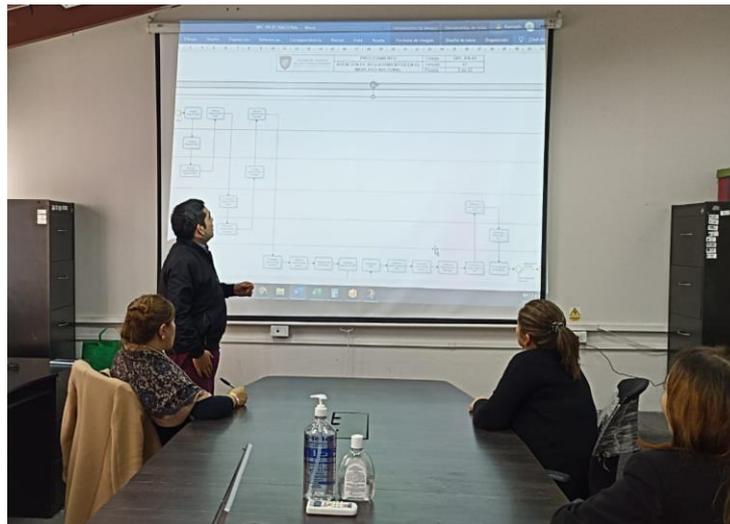


Figura 43: Charla de inducción.

Fuente: ACFFAA.

3.4.4.2.Materiales y recursos

De forma paralela a la actividad de inducción, con el objetivo de generar una mayor inmersión en las nuevos procedimientos y documentos estandarizados, se desplegaron recursos en la Dirección de Procesos de Compras, tales como el uso de murales, correos electrónicos y la organización del repositorio pormenorizado (drive).

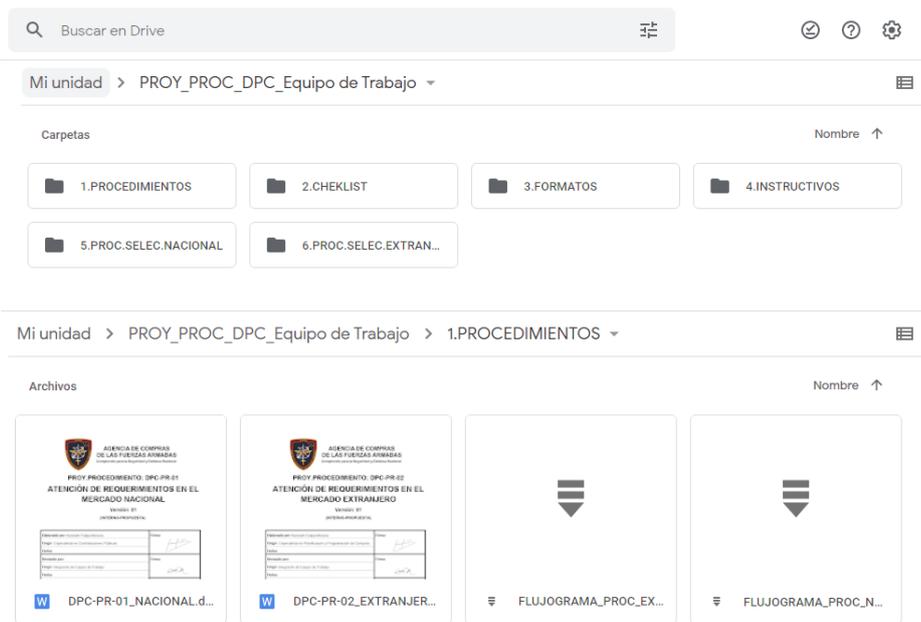


Figura 44: Repositorio pormenorizado en la Nube.

Fuente: ACFFAA.

3.5.Fase 3: Verificar

Se supervisó el cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto de propuesta de implementación, así como la verificación de la reducción de reprocesos en las fechas programadas y que se hayan ejecutado correctamente según lo planificado. Asimismo, se establecieron puntos de verificación (entregables), para evidenciar que la actividad se haya cumplido de manera efectiva. Ver Anexo 8.



Figura 45: Sesión de seguimiento de cumplimiento.

Fuente: ACFFAA.

3.6.Fase 4: Actuar

Se establecieron acciones a seguir para corregir o mejorar la ejecución del proyecto, así como sus efectos, según lo revisado en la fase “verificar”. Además, se tomaron medidas de prevención para evitar la ocurrencia de los riesgos advertidos, según Tabla 11. Resultado de ello se trazaron catorce acciones para tratar el riesgo cuyo resultado esperado para todos fue el de reducir su probabilidad de ocurrencia. Ver Anexo 9.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Luego del desarrollo de los objetivos de la presente investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1. Resultados del objetivo específico 1: Diagnosticar el estado actual de la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación

El análisis situacional del proceso de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación muestra que este mantiene un número de subprocesos y actividades que no reflejan la situación real de la ejecución del proceso de contratación, toda vez que presentan una tendencia hacia un enfoque de funciones alejándose del enfoque de gestión por procesos y de resultados. En adición a ello, existen actividades que pueden ser incorporadas al proceso de Gestión de requerimientos para incrementar valor público con enfoque de riesgos, como es la revisión conjunta del expediente de inicio y de las especificaciones técnicas o términos de referencia con el objetivo de advertir riesgos durante la fase de procedimiento de selección y de ejecución contractual.

Tabla 13: *Diagnóstico del estado actual del proceso.*

Proceso misional	Nivel 1: Subproceso	Nivel 2: Subproceso	Actividad	Oportunidad de mejora
Gestión del requerimiento	4	10	45	Sí
Gestión y desarrollo del proceso de contratación	2	9	49	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El análisis revela que el dueño de la ACFFAA, respecto del proceso de estudio, tiene una respuesta débil frente a las debilidades, lo que denota que no se estarían aprovechando las fortalezas identificadas, valor de EFI en 2.25; por otro lado, su respuesta frente a las amenazas resulta siendo fuerte, lo que denota que aprovecha sus oportunidades.

Sin perjuicio de ello, dado que el valor de EFE es 2.60, existe un espacio significativo para la optimización del proceso que permita maximizar ese aprovechamiento.

Se utilizaron diversas herramientas para determinar la causa-efecto de la problemática planteada, encontrando que existe un mayor énfasis en las dimensiones de Procedimientos (falta de enfoque de riesgos, desactualización de actividades, limitada visión de procesos, entre otros) y Personal (limitada capacidad de comunicación, ineficaz uso de las lecciones aprendidas, falta de capacitación y gestión del conocimiento, entre otros), habiéndose priorizado catorce de un total de veintisiete, a partir de las cuales se han discriminado dos por estar fuera del alcance del proyecto; hacia las cuales debe orientarse la propuesta de implementación.

Tabla 14: *Focalización de causas a partir del análisis de Pareto*

Dimensión	N° causas priorizadas	Puntaje	% Focalización
Procedimientos	7	225	45%
Personal	4	130	26%
Aspectos externos	1	29	6%
Tecnología y materiales disponibles	2	19	4%
Total	14	403	80%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se aplicó la técnica de control estadístico, a fin de determinar la situación del procedimiento de selección en el mercado nacional y extranjero antes de implementada la propuesta de procedimientos en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación, sobre la base que, de acuerdo a la información de la encuesta de satisfacción, uno de los atributos valorados por el cliente (OBAC) es la oportunidad de la atención de la contratación.

Los resultados mostraron que nos encontramos frente a dos procesos fuera de control, cuya desviación estándar en el caso del mercado nacional alcanza los tres días, teniendo una media de treinta y siete días y un límite máximo de cuarenta contra un límite

mínimo de treinta y cuatro días; en tanto que en el mercado extranjero la desviación estándar alcanza los cinco días, teniendo una media de diecinueve días y un límite máximo de veinticuatro contra un límite mínimo de catorce. Ver Anexo 10 y 11.

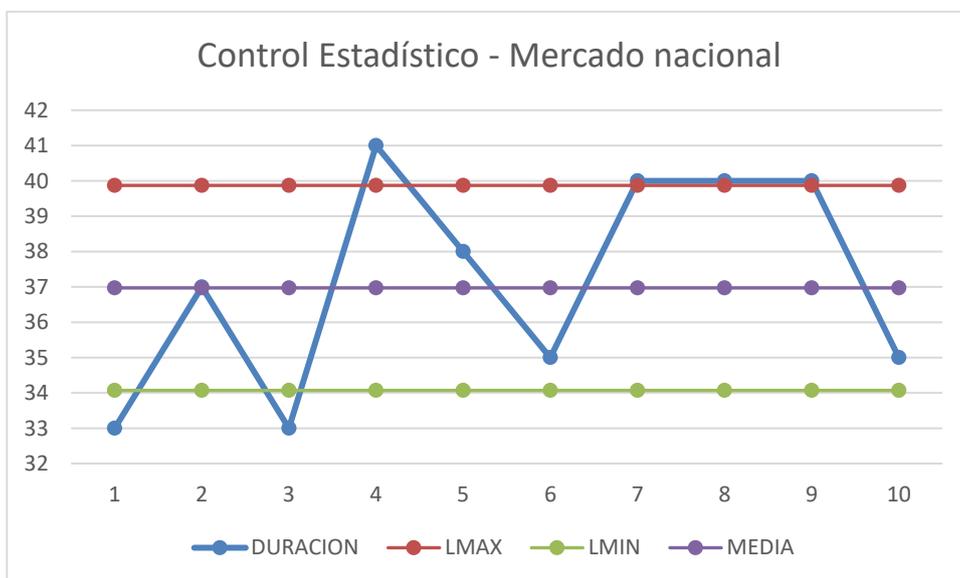


Figura 46: Análisis del control estadístico – Nacional
Fuente: Elaboración propia, 2022.

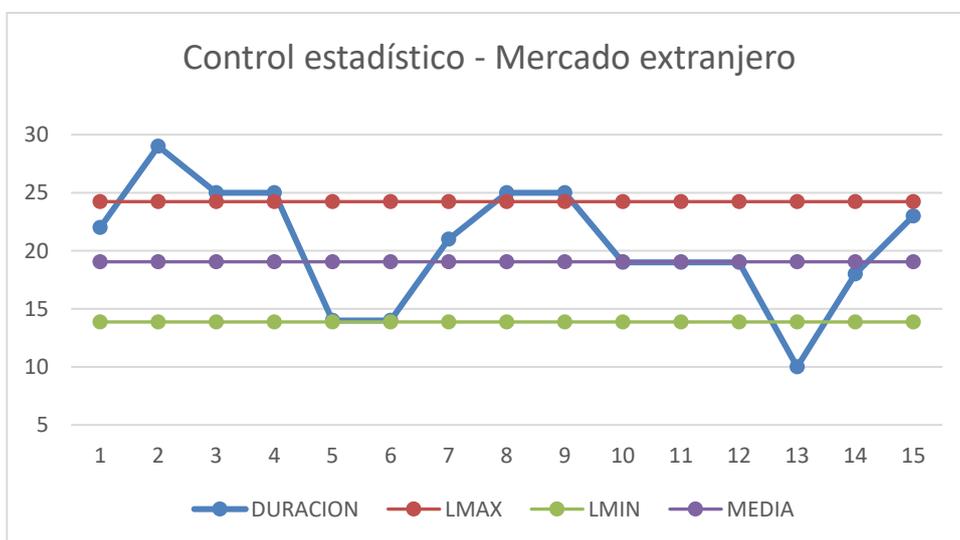


Figura 47: Análisis del control estadístico – Extranjero.
Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2.Resultados del objetivo específico 2: Diseñar procedimientos para la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contrataciones

Para el diseño de la propuesta, resultado de la Matriz 5W+2H se determinaron tres acciones concretas a ejecutar: i) Diseñar y probar procedimientos bajo un enfoque de riesgos; ii) Elaborar de flujogramas, checklist, instrucciones de trabajo y repositorio de datos pormenorizado; iii) Implementación interna de procedimientos. Ejecutándose en un horizonte de tiempo de 131 días calendario, el cual se cumplió al 100% teniendo como cierre el mes de mayo 2022.

La inversión para la ejecución del proyecto se estimó en S/ 1,500.00 soles, cuyos rubros de gasto son:

- ✓ Servicios diversos de impresión para la difusión y concientización de la propuesta de implementación de procedimientos, por lo que requiere la adquisición de banner, gigantografía, material didáctico y formatearía; por un importe de hasta S/ 500.00 soles.
- ✓ Servicios informáticos de hosting para el repositorio pormenorizado y la estructura de datos, por lo que requiere la adquisición de licencia de almacenamiento en la nube y de herramientas colaborativas; por un importe de hasta S/ 1,000.00 soles.

Debe precisarse que el desarrollo del proyecto no acarreo mayores gastos por otros conceptos (personal, servicios tercerizados), dado que el despliegue es ejecutado por el Equipo de trabajo, cuyo personal es interno de la ACFFAA, por lo que todas las actividades vinculadas con el proyecto se realizan a la par de las obligaciones laborales asignadas por la Entidad; sin afectar el correcto desenvolvimiento y la productividad de las áreas involucradas.

La propuesta de implementación de procedimientos planteó el reemplazo del enfoque funcional por uno basado en procesos y orientado a los resultados; es así que se

han replanteado las actividades identificando aquellas que generan valor al proceso, las que no aportan valor, resultan repetitivas o estarían inmersas en una actividad distinta. Resultado de ello, se ha logrado una disminución a nivel de la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación del 8.2% de actividades, en tanto que en el proceso misional de Gestión del Requerimiento se obtuvo una reducción del 15,6% en sus actividades.

Tabla 15: *Resultado de reducción de actividades en los procedimientos*

Proceso misional	Antes de la implementación		Después de la implementación		% Reducción
	Subproceso	Actividad	Subproceso	Actividad	
Gestión del requerimiento	4	45	2	38	15.6%
Gestión y desarrollo del proceso de contratación	2	49	2	45	8.2%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3. Resultados del objetivo específico 3: Implementar procedimientos y reducir reprocesos en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas

La propuesta desarrolla dos estrategias con un enfoque de gestión de riesgos a nivel de los procesos misionales Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación y de la Gestión del Requerimiento, que se espera repercutan hasta el proceso de Gestión de la Ejecución Contractual, dado que se estima la disminución de consultas y observaciones a los requerimientos, disminución del plazo de procedimiento de selección, disminución de modificaciones convencionales distintas a las reducciones y adicionales (adendas).

4.3.1. Estrategia: Prevención de riesgos en contrataciones

Esta estrategia fue implementada a nivel de la Gestión del Requerimiento y tiene como objetivo generar valor al requerimiento, a partir de la identificación de riesgos que pueden ocurrir durante las fases de procedimiento de selección y de ejecución contractual;

sobre la base de la sistematización de las lecciones aprendidas y el conocimiento técnico en materia de contrataciones públicas que gestiona la Dirección de Procesos de Compras.

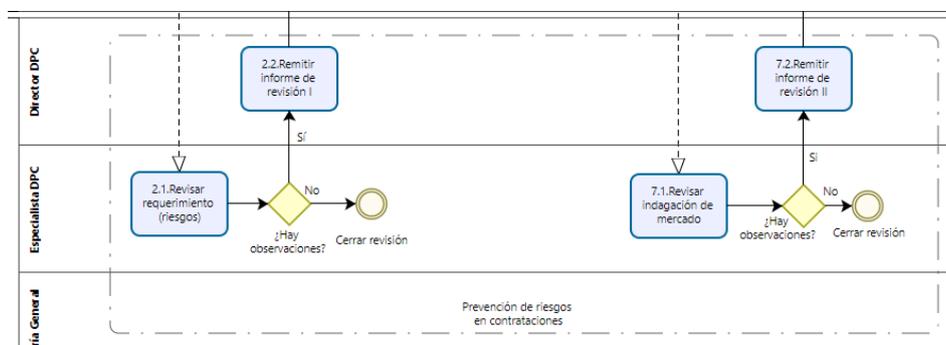


Figura 48: Prevención de riesgos en contrataciones (DPC-PR-01) / (DPC-PR-02).
Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3.2. Estrategia: Idoneidad de régimen especial

Esta estrategia fue implementada a nivel de la Gestión del Requerimiento y tiene como objetivo la verificación de la concurrencia de los supuestos que plantea la normativa del régimen especial de contrataciones en el mercado extranjero; sobre la base del conocimiento técnico del material que se pretende adquirir y de la idoneidad del mercado en donde se pretende ejecutar la contratación.

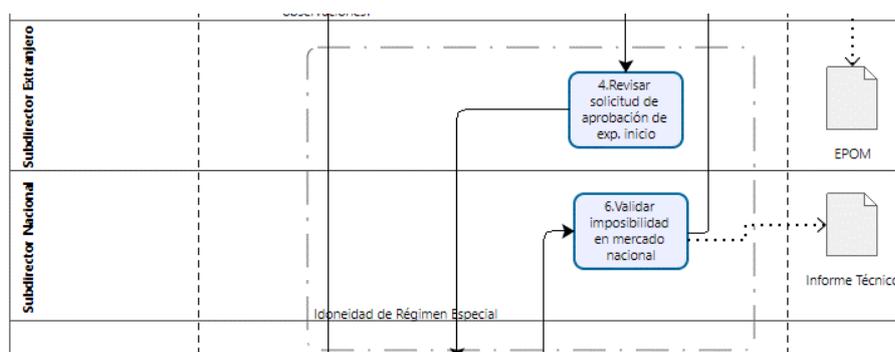


Figura 49: Idoneidad de régimen especial (DPC-PR-02).
Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.4. Propuesta desarrollada y reducción de reprocesos

La revisión conjunta es ejecutada por las direcciones de línea (DEM y DPC), considerando el enfoque de riesgos y el conocimiento técnico especializado que los analistas y especialistas de ambas áreas aportan al requerimiento, generando con ello valor

añadido al requerimiento técnico mínimo elaborado por el OBAC. La propuesta de implementación implica el desarrollo de actividades medibles que repercutirán de manera positiva en la gestión de contrataciones estratégicas para el Sector Defensa. En tal sentido, se logró la disminución de la cantidad de subprocesos y actividades hasta en 15.6% y 8.2%, en tanto que se diseñaron y probaron dos procedimientos que contemplan estrategias focalizadas para reducir reprocesos a los largo de las tres fases de la contratación (actos preparatorios, procedimiento de selección y ejecución contractual); finalmente se desarrollaron tres checklist, catorce formatos y dos instructivos con el objetivo de disminuir la alta variabilidad que padecía el proceso de contratación.

Tabla 16: *Cumplimiento de los objetivos de las mejoras (Hacer)*

Mejora a implementar	Objetivos	Estimación de cumplimiento
Mejorar el plazo de gestión de requerimientos.	Disminuir el plazo en 15%.	Se logró disminuir dos subprocesos y siete actividades (15.6%).
Mejorar el plazo de gestión y desarrollo del proceso de contratación.	Disminuir el plazo en 10%.	Se logro disminuir cero subprocesos y 4 actividades (8.2%).
Diseñar y probar procedimientos bajo un enfoque de riesgos.	Desarrollar procedimientos para cada régimen de contratación (simplificación).	Se logró diseñar y probar dos procedimientos DPC-PR-01 y DPC-PR-02.
	Implementar estrategias de valor agregado a la DPC	Se incluyó dos estrategias (Idoneidad de régimen especial, Prevención de riesgos en contrataciones).
Estandarización de actividades	Elaborar flujogramas, checklist, instrucciones de trabajo y repositorio de datos pormenorizado.	Se elaboraron tres checklist, catorce formatos y dos instructivos.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- 5.1.1. El trabajo de suficiencia tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de implementación de procedimientos que estén alienados con la política de modernización del estado, el sistema de gestión de calidad que mantiene la ACFFAA, de tal modo que el proceso misional de Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación esté actualizado y alineado a los cambios normativos vigentes.
- 5.1.2. El desarrollo del proyecto ha sido formulado acorde con el ciclo de Deming, para lo cual se han desplegado metodologías y herramientas de gestión aprendidas a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, las cuales han permitido planificar, diagnosticar, diseñar e implementar estrategias de acción concretas que permiten el logro del objetivo centrado en la reducción de reprocesos en la ACFFAA.
- 5.1.3. El diagnóstico concluyo que la entidad mantiene un amplio margen para la optimización de procedimientos, ya que se identificaron actividades que no agregan valor a los procesos; también se obtuvo evidencia de que el proceso objeto de estudio no está bajo control estadístico; por otro lado, existen debilidades significativas relacionada con la gestión de riesgos en la contratación, lo cual genera reprocesos a nivel de las fases de procedimiento de selección (incremento de consultas u observaciones, aumento del plazo de integración de bases) e inclusive durante la ejecución contractual (conllevando a la realización de modificaciones contractuales distintas a la reducción y adicional, así como ampliaciones de plazo).
- 5.1.4. Para el diseño del proyecto se sistematizaron las causas identificadas resultado del despliegue de herramientas, considerado a aquellas que pueden ser atendidas dentro del alcance de los procesos misionales; es así que se focalizaron en las dimensiones de Procedimientos, lo que implicó la elaboración de procedimientos de atención de

requerimientos nacional y extranjero, así como la estandarización documental y el establecimiento de un repositorio de datos pormenorizado; y de Personal, a partir de la expansión de actividades de inducción y concientización de los nuevos procedimientos, comunicación efectiva y gestión del cambio.

5.1.5. La propuesta de valor contempla la revisión conjunta del expediente de contratación, a cargo de la Dirección de Estudio de Mercado y de la Dirección de Procesos de Compras, a partir del empleo de la estrategia de prevención de riesgos en contrataciones, mediante la cual se plantea agregar valor al requerimiento a partir de la identificación de riesgos sobre la base de la sistematización de lecciones aprendidas y el conocimiento técnico en materia de contrataciones públicas; en tanto que mediante la estrategia de Idoneidad de régimen especial se verifica la concurrencia de los supuestos de aplicación de la normativa especial existente en el Sector Defensa, como mecanismo óptimo para el abastecimiento de objetos contractuales considerados estratégicos para el Sector Defensa.

5.1.6. Resultado del proyecto se logró disminuir dos subprocesos y siete actividades (15.6%) a nivel de la Gestión de Requerimientos, y cuatro actividades (8.2%) a nivel de la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación; además, se logró diseñar y probar dos procedimientos DPC-PR-01 y DPC-PR-02 a nivel interno; finalmente se elaboraron tres checklist, catorce formatos y dos instructivos que tiene por objeto disminuir la variabilidad de los procesos descritos.

5.2.Recomendaciones

5.2.1. Sobre la base de las limitaciones que presenta la entidad, se recomienda replicar la el ciclo de Deming para los otros procesos misionales Gestión de la Ejecución Contractual y Gestión y Soporte al Proceso de Contratación, a fin de que se diagnostique y actualicen los procedimientos con un enfoque de riesgos; posterior a

ello que se gestione el pase a producción (implementación) de los procedimientos propuestos.

- 5.2.2. Dada que la aprobación del Plan Estratégico de Compras 2022-2024 y de las listas estratégicas de contratación ocurrieron durante el segundo trimestre del presente ejercicio, se recomienda desplegar las fases de verificación y actuación del Ciclo de Deming, a fin de superar las limitantes de la falta de ejecución de procedimientos de selección.
- 5.2.3. A partir de la identificación de causas que originan reprocesos en el proceso de contratación pública, se tienen las dimensiones de factores externos y aspectos tecnológicos en donde la ACFFAA tiene limitado margen de maniobra y poder de acción, por lo que se recomienda gestionar ante el Sector Defensa la obtención de recursos financieros que permitan paliar la brecha de infraestructura tecnológica, así como que en su condición de entidad técnica coordine la delegación de facultades para conducir la política sectorial de estandarización de sus clientes (OBAC).

REFERENCIAS

- Andía Valencia, Walter (2007). Planeamiento estratégico en el Sector Público. Lima: Centro de investigación y capacitación empresarial-Editorial.
- Alcázar, F. (2019). Un nuevo sistema de contrataciones públicas para México. Centro de Investigación en Política Pública. <https://imco.org.mx/nuevo-sistema-contrataciones-publicas-mexico/>
- Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas. (2021). Plan Estratégico Institucional 2021-2025.
- Ballesteros Valencia, V. M. (2020). La Catalogación de bienes para las Fuerzas Armadas y su influencia en las Contrataciones estratégicas del Sector Defensa - año 2019. Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1561293>
- Caballero Duarte, A. M. (2017). Hacia el mejoramiento de la compra pública en el Ministerio de Defensa Nacional a través del acuerdo marco de precio de intendencia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/790>
- Calvo Villalobos, M. E. (2013). Propuesta de modelo de gestión del proceso de compras internacionales en astilleros. Caso: COTECMAR. <https://doi.org/10.1190/segam2013-0137.1>
- Delgado, A. M. G. (2020). Contratación directa en el Sector Defensa, ¿un proceso de selección objetiva? 2507(February), 1–9.

- Diaz Molina, C. A. (2020). Impacto estratégico del rediseño del proceso de gestión de adquisiciones del Ejército de Chile. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 21(1), 1–9.
- Estol, L., Médico, B. C., Luis, A., Ruez, R., & Lima, G. (2017). Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos TESINA Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial AUTOR.
- Gardella Salazar, J., & Chávez Valdivia, L. S. (2016). Diseño de proceso de mejora continua en la Unidad Estratégica de Negocio de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas. Universidad del Pacífico.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1939696>
- Gutiérrez Vera, J. (2018). El modelo de Catalogación OTAN y la optimización de los sistemas de abastecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, periodo 2015-2016. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Huamán Camones, S. I., Hinojosa García, J. A., & Santos Nestares, D. (2020). Propuesta de mejora de la gestión de compras de la agencia de compras de las fuerzas armadas.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2205025>
- ISO - International Organization for Standardization, & Lucy Payne. (s. f.). Guía de implantación ISO 9001:2015.
- Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008). Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor. Disponible en:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/2016_I/administracion-de-operacioneslee-j-krajewski.pdf.

Ministerio de Defensa. (s. f.). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1128, que crea la
Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas [https://busquedas.elperuano.pe/
normaslegales/reglamento-del-decreto-legislativo-n-1128-que-crea-la-agen-decreto-
supremo-n-001-2020-de-1853466-3/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-del-decreto-legislativo-n-1128-que-crea-la-agen-decreto-supremo-n-001-2020-de-1853466-3/)

Ministerio de Defensa. (s. f.). Exposición de Motivos - Decreto Legislativo 1128.
<https://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2012/Diciembre/07/EXP-DL-1128.pdf>

Normalización, O. I. de. (2015). NORMA INTERNACIONAL Traducción oficial Official
translation Traduction officielle ISO 9001. www.iso.org

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2010). Gestión por procesos. 4ª ed. Pozuelo de
Alarcón (Madrid): ESIC Editorial (Pérez, 2010).

Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaria de las Gestión Pública (2013a).
Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la
administración pública. Disponible en: [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-
content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf).

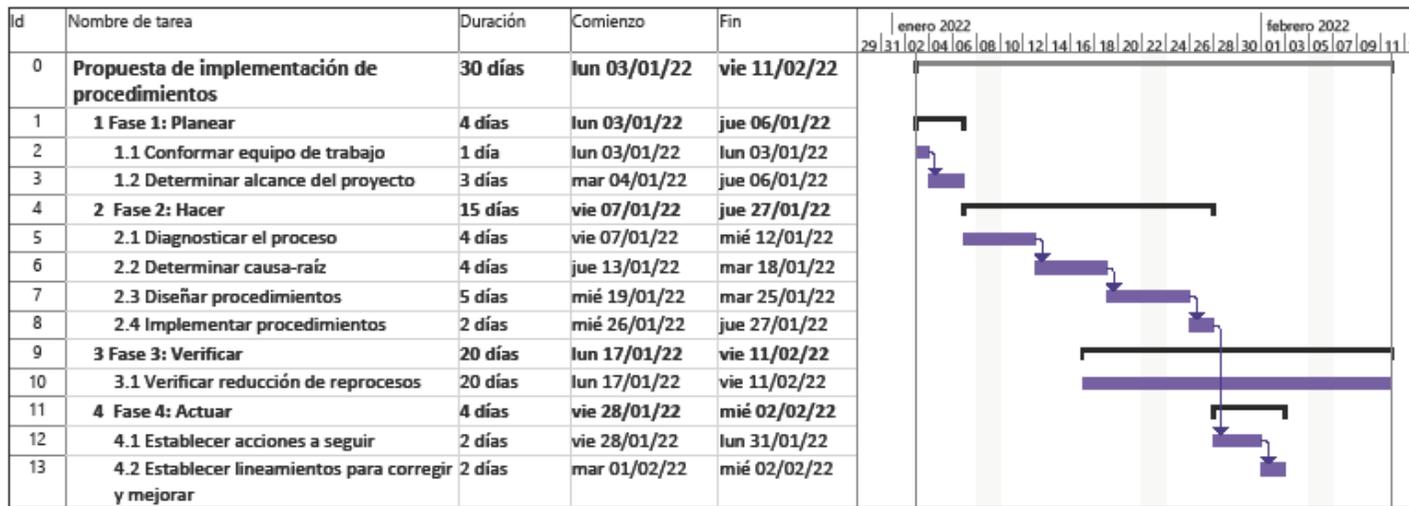
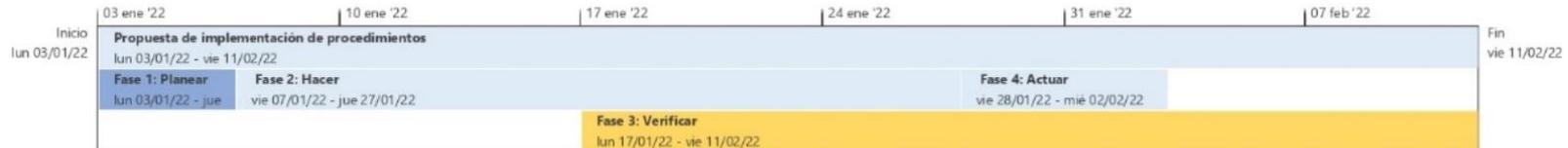
Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaria de las Gestión Pública (2013).
Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la
administración pública en el marco del D.S. N°004-2013-PCM – Política Nacional de
Modernización de la Gestión Pública al 2021”. Disponible en:
http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Lineamientos_GxP.pdf

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Decreto Supremo N° 004-2013-
PCM.

- Ponce Parra, D. P. (2014). La optimización de los procesos de compras públicas a través del Sistema Nacional de Contratación en que porcentajes generan ahorros. 106.
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4268/1/T1529-MEC-Agudelo-Salud.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-PCM – Política nacional de modernización de la gestión pública.
https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Vargas Medrano, C. A. (s. f.). Manual de procedimientos del macroproceso E03 Modernización de la gestión del MEF.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/RSG008_2022EF13.pdf
- Vizcarra Llanos, L. M. (2019). Análisis de la centralización de compras, a través de la creación de Perú Compras, en la política de contratación pública, en periodo 2008 - 2017. Repositorio de Tesis - PUCP.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1911218>

ANEXOS

Anexo 1: Diagrama Gantt del proyecto



Proyecto: Propuesta de implem Fecha: mié 25/05/22	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha limite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin				

Página 1

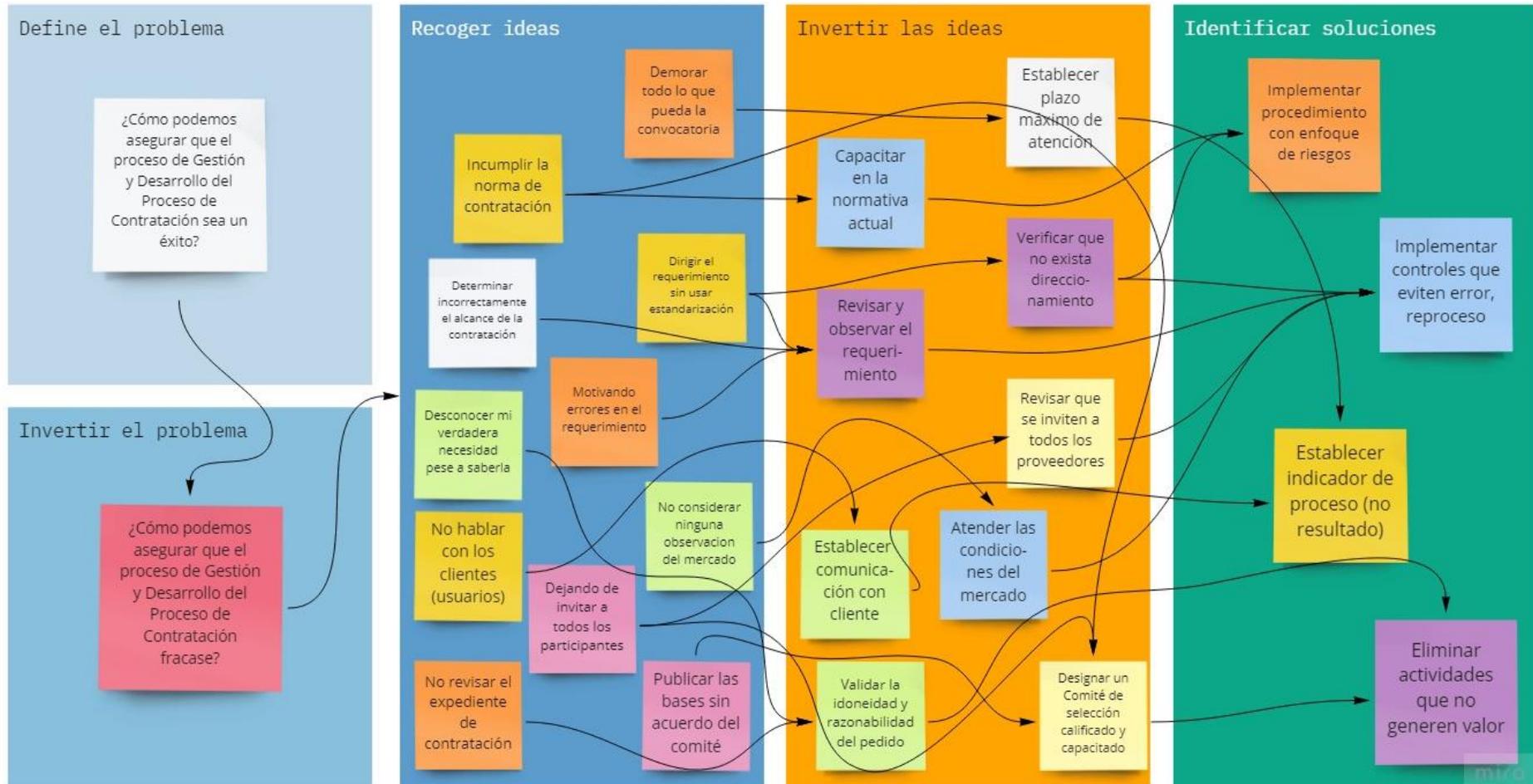
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 2: Análisis FODA cruzado de procesos misionales

<p style="text-align: center;"><u>FODA CRUZADO</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS – F</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco normativo autónomo por ser pliego presupuestario y de régimen especial. ▪ Disposición legal para centralizar compras estratégicas y ejecutar corporativas en el Sector Defensa. ▪ Herramientas tecnológicas implementadas. ▪ Experiencia y conocimiento en objeto de contratación por contar con personal militar. ▪ Convenios interinstitucionales (OSCE, Perú Compras y SUNARP). ▪ Implementación de firma digital de todos los servidores. ▪ Poder de negociación y del uso de economías de escala. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES – D</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora en el procesamiento de los requerimientos. ▪ Sistemas informáticos parcialmente integrados, dificultan trazabilidad. ▪ Poca asignación de presupuesto. ▪ Rechazo de los clientes (OBAC) a la estratégica de procesos de compra por encargo. ▪ Deficiencia en la tramitación documental por errores y reprocesos. ▪ Desconocimiento en la norma de contrataciones general y especial, por parte del personal. ▪ Manual de procedimientos desactualizado, actividades que no suman valor.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES – O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley de modernización del Estado, orientación a resultados, gestión por procesos y simplificación administrativa. ▪ Nuevo plan estratégico de compras 2022 en adelante. ▪ Modelo de compra internacional - benchmarking. ▪ Alineamiento al Sistema Nacional de Abastecimiento. ▪ Trabajo remoto y nueva normalidad. ▪ Recuperación de la estrategia corporativa. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Implementar procedimientos dentro de los procesos misionales, que identifiquen actividades que generen valor y que estén acorde con los cambios normativos, a fin de reducir tiempos de atención desde la llegada del requerimiento hasta la emisión de la Buena Pro. ✚ Crear una unidad funcional que se encargue de validar la razonabilidad e idoneidad del requerimiento, en cuanto al cumplimiento de finalidades públicas que sean prioritarias bajo un enfoque costo-beneficio, a fin de controlar los requerimientos de los clientes, así como la adecuada confección del expediente de inicio. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS OD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Implementar procedimientos que afecten a los tres procesos misionales que interrelacionen actividades de la Dirección de Estudio de Mercado, Dirección de Procesos de Compras y Dirección de Ejecución Contractual, para dar fluidez a los expedientes de contratación, mejorar la comunicación y evitar reprocesos. ✚ Optimizar herramienta informática para que permita óptima interacción de cliente (OBAC), direcciones de línea de la ACFFAA y proveedores; a fin de generar trazabilidad del expediente de contratación y optimización del proceso de contratación.
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS – A</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios normativo nacional e internacional. ▪ Retraso en la llegada de requerimientos. ▪ Disminución presupuestal al Sector Defensa. ▪ Corrupción y colusión. ▪ Obsolescencia tecnológica. ▪ Escaso margen de maniobra por el volumen de compra y orden mínima de compra. ▪ Catástrofes y crisis financiera. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS AF</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Suscribir y ejecutar convenio de cooperación técnica con otras entidades públicas que han logrado buenas prácticas en gestión de compras internacionales, a fin de sumar esfuerzo y realizar benchmarking. ✚ Ejecutar ciclos de capacitación interna del personal militar hacia el personal civil, en los objetos de contratación, a fin de que exista un mayor entendimiento de los roles de las FFAA y de las capacidades militares. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS AD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Ejecutar ciclos de capacitación interna y con alcance a los OBAC en la normativa de contrataciones general y especial, a fin de uniformizar criterios de acción en la zona gris o para el desarrollo de la discrecionalidad normativa. ✚ Motivar cambios normativos que incrementen la capacidad de control, supervisión y determinación de ciertos elementos del requerimiento, por parte de la ACFFAA.

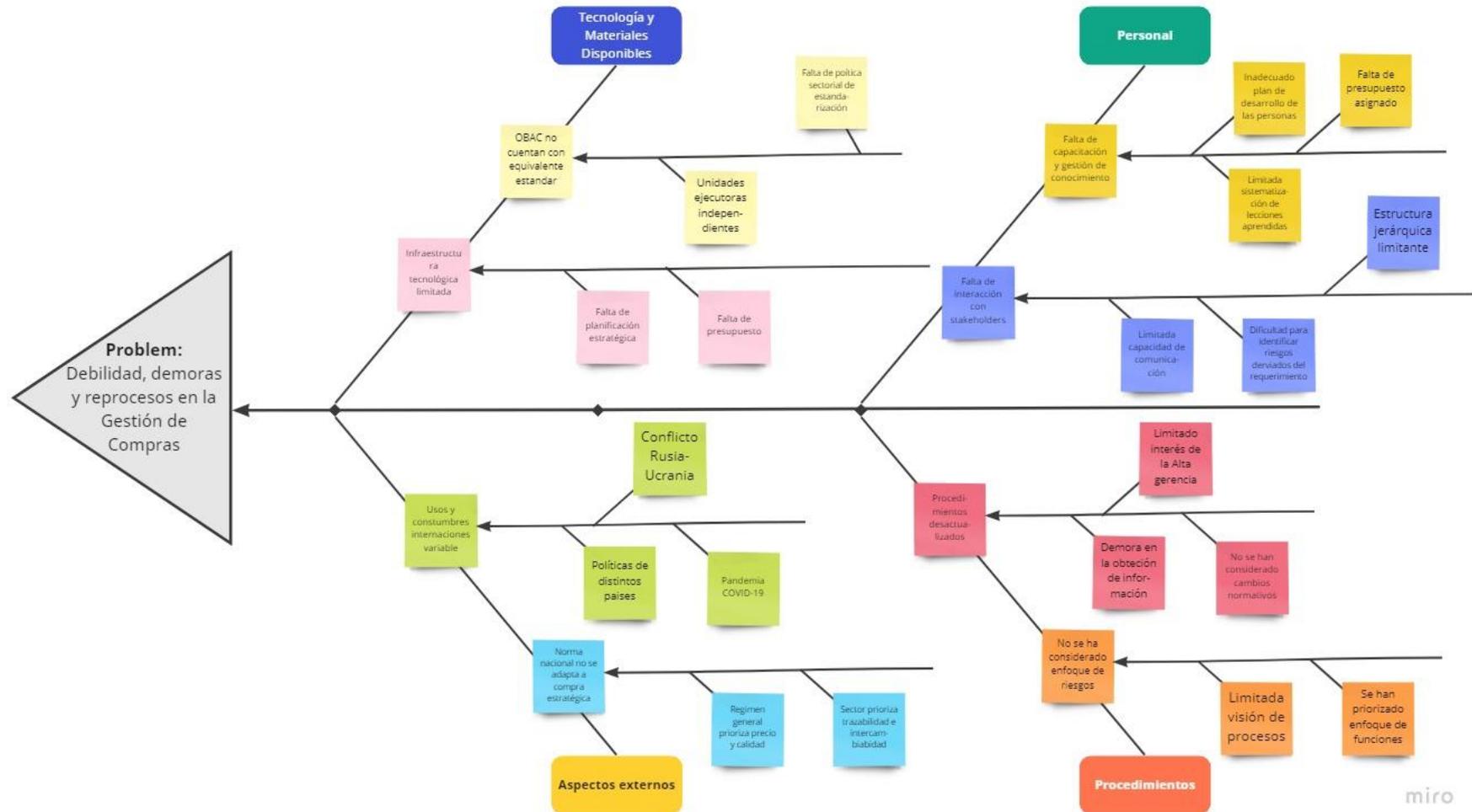
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 3: Brainstorming Reverse del proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4: Diagrama de Ishikawa del proceso



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 5: Matriz 5W+2H para el plan de acción del proyecto

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUANDO		POR QUÉ	CUÁNTO	% DE CUMPLIMIENTO
			INICIO	FIN			
Diseñar y probar procedimientos bajo un enfoque de riesgos	Socialización de lecciones aprendidas del SGC	Equipo de trabajo	19/01/2022	20/01/2022	La organización no cuenta con procedimientos actualizados a los cambios normativos y que tengan un enfoque de riesgos. El servidor debe tener una visión clara del cómo aportan sus actividades a la cadena de valor público. El propósito es que se reduzcan los reprocesos en la ACFFAA.	S/ 0.00	0%
	Delimitación de procedimientos a diseñar	Equipo de trabajo	19/01/2022	20/01/2022		S/ 0.00	
	Elaboración de procedimiento nacional	Líder del equipo	21/01/2022	23/01/2022		S/ 100.00	
	Elaboración de procedimientos extranjero	Líder del equipo	24/01/2022	25/01/2022		S/ 100.00	
	Prueba de procedimientos	Miembros colaboradores	26/01/2022	27/01/2022		S/ 0.00	
	Reporte de avance y seguimiento	Líder del equipo	02/02/2022	30/05/2022		S/ 0.00	
Elaborar de flujogramas, checklist, instrucciones de trabajo y repositorio de datos pormenorizado	Elaboración de flujogramas de procedimientos	Líder del equipo	21/01/2022	25/01/2022	La organización no mantiene un desempeño equilibrado y predictivo, el margen de variabilidad en las actividades es alto. El servidor debe tener un parámetro de acción que prevea la reducción de errores. El propósito es que las actividades tiendan a la predictibilidad.	S/ 300.00	0%
	Elaboración de checklist	Miembros colaboradores	21/01/2022	25/01/2022		S/ 0.00	
	Elaboración de instrucciones de trabajo	Líder del equipo	24/01/2022	25/01/2022		S/ 0.00	
	Diseño del repositorio de datos pormenorizados	Equipo de trabajo	21/01/2022	25/01/2022		S/ 300.00	
	Prueba de procedimientos	Miembros colaboradores	26/01/2022	27/01/2022		S/ 0.00	
	Reporte de avance y seguimiento	Líder del equipo	02/02/2022	30/05/2022		S/ 0.00	
Implementación interna de procedimientos	Elaboración y ejecución de la estrategia de capacitación	Líder del equipo y patrocinador	28/01/2022	15/02/2022	La organización no ha considerado esta implementación en el Plan de Desarrollo de las Personas. Los servidores involucrados deben desarrollar competencias para ejecutar las mejoras. El propósito es garantizar el éxito de la implementación de procedimientos.	S/ 500.00	0%
	Suscripción del compromiso de cumplimiento del personal involucrado	Miembros colaboradores	28/01/2022	31/01/2022		S/ 0.00	
	Verificación de reducción de procedimientos	Líder del equipo	02/02/2022	30/05/2022		S/ 100.00	
	Medición de resultados de la implementación interna	Líder del equipo	30/05/2022	30/05/2022		S/ 100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 6: Resultados de encuesta de satisfacción 2021

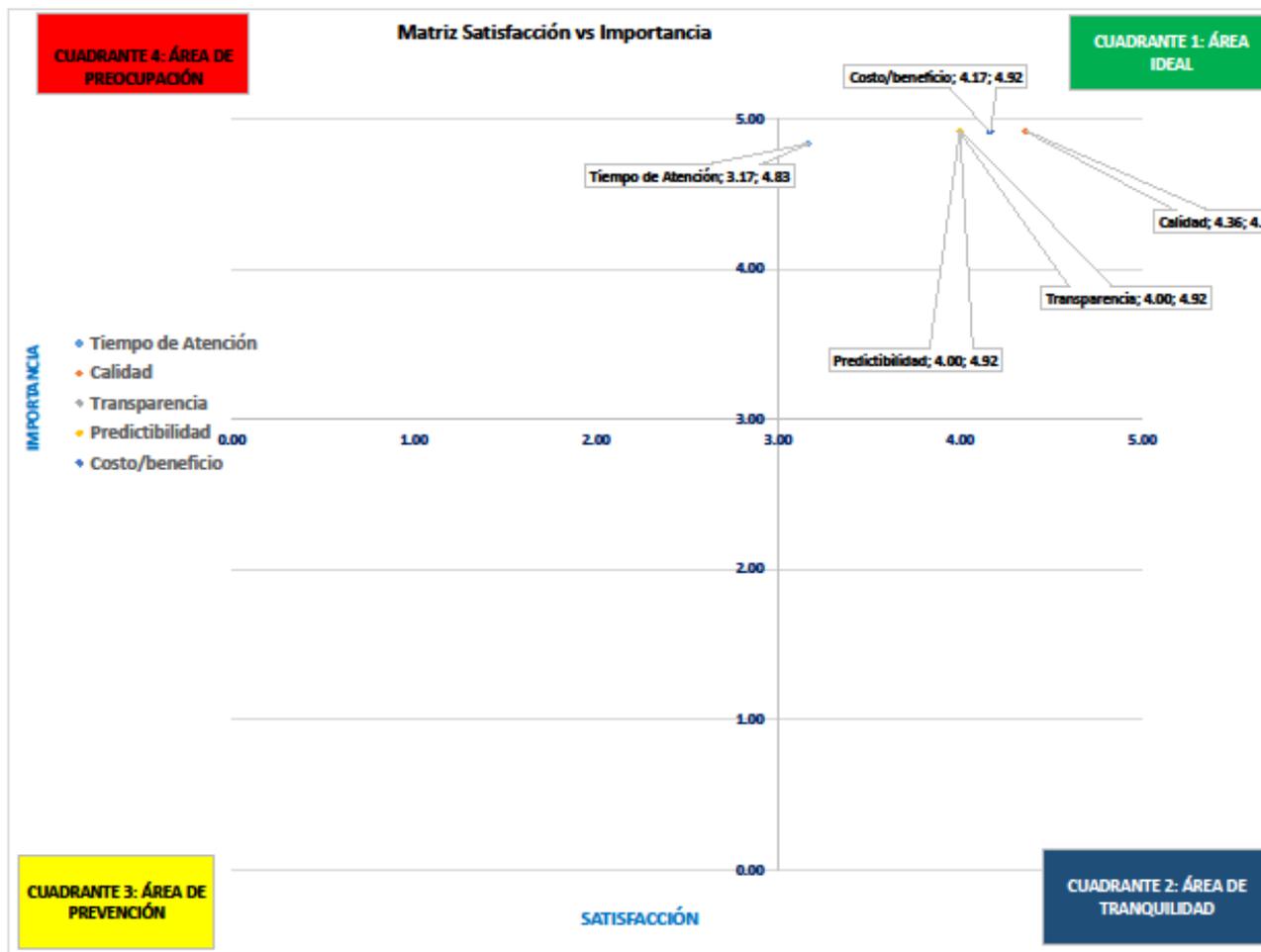
5. Matriz de Dispersión

Matriz Satisfacción vs Importancia

Factor a medir	Satisfacción	Importancia
Tiempo de Atención	3.17	4.83
Calidad	4.36	4.92
Transparencia	4.00	4.92
Predictibilidad	4.00	4.92
Costo/beneficio	4.17	4.92

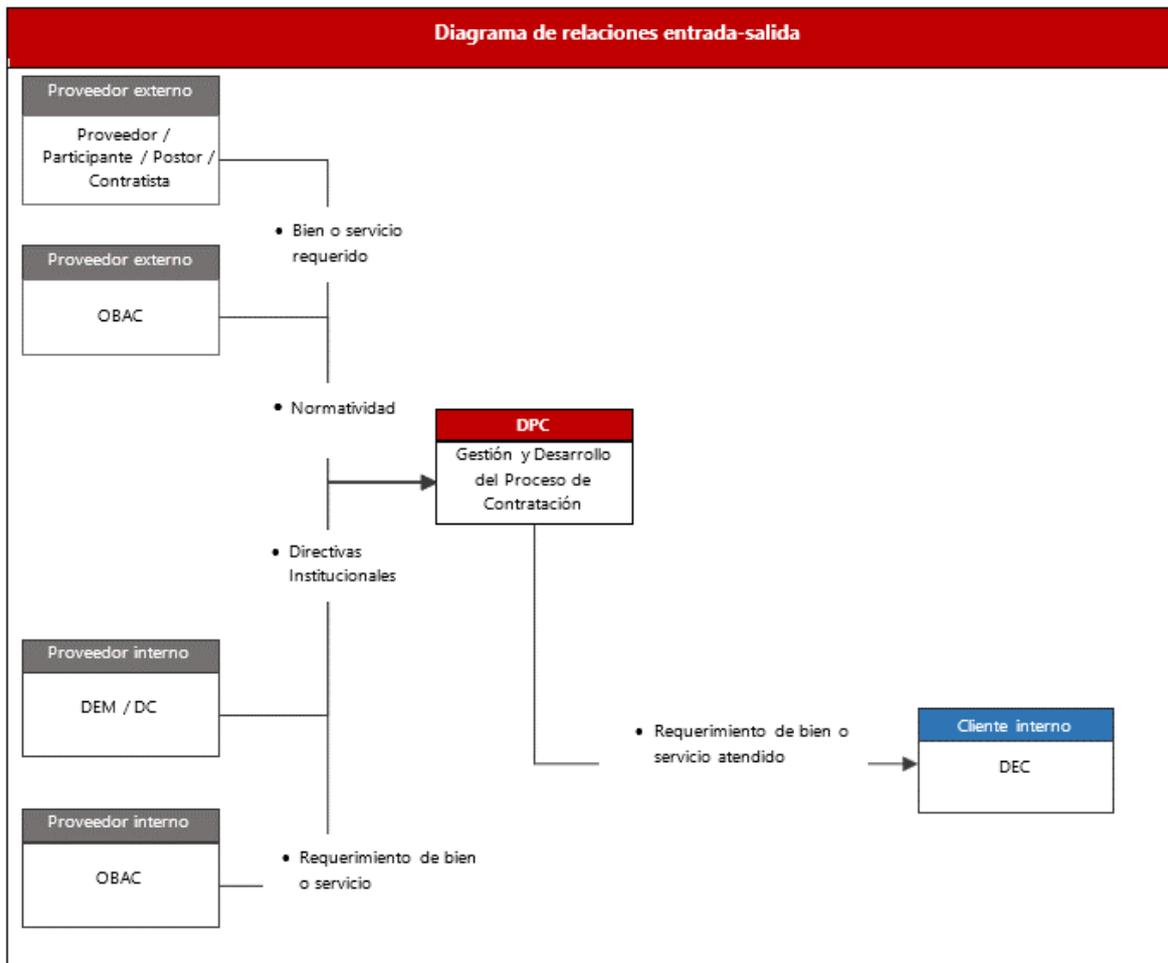
1. De acuerdo a la matriz de dispersión, tenemos tres requisitos en el área de preocupación de acuerdo al siguiente detalle y en orden de insatisfacción:
Tiempo de atención.
Predictibilidad.
Costo/beneficio.

Asimismo, el requisito de transparencia se encuentra en el límite del área ideal.



Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2021.

Anexo 7: Diagrama de relaciones del proceso



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 8: Cuadro de verificación de entregables del proyecto

Proyecto	Acción concreta	Actividad	Responsable	Fecha programada		Entregable	Fecha de verificación	% Avance
				INICIO	FIN			
Propuesta de implementación de procedimientos en la Gestión y Desarrollo del Proceso de Contratación	Planificar proyecto	Conformación de equipo de trabajo	Líder del equipo	03/01/2022	03/01/2022	Acta de instalación	04/01/2022	100%
		Determinación del alcance del proyecto	Equipo de trabajo	04/01/2022	06/01/2022	Reporte de ejecución	07/01/2022	
	Diseñar y probar procedimientos bajo un enfoque de riesgos	Socialización de lecciones aprendidas del SGC	Equipo de trabajo	19/01/2022	20/01/2022	Tabla resumen	21/01/2022	100%
		Delimitación de procedimientos a diseñar	Equipo de trabajo	19/01/2022	20/01/2022	Reporte de ejecución	21/01/2022	
		Elaboración de procedimiento nacional	Líder del equipo	21/01/2022	23/01/2022	Acta de revisión	24/01/2022	
		Elaboración de procedimientos extranjero	Líder del equipo	24/01/2022	25/01/2022	Acta de revisión	26/01/2022	
		Prueba de procedimientos	Miembros colaboradores	26/01/2022	27/01/2022	Informe de evaluación	28/01/2022	
		Reporte de avance y seguimiento	Líder del equipo	02/02/2022	30/05/2022	Lista de chequeo	01/06/2022	
	Elaborar de flujogramas, checklist, instrucciones de trabajo y repositorio de datos pormenorizado	Elaboración de flujogramas de procedimientos	Líder del equipo	21/01/2022	25/01/2022	Flujograma	26/01/2022	100%
		Elaboración de checklist	Miembros colaboradores	21/01/2022	25/01/2022	Documento revisado	26/01/2022	
		Elaboración de instrucciones de trabajo	Líder del equipo	24/01/2022	25/01/2022	Acta de revisión	26/01/2022	
		Diseño del repositorio de datos pormenorizados	Equipo de trabajo	21/01/2022	25/01/2022	Acta de revisión	26/01/2022	
		Prueba de procedimientos	Miembros colaboradores	26/01/2022	27/01/2022	Lista de chequeo	28/01/2022	
		Reporte de avance y seguimiento	Líder del equipo	02/02/2022	30/05/2022	Lista de chequeo	01/06/2022	
	Implementación interna de procedimientos	Elaboración y ejecución de la estrategia de capacitación	Líder del equipo y patrocinador	28/01/2022	15/02/2022	Acta de asistencia	16/02/2022	100%
		Suscripción del compromiso de cumplimiento del personal involucrado	Miembros colaboradores	28/01/2022	31/01/2022	Acta de acuerdo	01/02/2022	
Verificación de reducción de procedimientos		Líder del equipo	02/02/2022	30/05/2022	Reporte	31/05/2022		
Medición de resultados de la implementación interna		Líder del equipo	30/05/2022	30/05/2022	Reporte	31/05/2022		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 9: Tratamiento de riesgos del proyecto

Categoría	N°	Riesgo	Prob. de Ocurrencia (1 a 3)	Impacto (1 a 3)	Nivel de Riesgo		Tratamiento	Acción propuesta
					Valor	Nivel		
Equipo de trabajo	R1	Falta de apoyo de la dirección para el piloto de la implementación del proyecto.	1	2	2	Bajo	Reducir	Gestionar acta de acuerdo
	R2	Bajo compromiso del equipo de trabajo.	1	2	2	Bajo	Reducir	Charla motivacional
	R3	Incumplimiento de los roles y responsabilidades asignados al equipo del trabajo.	1	1	1	Bajo	Reducir	Seguimiento y Monitoreo semanal
	R4	Deficientes habilidades de gestión y liderazgo del equipo de trabajo.	1	1	1	Bajo	Reducir	Capacitación continua
	R5	Deficiente comunicación.	2	2	4	Medio	Reducir	Capacitación en habilidades blandas
	R6	Inadecuada definición del alcance del proyecto y del producto.	2	1	2	Bajo	Reducir	Revisión con expertos
	R7	Aumento considerable del tiempo estimado.	2	1	2	Bajo	Reducir	Establecimiento de entregables
	R8	Usuarios capacitados inadecuadamente en el Sistema Nacional de Abastecimiento.	1	2	2	Bajo	Reducir	Capacitación continua
	R9	Imposibilidad de ejecutar el piloto de la implementación del proyecto en el tiempo previsto.	2	2	4	Medio	Reducir	Gestionar acta de acuerdo
ACFFAA	R10	Alta resistencia al cambio por parte del personal de las direcciones de línea involucradas.	2	3	6	Alto	Reducir	Actividad de concientización
	R11	Limitada infraestructura tecnológica adecuada para el proyecto.	2	1	2	Bajo	Reducir	Priorizar servicios informáticos
Externo	R12	Incumplimientos por parte del postor o contratista durante procedimiento de selección o ejecución contractual	2	2	4	Medio	Reducir	Inclusión de otras penalidades
	R13	Modificaciones de las normas legales referentes a la gestión de compras podría afectar el alcance del proyecto.	1	2	2	Bajo	Reducir	Monitoreo de normas legales

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 10: Análisis de control estadístico del procedimiento - Mercado Nacional

N°	Proc. Selec.	Estado	Ref/Est	Adj.	Moneda	Convocado	Adjudicado	Duración	$ x-u ^2$	Media	Limit Max	Limit Min
1	CP-SM-2-2020-DPC-ACFFAA-1	Contratado	133999.21	82131.94	Dólar	07/05/2020	09/06/2020	33	15.7691577	36.97	39.87	34.07
2	CP-SM-3-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	895000	808478.76	Soles	23/06/2020	30/07/2020	37	0.00083869	36.97	39.87	34.07
3	LP-SM-11-2020-ACFFAA-DPC-1	Contratado	3413000	3412927.39	Soles	16/10/2020	18/11/2020	33	15.7691577	36.97	39.87	34.07
4	LP-SM-3-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	3373664.16	1377900	Soles	23/07/2020	02/09/2020	41	16.2325197	36.97	39.87	34.07
5	LP-SM-4-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	720000	640600	Soles	24/04/2020	01/06/2020	38	1.05875894	36.97	39.87	34.07
6	LP-SM-5-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	3770844	2379293	Soles	04/05/2020	08/06/2020	35	3.88499819	36.97	39.87	34.07
7	LP-SM-6-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	65332.8	45440	Soles	21/05/2020	30/06/2020	40	9.17459943	36.97	39.87	34.07
8	LP-SM-6-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	837032.82	564322	Soles	21/05/2020	30/06/2020	40	9.17459943	36.97	39.87	34.07
9	LP-SM-6-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	209654.17	150000	Soles	21/05/2020	30/06/2020	40	9.17459943	36.97	39.87	34.07
10	LP-SM-7-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	1000000	997000	Soles	21/05/2020	25/06/2020	35	3.88499819	36.97	39.87	34.07

A = Media aritmética de la Duración:	36,971 (37 días)
B = Sumatoria de Cuadrado de la diferencia:	84.12422738
C = Cantidad de muestra:	10 procedimientos de selección
D = Cociente del B/C:	8.412422738
E = Raíz cuadrada de D:	2,9004 (3 días)

Fuente: Elaboración propia, 2022.

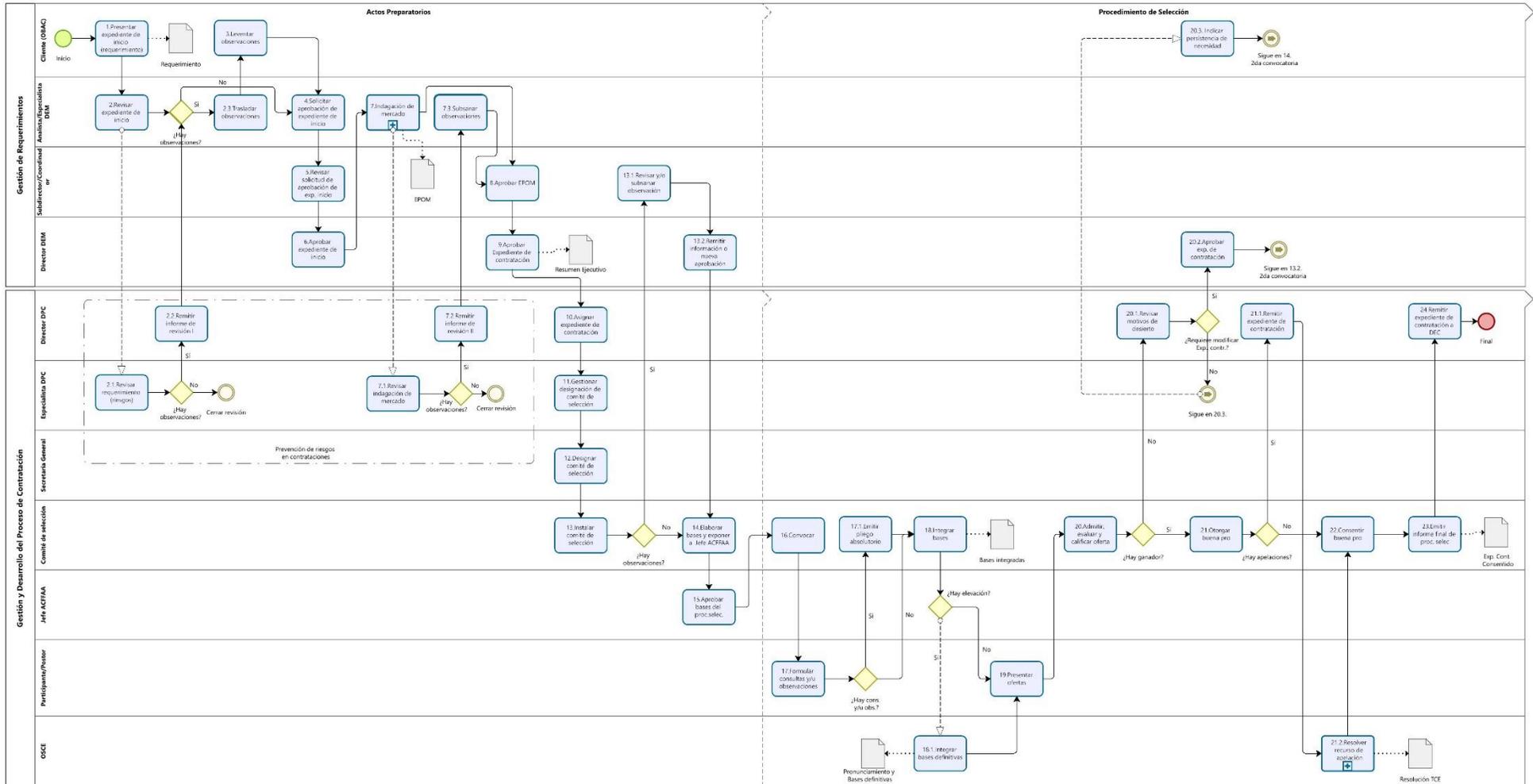
Anexo 11: Análisis de Control estadístico del procedimiento - Mercado Extranjero

N°	Proc. Selec.	Estado	Ref/Est	Adj.	Moneda	Convocado	Adjudicado	Duración	$ x-u ^2$	Media	Lim Max	Lim Min
1	RES-PROC-10-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	2034502.32	2034502.32	Euro	04/08/2020	26/08/2020	22	8.69400445	19	24	14
2	RES-PROC-11-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	576250	515500	Dólar	24/08/2020	22/09/2020	29	98.9738406	19	24	14
3	RES-PROC-1-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	11226	1216	Dólar	30/04/2020	25/05/2020	25	35.3853628	19	24	14
4	RES-PROC-1-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	29877	22500	Dólar	30/04/2020	25/05/2020	25	35.3853628	19	24	14
5	RES-PROC-1-2020-DPC/ACFFAA-2	Contratado	245000	238000	Dólar	10/06/2020	24/06/2020	14	25.5170489	19	24	14
6	RES-PROC-1-2020-DPC/ACFFAA-2	Contratado	236100	233000	Dólar	10/06/2020	24/06/2020	14	25.5170489	19	24	14
7	RES-PROC-12-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	670000	604980	Dólar	28/08/2020	18/09/2020	21	3.796885	19	24	14
8	RES-PROC-16-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	429074.6	384465.9	Dólar	16/10/2020	10/11/2020	25	35.3853628	19	24	14
9	RES-PROC-16-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	278975	238601.97	Dólar	16/10/2020	10/11/2020	25	35.3853628	19	24	14
10	RES-PROC-18-2020-DPC-ACFFAA-1	Contratado	2730822.5	2557772	Euro	30/10/2020	18/11/2020	19	0.0026461	19	24	14
11	RES-PROC-19-2020-DPC-ACFFAA-1	Contratado	246126.5	200064.8	Dólar	05/11/2020	24/11/2020	19	0.0026461	19	24	14
12	RES-PROC-19-2020-DPC-ACFFAA-1	Contratado	355200	350000	Dólar	05/11/2020	24/11/2020	19	0.0026461	19	24	14
13	RES-PROC-2-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	11369394.9	11369394.9	Dólar	05/05/2020	15/05/2020	10	81.9285711	19	24	14
14	RES-PROC-3-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	1200000	1145000	Dólar	25/05/2020	12/06/2020	18	1.10552665	19	24	14
15	RES-PROC-6-2020-DPC/ACFFAA-1	Contratado	799500	797000	Dólar	09/06/2020	02/07/2020	23	15.5911239	19	24	14

A = Media aritmética de la Duración:	19,051 (19 días)
B = Sumatoria de Cuadrado de la diferencia:	402.6734389
C = Cantidad de muestra:	15 procedimientos de selección
D = Cociente del B/C:	26.84489593
E = Raíz cuadrada de D:	5,1812 (5 días)

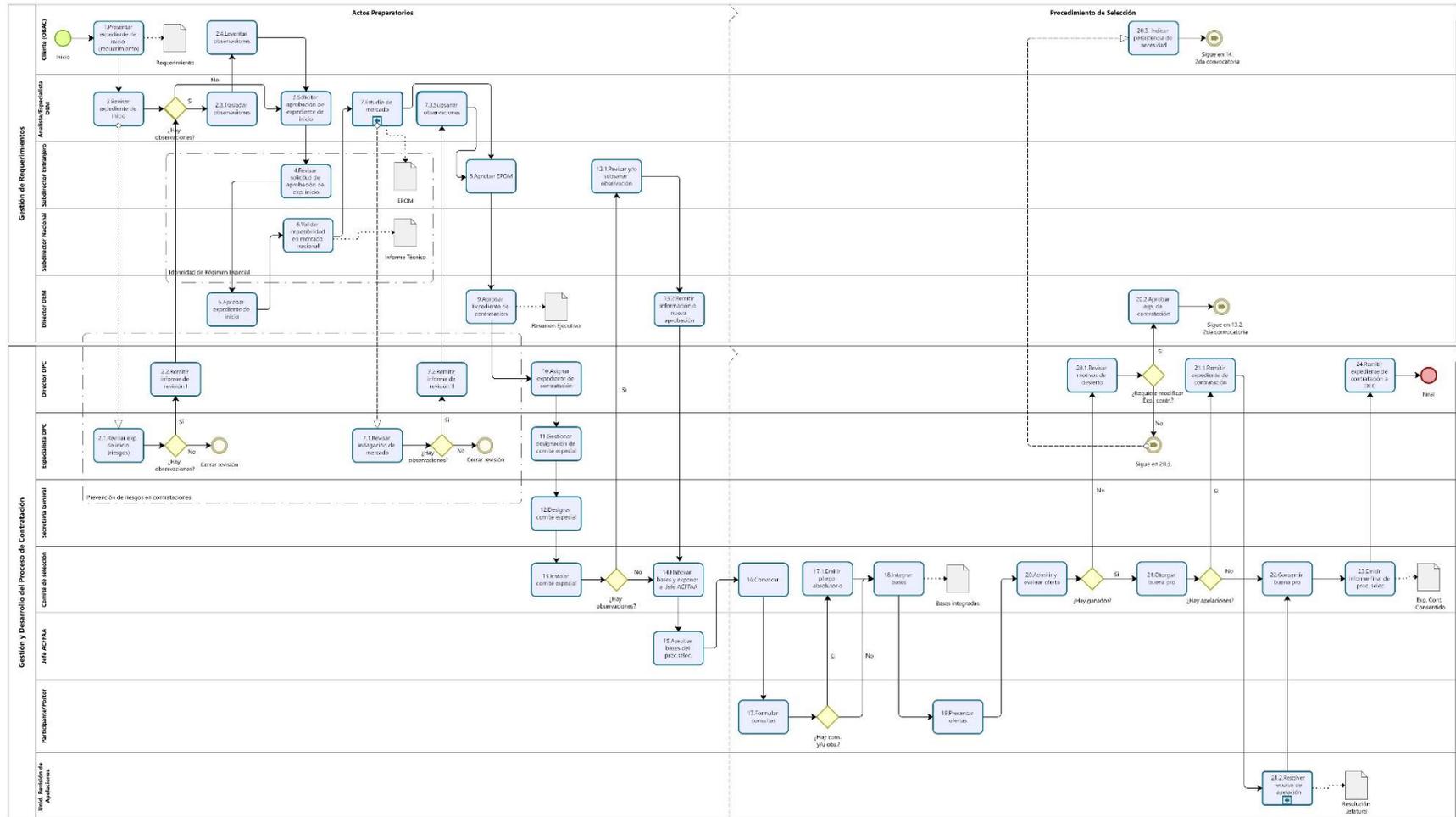
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 12: Flujoograma de Atención de requerimientos en el mercado nacional (DPC-PR-01)



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 13: Flujoograma de Atención de requerimientos en el mercado extranjero (DPC-PR-01)



Fuente: Elaboración propia, 2022.