



*Estrategia Evaluativa de Gestión para la contratación en la sede central del  
Gobierno Regional Piura*

*Management Evaluation Strategy for hiring at the headquarters of the Piura  
Regional Government*

*Estratégia de Avaliação de Gestão para contratação na sede do Governo  
Regional de Piura*

Walter Moisés Córdova-Floriano <sup>I</sup>  
[wmcordovaf@ucvvirtual.edu.pe](mailto:wmcordovaf@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7459-7266>

Guillermo Flores-Cobeñas <sup>II</sup>  
[p2000000238@ucvvirtual.edu.pe](mailto:p2000000238@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-8745-8350>

Cecilia Teresita de Jesús Carbajal-Llauce <sup>III</sup>  
[cllauct@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cllauct@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7480-2119>

**Correspondencia:** [wmcordovaf@ucvvirtual.edu.pe](mailto:wmcordovaf@ucvvirtual.edu.pe)

Ciencias Sociales y Políticas  
Artículo de Investigación

\***Recibido:** 15 de diciembre de 2021 \***Aceptado:** 30 de diciembre de 2021 \* **Publicado:** 27 de enero de 2022

- I. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- II. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- III. Universidad Cesar Vallejo, Perú.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer una estrategia de evaluación para mejorar la gestión del proceso de contratación, debido a que actualmente, en la sede central del Gobierno Regional de Piura no existe, lo que conlleva a que muchos de los procedimientos de contratación culminen con problemas que afectan a la población y a la institución, impactando directamente la credibilidad y confianza de la ciudadanía. La metodología tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, el diseño es una investigación básica, descriptiva, propositiva y transversal. La muestra fue conformada por sesenta servidores de la entidad de las áreas: usuaria, programación y procesos de la oficina de abastecimiento, que es el órgano encargado de contrataciones de la entidad. Se usó para la recolección de datos la encuesta, tomando como instrumento el cuestionario. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que tanto la variable gestión del proceso de contratación como la variable estrategia de evaluación del proceso de contratación tiene dimensiones bajas en porcentaje. Por lo tanto, la estrategia propuesta, cuyo objetivo principal es plantear un Tablero de Control con metas e indicadores que no sólo evalué la eficacia, sino la eficiencia, oportunidad y calidad de las contrataciones, es viable y beneficiosa.

**Palabras Claves:** Proceso de contratación; evaluación; estrategia; eficacia; oportunidad; eficiencia.

## Abstract

The objective of this research is to propose an evaluation strategy to improve the management of the hiring process, due to the fact that currently, in the central headquarters of the Regional Government of Piura it does not exist, which means that many of the hiring procedures culminate with problems that affect the population and the institution, directly impacting the credibility and trust of citizens. The methodology has a quantitative and qualitative approach, the design is a basic, descriptive, propositional and transversal investigation. The sample was made up of sixty employees of the entity from the areas: user, programming and processes of the supply office, which is the body in charge of contracting of the entity. The survey was used for data collection, taking the questionnaire as an instrument. According to the results obtained, it was shown that both the hiring process management variable and the hiring process evaluation strategy variable have low percentage dimensions. Therefore, the proposed strategy, whose main objective is to establish

a Control Panel with goals and indicators that not only evaluates effectiveness, but also efficiency, timeliness and quality of hiring, is viable and beneficial.

**Keywords:** hiring process; evaluation; strategy; effectiveness; opportunity; efficiency.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa é propor uma estratégia de avaliação para melhorar a gestão do processo de contratação, devido ao fato de que atualmente, na sede central do Governo Regional de Piura não existe, o que significa que muitos dos procedimentos de contratação culminam com problemas que atingem a população e a instituição, impactando diretamente na credibilidade e confiança dos cidadãos. A metodologia tem abordagem quantitativa e qualitativa, o desenho é uma investigação básica, descritiva, propositiva e transversal. A amostra foi composta por sessenta funcionários da entidade das áreas: usuário, programação e processos do escritório de suprimentos, que é o órgão responsável pela contratação da entidade. O questionário foi utilizado para a coleta de dados, tendo como instrumento o questionário. De acordo com os resultados obtidos, evidenciou-se que tanto a variável de gestão do processo de contratação quanto a variável de estratégia de avaliação do processo de contratação possuem dimensões percentuais baixas. Portanto, a estratégia proposta, cujo objetivo principal é estabelecer um Painel de Controle com metas e indicadores que avalie não apenas a eficácia, mas também a eficiência, tempestividade e qualidade das contratações, é viável e benéfica.

**Palavras-chave:** Processo de contratação; avaliação; estratégia; eficácia; chance; eficiência.

## Introducción

En los actuales momentos, la humanidad se encuentra inmersa en un mundo llevado por la globalización, la revolución tecnológica y los grandes volúmenes de información que recorren el mundo en un instante, por lo cual resulta imperioso que las organizaciones tomen el control de sus acciones y de manera particular las organizaciones públicas, pues ellas siempre se encuentran a la vista de cualquier procedimiento que realicen, ya que no solo pueden afectar a la organización en sí, sino también al mundo político y social donde se desenvuelva dicha organización pública.

Por ello, la ejecución del proceso de contratación pública asume una relevancia muy preponderante en dos aristas de la gestión pública, en primer lugar, en alcanzar su objetivo de contratación, en la

cadena de abastecimiento y en segundo lugar, en el desarrollo del mismo proceso además tiene como finalidad el contratar bienes y servicios que son transformados por las entidades para entregar productos o servicios a la población para satisfacer sus necesidades con la finalidad de mejorar su calidad de vida y promover por tanto el desarrollo del país.

Afirma Rodríguez (2017), que “la actividad contractual que realizan las diferentes administraciones públicas consiste, esencialmente, en ofrecer los mejores bienes y servicios públicos posibles a los ciudadanos”.

Por su parte, la Dirección de Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE 2020), sostiene que la contratación pública se refiere a la adquisición, por parte de los estados, sus entidades y empresas públicas, de bienes, servicios y obras, representando este gasto una fracción importante del dinero de los contribuyentes que tributan, por lo que se considera que los gobiernos deben realizarlo de una manera muy eficiente y con elevados índices de buena conducta para asegurar una elevada calidad en la contratación de bienes y servicios y para tener a buen recaudo el interés público, indicando que entre el doce y veinte por ciento del PBI es la cifra gastada por los países en el mundo a través de la contratación pública.

En ese orden de ideas, la OEA y CAF presentaron la publicación “Diagnóstico subregional de los datos del sistema de compra y contratación pública”, elaborado por Zuleta y Caro (2021), en el cual se indica que, la contratación y compra pública son componentes cruciales en la prestación de servicios públicos, el buen gobierno y su economía; teniendo que en América Latina la cifra del gasto realizado a través de la contratación pública es alrededor del treinta por ciento del presupuesto nacional de los países, por lo que es fundamental hacer los procesos más abiertos y transparentes, ejerciendo un mejor control de estos sistemas de contratación para lograr resultados concretos en la entrega de bienes públicos y para construir instituciones eficaces.

En Perú, el organismo que vela por la transparencia de los procesos de contratación a fin de que sean íntegros, eficientes y competitivos, en beneficio de la ciudadanía, es el OSCE (por sus siglas, Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado). Dentro de sus valores institucionales tomados del Documento de Gestión del Plan Institucional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2019-2020 del OSCE (2019), se encuentran:

- Respeto: situado en el marco del respeto de la Constitución y las leyes.
- Probidad: referido a la actuación con rectitud, honradez y honestidad, satisfaciendo el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal.

- Eficiencia: a través de ofrecer calidad en cada una de las funciones.
- Idoneidad: aptitud técnica, legal y moral; es la condición esencial de cada colaborador del OSCE para el acceso y ejercicio de la función pública.
- Veracidad: se refiere al trabajo con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y con la ciudadanía y contribuimos al esclarecimiento de los hechos.
- Lealtad y obediencia: a través de la actuación con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la institución.
- Justicia y equidad: otorgando a cada uno lo que le es debido y actuando con equidad en las relaciones con el Estado.
- Lealtad al Estado de Derecho: referido a la lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho (OSCE, 2019)

Haciendo honor a esas funciones, en el Plan Anual de Contrataciones, Directiva N° 002-2019 (OSCE, 2019), evidenció que unas mil setecientas sesenta y seis entidades del estado no cumplieron con registrar las órdenes de compra u órdenes servicio en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado-SEACE y que un total de unos mil cuatrocientos veintiunos entidades del estado, igualmente habrían incumplido con dicha obligación.

Es por la problemática planteada, que se debe prestar mucha atención a los procesos que se realizan para las contrataciones públicas, a fin de evitar actos ilícitos y de corrupción. Indica Rodríguez (2017), que uno de los lugares más importantes para la corrupción es la contratación con la Administración Pública. De igual manera manifiesta Ochsenius (2017), que proveer de bienes y servicios al Estado no está alejado de problemas y/o dificultades. Para Fazekas y Kocsis (2020), en los países europeos la medición de la corrupción de alto nivel está sujeta a un amplio interés político y académico, a pesar de que como sostienen Glas, Schaupp y Essig (2017), en la Unión Europea y especialmente en Alemania, la contratación pública está sujeta a una legislación estricta que define y hace cumplir objetivos estratégicos como la innovación o la sostenibilidad.

En ese orden de ideas, pero más enfocado a Latinoamérica, sostienen Macías, Barahona, Barzola (2021), que en Ecuador se ha demostrado que el proceso de contratación dan pie a la corrupción, pese a contar con normas jurídicas específicas para ser usadas en la contratación pública, la que contiene también excepciones para tiempos de emergencia. Sin embargo, argumenta el autor la

corrupción es un fenómeno que se incrementa en períodos de emergencia, pese a lo especificado en la norma para estos casos, en los que se implementan condiciones excepcionales para aplicar. Una de esas emergencias, es el caso Covid-19, que ha traído un impacto no solo en el área sanitaria, sino en todos los aspectos del ser humano, por supuesto también tiene un significativo impacto la cadena de suministros para la población, siendo un río revuelto de oportunidades para pescar vacíos en las normas, sostienen Atkinson et al. (2020), que la pandemia de Covid-19, creó una tormenta perfecta de necesidades y el colapso de las cadenas de suministro además, que la eficacia de la contratación pública probablemente se vio reducida por los esfuerzos a corto plazo para obtener ventajas.

En otro orden de ideas y volviendo al enfoque del proceso de contrataciones, en Latinoamérica, pero centrando más en nuestro país, en Perú existe la cadena de abastecimiento público definido según Vizcarra, Villanueva y Oliva Neyra (2018), en el artículo 4°, ítem 4.2, del Decreto Legislativo 1439, como el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se inician con la programación y finaliza con la disposición final, abarcando actividades comprendidas con la gestión de adquisiciones y administración de servicios, bienes y ejecución de obras para cumplir con el aprovisionamiento de servicios y logro de resultados, en las entidades del sector público.

Esa cadena de suministro es definida por Jaggi y Kadam (2016), como una gestión del flujo de servicios, bienes, del transporte, que también incluye el almacenamiento, vida útil, análisis de bienes adquiridos y logística de bienes vendidos. La gestión de la cadena es planificar y ejecuta las diversas actividades de una entidad para edificar un valor neto de la organización, estableciendo la tendencia del mercado relacionada con la demanda y oferta de cualquier bien o servicio y la sincronización de la misma, para realizar la medición del desempeño de la organización.

Pero al igual que sucede en otras partes, entra en juego el factor riesgos de cómo puedan ser interpretadas las leyes o como puedan ser usadas en beneficios ilícitos propios, para Hancco (2019), quien realizó un estudio sobre los factores de riesgo y su influencia en la gestión de las contrataciones en los gobiernos provinciales de la región Puno, indica que existen riesgos que no están contemplados de manera específica en la ley de contrataciones y que se presentan a lo largo de las fases del proceso de contratación, los mismos que generan el que no se lleguen a cumplir con los objetivos de la entidad.

Por todo lo planteado, se evidencia que, si bien existe la norma, la ley, y a pesar de que como indican Morón y Aguilera (2017), “el ordenamiento contractual estatal debe ser pragmático, útil y

eficiente”, es evidente que en algún punto de la misma se pierde o desvanece, por tal motivo la evaluación de la gestión de contrataciones debe constituir un pilar importante para garantizar el cumplimiento de la finalidad de la ley por lo que resulta necesario realizar un seguimiento a dichos procesos a fin de evitar como se ha mencionado hechos ilícitos.

En lo que respecta a los procesos que se lleva a cabo la oficina de abastecimiento de la sede del Gobierno Regional Piura, donde se enfoca esta investigación, se hace evidente que juega un papel muy importante para de la población de Piura, ya que del resultado en las contrataciones de obras, servicios y bienes dará respuestas a sus necesidades. Sin embargo, a pesar de que estos procesos son realizados, no son evaluados de una manera estrategia, lo que con lleva a que muchos de los procesos de contrataciones culminen con problemas, que afectan a la población y a la institución. En consideración a lo planteado, se deben buscar estrategias que permitan tener un mejor control al momento de gestionar y procesar una contratación de algún bien o servicio, ya que puede suceder que el proceso sea eficaz pero no eficiente, es decir se logra algunas metas, pero no en el tiempo y los recursos justos.

Por eso es imperioso, que a lo largo del proceso de contratación fluyan puntos de control a fin de garantizar la transparencia del mismo, Gutiérrez, Nevado y Pache (2019), indican la importancia de la contratación pública como una de las herramientas que deben emplearse para lograr un crecimiento inteligente, integrador y sostenible, pero que como medida de control se debe utilizar una serie de indicadores ambientales, económicos y sociales para comparar y evaluar las prácticas responsables en la contratación pública en las diferentes fases del contrato (preparación, adjudicación, ejecución), permitiendo orientar la implementación de buenas prácticas.

Por su parte (Caicedo y Melo, 2019), afirman que el tablero de control, es una herramienta con pocos obstáculos para su implantación, ya que no se requieren modificaciones normativas para su uso, son de fácil implementación, medida y registro.

Estos tableros hacen uso de indicadores los cuales según Arango et al. (2016) son formas de representar cuantitativamente y verificablemente, la manera como se procesa, registra y se presenta la información relevante para medir el progreso o repliegue de un objetivo planteado, en un determinado periodo de tiempo y que se debe comparar con algún punto de referencia con la finalidad de implantar acciones preventivas correctivas, según sea el caso. Un indicador en la descripción del nombre y su estructura debe contener el parámetro, que es la magnitud empleada para medir, el sujeto, que es la población que se quiere impactar y la característica, que es la

situación o aspecto que se quiere modificar y además debe tener las características SMART, que son las iniciales en inglés de específico, medible, alcanzable, relevante y temporal

Todo lo anteriormente indicado, sustenta y se alinea con la presente investigación, debido a la propuesta está basada en el diseño de un tablero de control para gestionar estratégicamente la evaluación de los procesos de contratación es en la sede central del Gobierno Regional Piura, donde se establecerán los indicadores, para el seguimiento de las contrataciones garantizando la minimización de la corrupción al establecer niveles de cumplimiento para determinar la calidad de desempeño en la ejecución del proceso de contratación.

### **Metodología**

Contextualizando la metodología empleada en la investigación, (Alvitres, 2000) indica que la investigación básica sucede cuando pretende una descripción, predicción o explicación.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen que las investigaciones descriptivas solamente quieren medir o recoger la información de forma autónoma o conjunta sobre las nociones o las variables de estudio, no siendo su meta el buscar cómo se relaciona las variables que se miden en la investigación de tipo descriptiva. Así mismo, define que las investigaciones propositivas se ocupan de cómo deben realizar las actividades para que se alcancen los objetivos y se funcione convenientemente.

En lo que respecta al estudio transversal, indican los mismos autores anteriores, que un estudio es transversal porque, su propósito es realizar la descripción de las variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo establecido, es decir como si se realiza una toma fotográfica a algo que está ocurriendo.

Por tanto, esta investigación tiene un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo y el diseño es una investigación básica, descriptiva, propositiva y transversal. Descriptiva, porque se detalla la forma como se evaluó la gestión del proceso de contratación en la sede del Gobierno Regional Piura. Propositiva, porque en base a la descripción, se realizará el diagnóstico de cómo fue la evaluación de la gestión del proceso de contratación se ejecutaron y se propondrá una estrategia de evaluación para mejorar la gestión del proceso contratación y transversal, porque se realizará la evaluación del proceso de contratación.

De la generación de variables del tema surgieron, la variable independiente que es la Estrategia de Evaluación, la cual es la forma de cómo se ejecuta la evaluación de la ejecución del proceso de

contratación y la variable dependiente que es la Gestión del Proceso de Contratación que es la forma como se implementa el proceso de contratación bienes, servicios y obras con valores estimados y referenciales a mayores a ocho unidades impositivas tributarias.

En lo que respecta a población y la muestra, Chávez (2007) define la población como “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por característica o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros” (p. 162). Y en relación a la muestra el mismo autor señala que, la muestra es una parte representativa de la población, que permitirá que se generalice sobre ella, los resultados de una investigación. (p. 164).

Por lo tanto, la población está constituida por los servidores que realizan actividades relacionadas con el proceso de adquisiciones en la sede central del Gobierno Regional Piura y la muestra, serán los servidores que están a cargo de las oficinas de las áreas usuarias y a los programadores de las gerencias u oficinas y los servidores del área de programación y procesos de la oficina de abastecimiento de la sede del Gobierno Regional Piura.

En lo referente al muestreo, Chávez (2007), hace referencia al muestreo como un conjunto de acciones realizadas por el investigador para escoger la muestra que integrará la investigación. Así, el muestro que se realizó para esta investigación fue un muestreo no probabilístico, ya que se seleccionó a los servidores que desempeñan como jefe en las áreas mencionadas, quedando conformada como se muestra en la Tabla. 1.

**Tabla 1**

*Población y muestra*

<b>Áreas / Servidores</b>	<b>Población(N)</b>	<b>Muestra(n)</b>
<i>Personal de oficinas de áreas</i>		
<i>usuarias</i>	36	33
<i>Área de Programación</i>	03	03
<i>Equipo de Procesos</i>	10	10
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>46</b>

*Nota. Tabla 1*

Dentro de las técnicas de recolección de datos, se encuentra según Palella y Martins (2012), la entrevista, la observación, encuesta entre otras. Y para esa recolección de datos, se hacen uso de instrumentos, como el cuestionario, indica Hernández et al.(2014), que el cuestionario es un

conjunto de interrogantes referidas a una o más variables que se requieren medir. En consideración, esta investigación tomó como técnica e instrumento de recolección de datos a la encuesta y el cuestionario respectivamente.

En lo referido a la validez del instrumento, manifiesta Hernández et al.(2014) que la validez es el grado en que un instrumento de manera fehaciente evalúa la variable que se quiere medir (p. 201). Para el instrumento utilizado en este caso que fue el cuestionario se cumplió con los ítems de validación realizado por juicios de expertos.

Por otra parte, Hernández et al.(2014) define la confiabilidad como el grado en que un instrumento genera resultados coherentes y consistentes. Indica, además, que hay distintos procedimientos para medir la confiabilidad de un instrumento y que todos producen un coeficiente de confiabilidad, uno de eso ellos es el Coeficiente alfa de Cronbach. El cual, permitió medir la confiabilidad de cuestionario para esta investigación.

Una vez recopilada la información se debe realizar un análisis de datos, Tamayo y Tamayo (2004), sustenta que los métodos de análisis permiten organizar y analizar en forma estadísticas, los datos con la finalidad de procesarlos, que se resuman y ordenen en forma lógica. En la presente investigación, después de recopilar la información mediante el cuestionario, se procesó la información en los programas SPSS y Microsoft Excel y la presentación de los datos se realizó a través de tablas estadísticas.

Otro punto importante de la investigación, es que se ejecutó respetando todos los aspectos formales que se deben seguir, con la finalidad de lograr resultados fidedignos. Es por ello, que se solicitó el permiso a la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Piura, para realizar las encuestas al personal seleccionado como muestra, respetando el anonimato y la fidelidad sobre las respuestas de los encuestados. A nivel nacional se consideró lo establecido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONCYTEC (2019) en el Código Nacional de la Integridad Científica, y la Universidad César Vallejo con resolución de consejo universitario N° 0340 - 2021/UCV.

## **Resultados y discusión**

La primera variable analizada fue la estrategia de evaluación; y se sé obtuvo que el 61.23 % de los encuestados, que representan a 28 personas, piensan que el nivel es bajo respecto a la oportunidad; el 74.46 % de los encuestados, que representan a 34 personas, piensan que el nivel es bajo respecto

a la eficiencia y el 79.43 % de los encuestados, que representan a 37 personas, piensan que el nivel es bajo respecto a la respecto a la calidad; y sí se toman los resultados de manera global respecto a la forma de cómo se está realizando la evaluación del proceso de contratación tenemos que el 71.56 % de los encuestados piensa que el nivel es bajo, el 21.62% piensa que es de nivel medio y sólo el 6.82% piensa que la evaluación se realiza con un nivel alto, tal como se muestra en la Tabla 2 que fue elaborada con los respuestas obtenidas al cuestionario aplicado.

**Tabla 2**  
*Resultado de Cuestionario*

Nivel	Oportunidad		Eficiencia		Calidad		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Alto	6	13.77	2	3.80	1	2.84	9	6.82
Medio	12	25.00	10	21.74	8	17.73	30	21.62
Bajo	28	61.23	34	74.46	37	79.43	99	71.56
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>	<b>138</b>	<b>100.00</b>

*Nota:* Tabla 2

En la segunda variable analizada que fue gestión del proceso de contratación; sé el 46.52 % de los encuestados, que representan a 21 personas, piensan que el nivel es bajo respecto a la dimensión actos preparatorios, el 42.75 % de los encuestados , que representan a 20 personas, piensan que el nivel es bajo respecto a la selección y el 60.67 % de los encuestados, que representan a 28 personas, califican de alto el nivel de gestión a la respecto a ejecución contractual; y sí tomamos los resultados de manera global respecto a la forma de cómo se gestiona el proceso de contratación tenemos que el 45.88 % de los encuestados la califican con nivel alto, el 37.80 % piensa que la gestión es de nivel bajo y el 16.32% piensa que la gestión se realiza con un nivel medio, tal como se muestra en la siguiente Tabla 3 realizada con las respuestas obtenidas al cuestionario aplicado.

**Tabla 3**  
*Resultado de cuestionario*

Calificación	Actos Preparatorios		Selección		Ejecución Contractual		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Alto	18	39.78	17	37.20	28	60.67	63	45.88

Medio	6	13.70	9	20.05	7	15.22	32	16.32
Bajo	21	46.52	20	42.75	11	24.11	52	37.80
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>	<b>138</b>	<b>100.00</b>

Nota: Tabla 6

En lo que respecta a la prueba de normalidad que se aplicó, por ser la muestra menor a 50 personas, fue la de Shapiro–Wilk; tal como se observa en los resultados para este caso el “p” valor está dado por 0,05; tal como se muestra en los resultados que corresponden a la significatividad ambas variables presentan un valor mayor e igual al “p”; por tanto, se puede concluir estadísticamente que las calificaciones que corresponden a cada variable presenta una distribución normal, como se puede apreciar en los resultados de la tabla 4.

**Tabla4**

*Prueba de normalidad de Shapiro–Wilk para una muestra*

VARIABLES	ESTADÍSTICO	GL	SIG.
Evaluación estratégica	<b>0,969</b>	<b>46</b>	<b>0,255</b>

Nota. Tabla 4

Con base a las pruebas Con respecto a :la prueba de hipótesis e tiene lo siguiente:

Ho: Una estratégica de evaluación no mejora la gestión del proceso de contratación en la sede central del gobierno regional Piura.

H<sub>1</sub>: Una estratégica de evaluación mejora la gestión del proceso de contratación en la sede central del gobierno regional Piura.

Como el “p” es el que corresponde al nivel de significatividad de 0.05; tenemos que la relación entre ambas variables es significativa, el valor que corresponde es de 0,028; el cual es menor que el “p” = 0.05; por tanto, se rechaza el Ho: Una estratégica de evaluación no mejora la gestión del proceso de contratación en la sede central del gobierno regional Piura; y se acepta la H<sub>1</sub>: Una estratégica de evaluación mejora la gestión del proceso de contratación en la sede central del Gobierno Regional Piura.

**Tabla5**  
*Correlaciones de las Variables*

		Evaluación estratégica	Gestión del proceso de contratación
Correlación de Pearson		1	0,324*
Evaluación estratégica	Sig.(bilateral)		0,028
N		46	46
Correlación de Pearson		0,324*	1
Gestión del proceso de contratación	Sig.(bilateral)	0,028	
N		46	46

\*.La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Resultado obtenido en el procesamiento en el SPSS del cuestionario aplicado a la muestra del estudio

Los actos preparatorios, que es la primera fase y dimensión de la variable gestión del proceso de contratación, como resultado del cuestionario aplicado se calificó como bajo con un porcentaje de 46.52 de los encuestados y que son el resultado de las preguntas sobre las actividades principales que se realizan en esta fase como son: la planificación del PAC, la elaboración y remisión del requerimiento, la modificación del PAC, estudios de posibilidades que ofrece el mercado, la certificación presupuestal, la aprobación del expediente de contratación, la designación del órgano encargado del procedimiento de selección, la elaboración de las bases y la aprobación de las bases. En atención a lo anterior, muchos investigadores también la califican de la misma manera y son el resultado de las preguntas y análisis documental de las distintas investigaciones tales como lo sostienen Suhendra, Asworowati e Ismawati (2020) en el análisis del proceso de contratación pública y la calidad de servicio en el hospital de la salud en Guayaquil, obtiene que el 57% de los encuestados no maneja las actividades de la fase preparatoria, por lo que recomienda reforzar, sobre todo en la elaboración de especificaciones y términos de referencia.

Por su parte, Ramos (2018), en su investigación sobre los actos preparatorios de la gestión de compras del hospital nacional docente madre niño en San Bartolomé, Lima obtiene como resultados para la medición de su variable actuaciones preparatorias, un nivel moderado de nivel

de cumplimiento con un valor de 53.2%, seguido por el nivel bajo con un 38.3% y el nivel alto con solo el 8.50%.

En el caso del presente trabajo se obtuvo un valor de 39.78% para el nivel medio, 46.52% para el nivel bajo y 13.70% para el nivel alto, lo que no hace ver en el caso anterior que el nivel bajo más el nivel medio de calificación suman un 91.50% y para nuestra investigación suman un 86.30%, lo que indica que definitivamente la forma de ejecución de las actividades, deben ser mejoradas sustancialmente; además muestra como resultado que el nivel de cumplimiento del requerimiento y la elaboración del expediente de contratación se ha calificado de bajo nivel con un 89.40%, indicando que la confección de los términos de referencia y especificaciones técnicas tiene muchas fallas, siendo una de las razones de estas falencias el que las áreas usuarias no cuenten con personal capacitado para realizarlos.

En ese sentido, manifiesta Carhuacho (2018), en el análisis de la contratación pública en una institución del estado en Lima, que los requerimientos remitidos también en un 89.40% no se encuentran incluidos en el PAC de la entidad, lo que genera una ineficiente programación del mismo y genera retrasos, ya que hay que realizar el procedimiento de inclusión en el PACy que es una de las razones por las que en nuestra investigación resulta que la ejecución de la fase actos preparatorios se ha calificado con un nivel bajo con un valor del 46.52%.

La selección del proveedor, que es la segunda fase y dimensión de la variable gestión del proceso de contratación, en la que se elige al proveedor que suministrará los bienes, servicios u obras a la entidad, con la finalidad de satisfacer una necesidad pública que aqueja a los ciudadanos y en la que en la presente investigación como resultado del cuestionario aplicado a los encuestados y quienes la han calificado con un nivel bajo con un porcentaje de 42.75%, obtenido como resultado de las preguntas sobre las principales actividades que se desarrollan en esta fase como son: la convocatoria, el registro de participantes, formulación de consultas y observaciones, absolución de consultas y observaciones, elevación de observaciones a las bases, pronunciamiento de la entidad o tribunal, integración de bases, evaluación y calificación de ofertas, otorgamiento de la buena pro, declaratoria de nulo o desierto y consentimiento de la buena pro, habiéndose realizado varias investigaciones que analizan esta fase en distintos contextos y obtienen resultados.

Indica Carhuacho (2018) en su estudio, que los procedimientos se declaran desiertos porque los proveedores cometen errores al remitir y presentar sus propuestas técnicas o económicas y que

también muchas veces se exigen requisitos innecesarios, razón por la que no postulan, así como tampoco participan porque consideran que los procesos en el estado son muy burocráticos, Igualmente, menciona Hanco (2019), su estudio sobre los factores de riesgo y su influencia en la gestión de las contrataciones públicas en los gobiernos provinciales de la región Puno, que el 48% de los funcionarios encuestados indican que se declaran procesos desiertos y el 80% sostiene que éstos dificultan lograr con la culminación de los procedimientos de selección, generando retraso en ejecutarlos en los plazos previstos, así como el incumplimiento en las objetivos de los planes estratégicos de las municipalidades. Así mismo que el 56% de los funcionarios encuestados indican que se los procesos cancelados impactan para poder lograr los objetivos de la entidad y el 40% consideran también que las cancelaciones generan retrasos en las actividades que ha planificado la entidad. De igual manera el 80% de los funcionarios considera que el recurso de impugnación causa retrasos en la culminación de la fase de selección, pero sólo el 20% piensa que se presentan frecuentemente. También en su estudio indica que el 40% de los funcionarios piensan que frecuentemente se realizan postergaciones en los actos de la fase de selección.

Otro punto importante, para este estudio, es que el órgano que tiene a cargo el procedimiento, que podría ser el órgano encargado de contrataciones o el comité de selección, y sobre todo este último en la mayoría de los casos, no cuenta con la experiencia y capacitación necesaria para llevar cabo de manera eficiente todos los actos u actividades de la fase de selección.

La ejecución contractual, que es la tercera fase y dimensión de la variable gestión del proceso de contratación y en la que el proveedor al que se le otorgó la buena pro, entregará los bienes o ejecutará el servicio u obras a la entidad y que en nuestra investigación como resultado del cuestionario aplicado a los encuestados la han calificado con un nivel alto con un porcentaje de 60.67%, el mismo que se obtuvo como resultado de las preguntas sobre las actividades principales que se realizan en esta fase como son: la presentación de documentación para elaboración del contrato, la subsanación de documentación para elaboración del contrato, la elaboración de contrato, la firma del firma del contrato, la ejecución, las controversias, que pueden ser resueltos mediante conciliación, junta de resolución de disputas o arbitraje; adicionales, reducciones, la conformidad, penalidades, pago de la contraprestación, liquidación de obra, devolución de garantías y emisión de constancias de la prestación y contratos complementarios.

Suhendra et al.( 2020) en su investigación sobre el analizar el proceso de contratación y la calidad de servicio en el hospital de la salud en Guayaquil, 2019,indica que los encargados de llevar a

cabo la fase de ejecución contractual, dominan un 57% estos procedimientos, y no lo hacen el 43%, recomendando fortalecer sus conocimientos sobre todo en los casos que se aplican los contratos complementarios y además, de tener en cuenta las razones para que se realice una prórroga de contratos y también indica que en la fase de evaluación y liquidación, se considera que el 71% de los encargados dominan estos procedimientos y sólo el 29% evidencia una parte de deficiencias en procedimientos por lo que recomienda fortalecer el conocimiento en los temas liquidación de contrato y liquidación económica, resultados que se podrían considerar similares por la valorización obtenida en nuestra investigación que califica como un nivel alto con un porcentaje de 60.67% la fase de ejecución contractual.

Hanco (2019), en su investigación en los factores de riesgo y su influencia en la gestión de la contratación pública en los gobiernos municipales provinciales de la región puno alega que el 56% de sus funcionarios consideran que se tiene ampliación de plazo de los contratos derivados de los procedimientos de selección, y que el 56% de los funcionarios afirman que son los contratistas los que solicitan la ampliación de plazo, por lo que se entiende que las especificaciones técnicas o términos de referencia no se realizan de la mejor manera, son las que causan estas ampliaciones de plazo, incrementando por tanto el plazo de ejecución contractual. Igualmente, en su investigación nos indica que el 76% de los encuestados manifiestan que el incumplimiento del contrato por parte de los proveedores implica el incumplimiento de las metas y objetivos de la entidad y que el 64% de los contratistas no culminan con las prestaciones contractuales en el plazo previsto en el contrato, además indica que sólo el 8% de sus funcionarios considera que se llegan a resolver los contratos que provienen de un procedimiento de selección y que sólo el 20% de los encuestados, considera que esto se realiza frecuentemente, por lo que es importante contar con una herramienta para poder hacer seguimiento y control.

En la variable analizada estrategia de evaluación; en la investigación se obtuvo que el 61.23 % de los encuestadas piensan que el nivel es bajo respecto a la oportunidad; igualmente el 74.46 % piensan que el nivel es bajo respecto a la eficiencia así como también el 78.99 % piensan que el nivel es bajo respecto a la calidad; y sí se toman los resultados de manera global respecto a la forma de cómo se realiza la evaluación del proceso de contratación tenemos que el 71.56 % de los encuestados piensa que el nivel es bajo, el 21.62% piensa que es de nivel medio y sólo el 6.82% piensa que la evaluación se realiza con un nivel alto, referido a las tres dimensiones analizadas que son la oportunidad, eficiencia y la calidad, con los resultados obtenidos, se evidencia

que la estrategia de evaluación de la gestión del proceso de contratación en la sede del Gobierno Regional Piura se realizó de manera ineficiente.

La OSCE (2019), emitió la Directiva 02-2019-OSCE/CD para la evaluación del Plan anual de contrataciones, en la que sólo establece lineamientos generales para su evaluación, no estableciendo una métrica para medir siquiera las dimensiones más relevantes establecidos en los principios de la ley de contrataciones, debido a que solo se centra en el PAC, más no en la forma como se desarrolla todo el proceso de contratación en las entidades pública, las que deben emitir los informes correspondientes para cumplir con lo dispuesto en ella.

Por otra parte, la Oficina de Abastecimiento de la Sede Central ha emitido el Informe N° 115-2021/GRP-480400 del 04 de Marzo del 2021, que tiene por asunto la “Evaluación del Plan Anual de Contrataciones 2020”, en el que se hace un balance de los procedimientos ejecutados, detallados por tipo, en referencia a los solicitados tanto en cantidad numérica, como en soles, así como detalla el número inicial de procedimientos, las inclusiones, exclusiones, procedimientos desiertos, cancelados, nulos y apelados, pero no tiene ninguna meta ni línea base planteada como referencia, más que la cantidad inicial de procedimientos incluidos, la misma que pudo estar deficientemente programada, mostrando los siguientes resultados: En el PAC se programaron inicialmente 30 procedimientos por un monto S/. 43'369,115.00 soles, se modificó 32 veces para concluir con un total de 94 procedimientos por un monto S/. 2 33'747,079.85, de los cuales sólo se concluyeron 42 procedimientos por un monto de S/. 132'070,751.64, lo que representa un 56.80 % de procedimientos ejecutados.

En Perú para evaluar el proceso de contratación, el OSCE no ha emitido alguna directiva en concreto y el OSCE(2014)pronunció el último estudio referido al monitoreo del tiempo de ejecución de los actos preparatorios del año 2013.

Sin embargo OSCE (2018) ha venido publicando en los últimos años, luego de la emisión de la ley 30225, evaluaciones comparativas de los resultados de los años 2016 con 2017 y como estima se realizarían el 2018, presentando los resultados tal cual se han realizado, más no analiza si las entidades lo han realizado bien o mal, si se realizaron de manera eficiente, si se realizaron oportunamente o algún otro parámetro de medición que implique el que se cumpla de alguno de los principios definidos en la ley de contrataciones.

A fin de ir concluyendo este punto, es importante resaltar que en Perú solo existe una directiva emitida por el OSCE, en la que se le indica en líneas generales que se debe informar sobre la

evaluación de la ejecución del Plan anual de contrataciones a las entidades. Igualmente, no existe una directiva o norma a usar que indique a las entidades públicas que se debe informar sobre la evaluación detallada de la ejecución del proceso de contratación.

Adicional a todo lo anterior, la oficina de la sede del Gobierno Regional Piura no cuenta con una herramienta que permita hacer seguimiento ni evaluar de manera estratégicamente las actividades realizadas en cada una de las etapas del proceso de contratación para la adquisición de bienes, servicios y obras.

Una vez finalizada la presente investigación se recomienda, que el OSCE emita o modifique la Directiva actual, indicando de manera detallada como de debe evaluar e informar sobre la ejecución del Plan anual de contrataciones a las entidades.

También, que las entidades capaciten y especialicen a los servidores de la oficina de abastecimiento, a los servidores de las áreas usuarias que emiten los requerimientos, elaboran las especificaciones técnicas o términos de referencia para los procedimientos de selección, así como a los que forman parte de comité de selección con la finalidad de que las actividades de la fase de los actos preparatorios se realicen de la mejor forma, en el momento oportuno y con la calidad adecuada, que permitan que las fases de selección elija al mejor proveedor, quien en la parte de ejecución contractual entregue a la entidad, los bienes, servicios u obras que la entidad realmente necesita.

Se recomienda además, que se use tablero de control con indicadores y metas para realizar el seguimiento y evaluación de cada una de las actividades que se realiza en cada fase del proceso de contratación, ya que esté impacta directamente en el logro de los objetivos y acciones estratégicos planteadas por las entidades en sus planes operativos y estratégicos, el mismo que sirve para que las entidades adquieran los bienes servicios u obras, en el momento oportuno, con la calidad requerida y al mejor precio. Para darle carácter legal, el OSCE debe emitir una directiva u norma en la que se indique a las entidades públicas que se debe informar sobre la evaluación detallada de la ejecución del proceso de contratación usando un tablero de control con metas e indicadores por tipo de entidad.

Por último, se recomienda que la oficina de abastecimiento de la sede del Gobierno Regional Piura revise evalúe y aplique el tablero de control planteado en la presente investigación para hacer seguimiento y evaluar de manera estratégicamente las actividades que llevan a cabo en cada una

de las etapas del proceso de contratación para la adquisición de bienes, servicios y obras y que posteriormente lo podría aplicar en todas las unidades ejecutoras del pliego.

Con base a lo anterior, el mismo, servirá para evaluar la gestión de todas las etapas del proceso de contratación para la adquisición de bienes, servicios y obras, es decir los actos preparatorios, la selección y la ejecución contractual; lo que permitirá contar con una herramienta de gestión que proporcione un sustento formal para la toma de decisiones para la mejora del proceso de contrataciones en la sede central del Gobierno Regional Piura y que se podría usar en todas sus unidades ejecutoras.

Para finalizar es importante resaltar que, las gerencias de principales empresas de éxito en el mundo, utilizan un tablero de control para hacer seguimiento y evaluación de las operaciones financieras y no financieras, que realizan operaciones que incluyen los procesos internos, de allí que está demostrado la utilidad de contar y hacer uso de esta herramienta, por lo que es importante que el Gobierno Regional Piura, también cuente con una tablero de control que servirá para monitorear, hacer seguimiento y evaluar el desempeño de parte de la cadena de abastecimiento público para que se gestione de manera eficiente, oportuna y con calidad, como son las adquisiciones que realiza la oficina de la sede del Gobierno Regional Piura bajo el marco de la Ley de contrataciones y su reglamento, usando para esto el Tablero de control propuesto, para realizar el seguimiento, retroalimentación de las tres fases del proceso de contratación.

## Referencias

1. Alvitres. (2000). *Método científico. Planificación de la investigación*. . Peru: Ciencia.
2. Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., & Zapata, J. (2016). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico : Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, , 25 (4), 707-720.
3. Atkinson, C., McCue, C., Prier, E., & Atkinson, A. (2020). Supply chain manipulation, misrepresentation, and magical thinking during the COVID-19 pandemic. *The American Review of Public Administration* (6-7), 628-634.
4. Caicedo, J., & Melo, L. (2019). *Desarrollo de un tablero de control para la medición del desempeño de proyectos ejecutados por contrato de obra pública en Colombia*.
5. Carhuanchu, L. (2018). *Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018*. Perú: Tesis de maestría Universidad César Vallejo.

6. Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Zulia: Talleres Gráfica González.
7. CONCYTEC. (2019). Código Nacional de la Integridad Científica. *Concytec*, 1–17.
8. Fazekas, M., & Kocsis, G. (2020). Uncovering High-Level Corruption: Cross-National Objective Corruption Risk Indicators Using Public Procurement Data. *British Journal of Political Science*, 50 (1), 155–164.
9. Glas, A., Schaupp, M., & Essig, M. (2017). An organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement". *Journal of Public Procurement*, 17 (4), 572-605.
10. Gutiérrez, H., Nevado, M., & Pache, M. (2019). La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (96/2019), 253-280.
11. Hanco, N. (2019). *Factores de riesgo y su influencia en la gestión de las contrataciones públicas en las municipalidades provinciales de la región Puno en el periodo 2017-2018*. Universidad del Altiplano, Escuela de Posgrado. Puno: Trabajo especial de grado de la Universidad Nacional del Altiplano.
12. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL.
13. Jaggi, H., & Kadam, S. (2016). Integration of Spark framework in Supply Chain Management. *Procedia Computer Science*, 79, 1013–1020.
14. Macías, J., Barahona, L., & Barzola, H. (2021). Procedencia de los convenios de pagos en materia de contratación pública. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores* (45).
15. Morón, J., & Aguilera, Z. (2017). *Aspectos jurídicos de la Contratación Estatal*. Perú: Fondo Editorial. Pontificia Universidad Católica del Perú.
16. Ochsenius, I. (2017). La contratación pública y su apremiante control¿ Por qué medir nuestras adquisiciones y qué nos obliga a hacerlo?. *Auditoría Pública*, 70, 73-84.
17. Oficina de Abastecimiento de la Sede Central. (2021). *Evaluación del Plan Anual de Contrataciones 2020*. Informe Nro 115-2021.
18. Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2019). *Ley de Contrataciones del Estado. Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225. El Peruano*. Recuperado el 25 de Enero

- de 2022, de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/texto-unico-ordenado-de-la-ley-n-30225-ley-de-contratacion-decreto-supremo-n-082-2019-ef-1749200-1>
19. Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). (04 de Octubre de 2020). *La contratación Pública*. Recuperado el 04 de Octubre de 2020, de Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE): <http://www.oecd.org/gov/public-procurement/>
  20. OSCE. (2019). *Directiva N° 002-2019-OSCE/CD. Directiva. Plan Anual de Contrataciones*.
  21. OSCE. (2019). *Plan Institucional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2019-2020*. Obtenido de gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/osce/informes-publicaciones/289302-plan-institucional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2019-2020>
  22. OSCE. (2014). *Monitoreo De La Estimación Del Tiempo De Duración De Los Actos Preparatorios*.
  23. OSCE.. (2018). *Nivel de competencia en los procedimientos de selección año 2017 y su proyección para el 2018*.
  24. Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorrial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
  25. Ramos, N. (2018). *Actuaciones preparatorias de la Gestión de compras del Hospital Nacional Docente Madre Niño – San Bartolomé, 2017*. Universidad Cesar Vallejos, Escuela de Posgrado. Trabajo de grado de La Universidad César Vallejo.
  26. Rodríguez, J. (2017). La Directiva Europea de Contratación Pública y la lucha contra la corrupción. *Direito Econômico e Socioambiental* , 8 (1), 24-56.
  27. Suhendra, A., Asworowati, R., & Ismawati, T. (2020). Análisis de Procesos de Contratación Pública y la Calidad de Servicio en el Hospital de la Salud, Guayaquil, 2019. *Akrab Juara* , 5 (1), 43–54.
  28. Tamayo, & Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* . LIMUSA.
  29. Vizcarra, M., Villanueva, C., & Oliva Neyra, C. (2018). Sistema Nacional de Abastecimiento. Diario Oficial El Peruano. *Diario Oficial El Peruano* , págs. 1–129.
  30. Zuleta, M., & Caro, C. (2021). *Diagnóstico subregional de los datos del Sistema de compra y contratación pública*. Recuperado el 25 de Enero de 2022, de CAF. Banco de Desarrollo de America.: [https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2021/05/oea-y-caf-presentan-la-](https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2021/05/oea-y-caf-presentan-la)

publicacion-diagnostico-subregional-de-los-datos-del-sistema-de-compra-y-contratacion-  
publica/

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).