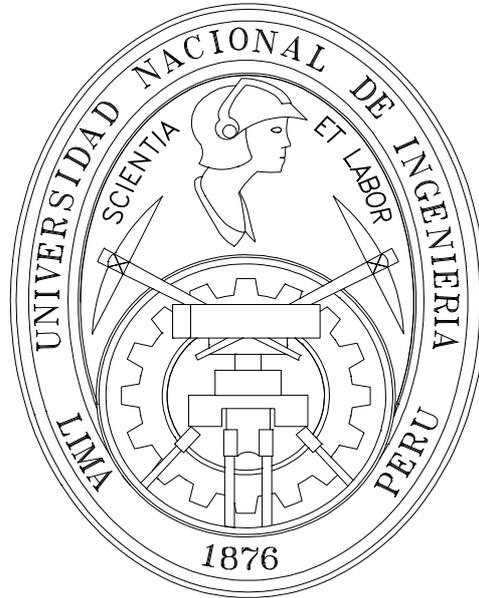


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL
SECCIÓN DE POSGRADO



**PLAN ESTRATÉGICO DE OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS PARA PARTICIPAR EN
LICITACIONES ESTATALES: CASO PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA**

TESIS

Para optar el Grado de Maestro en:

**GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA
CONSTRUCCIÓN**

Ing^o Julio César Usaqui Atto

Lima – Perú
2010

INDICE

ÍNDICE	V
Lista de cuadros	VIII
Lista de gráficos	VIII
Lista de diagramas	VIII
Resumen	IX
Summary	X
Introducción	01
CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO	03
1.1 Gestión	04
1.2 Proceso y actividad	04
1.3 Eficacia, eficiencia y mejora continua	05
1.3.1 Requisitos de la mejora continua	06
1.4 Gestión empresarial	07
1.5 Gestión por procesos	07
1.6 Optimización y calidad	08
1.6.1 Aseguramiento de la calidad	09
1.6.2 Calidad total	09
1.7 Gestión de calidad total	10
1.8 Mapa de procesos	11
CAPITULO II: PROCESOS DE SELECCIÓN	12
2.1 Proceso de selección	13
2.2 Clasificación de procesos de selección	13
2.3 Plazos de los procesos de selección	18
2.4 Bases de los procesos de selección	24
2.4.1 Definición	24
2.4.2 Condiciones mínimas de las Bases	24
2.5 Procedimientos de compras del sector público en América Latina y en Estados Unidos	26
2.6 Distorsiones al sistema	32
CAPITULO III: ANÁLISIS DE PROCESOS DE SELECCIÓN	34
3.1 Flujograma del proceso	35
3.2 Análisis del proceso	36
3.3 Análisis de la legislación vigente	41
CAPÍTULO IV: PROBLEMÁTICA O DIAGNOSTICO DE LAS PEQUEÑAS, MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	46
4.1 Problemas principales	47
4.2 Fortalezas y debilidades	50

4.2.1	Fortalezas de la pequeña y mediana empresa	50
4.2.2	Debilidades de la pequeña y mediana empresa	51
4.3	Metodología de investigación	53
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL PROCESO		56
(aplicado por la pequeña y mediana empresa constructora para participar en las licitaciones estatales)		
5.1	Principales lineamientos	57
5.2	Plan estratégico de optimización	58
5.2.1	Formulación de políticas y objetivos en la empresa	59
5.2.1.1	Formulación de la misión	59
5.2.1.2	Formulación de la política empresarial	61
5.2.2	Identificación de clientes y sus necesidades	67
5.2.3	Organización institucional de la empresa	68
5.2.4	Características del recurso humano	70
5.2.5	Flujo de información	73
5.2.6	Gestión por Procesos	74
5.2.6.1	Identificación de los procesos	75
5.2.6.2	Categorización de los procesos	85
5.2.6.3	Caracterización de los procesos	89
5.2.7	Condicionantes	94
Conclusiones		95
Recomendaciones		98
Bibliografía		101
Anexos		105
Anexo N° 01: Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado - SEACE		106
1.	SEACE	106
2.	Definición	106
3.	Objetivo	107
4.	Partes del SEACE	107
Anexo N° 02: Etapas de los Procesos de Selección		109
1.	Etapas del proceso	109
2.	Clasificación de etapas del proceso de acuerdo al tipo de licitación	109
3.	Convocatoria	111
4.	Registro de participantes	111
5.	Formulación y absolución de consultas	112
6.	Formulación y absolución de observaciones	112
7.	Integración de bases	113
8.	Presentación de propuestas	113
9.	Etapas de evaluación	114
10.	Otorgamiento de la Buena Pro	116
Anexo N° 03: Solución de Controversias		118
1.	Recursos de apelación	118
2.	Actos de impugnación y de no impugnación	118
3.	Trámite administrativo	119
Anexo N° 04: Diagramas de Flujo de las Etapas Adquisiciones y Contrataciones del Estado		123

Anexo N° 05: Marco Legal	129
Anexo N° 06: Listado de preguntas	132

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 2.01	Procesos de selección	14
CUADRO N° 2.02	Montos para la determinación de los tipos de procesos de selección Año Fiscal 2010 (*)	18
CUADRO N° 2.03	Plazos en las etapas de convocatoria, integración y presentación de propuestas	20
CUADRO N° 2.04	Alcances y régimen de adquisiciones para América Latina	27
CUADRO N° 5.01	Identificación de clientes y sus necesidades	67
CUADRO N° 01 - A2	Clasificación por tiempo de plazo	110
CUADRO N° 02 - A2	Tipo de procesos de selección	110
CUADRO N° 01 - A3	Requisitos de admisibilidad del recurso de apelación	120
CUADRO N° 02 - A3	Trámite de admisibilidad del recurso de apelación	121

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 2.01	Duración de un proceso con modalidad de subasta inversa	22
GRÁFICO N° 3.01	Flujograma del Proceso	36
GRÁFICO N° 5.01	Organigrama – modelo (empresa constructora)	69
GRÁFICO N° 5.02	Flujo de información	74
GRÁFICO N° 5.03	Identificación de procesos elaboración de oferta técnica – económica	77
GRÁFICO N° 5.04	Mapa de procesos elaboración de oferta técnica – económica	87
GRÁFICO N° 5.05	Identificación de procesos elaboración de oferta técnica – económica	88
GRÁFICO N° 5.06	Parámetros para definir un proceso	89

LISTA DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA N° 2.01	Plazos en las etapas de convocatoria, integración y presentación de propuestas	23
FLUJOGRAMA	Analizar las bases en el aspecto técnico y económico	93
DIAGRAMA N° 01	Necesidad de adquirir el bien o contratar servicios u obras	124
DIAGRAMA N° 02	Organización de las adquisiciones	125
DIAGRAMA N° 03	Bases y convocatoria	126
DIAGRAMA N° 04	Evaluación de propuestas y otorgamiento de la Buena Pro	127
DIAGRAMA N° 05	Suscripción del contrato	128

RESUMEN

Este estudio está orientado a la elaboración de un plan estratégico para la optimización de gestión en los procesos de licitaciones, a fin de obtener la Buena Práctica de un determinado proceso de contratación, buscando la manera de mejorar la calidad y la eficiencia de los mismos, y concluir en la definición de un plan dirigido exclusivamente a optimizar la gestión empresarial de la oficina encargada de una mediana y pequeña empresa peruana.

En la optimización de gestión en los procesos de selección (etapa de elaborar la oferta técnica – económica) existen factores internos y externos, de tipo administrativo, político, técnico y económico, que intervienen de manera favorable y/o desfavorable durante la participación de la empresa en los procesos de selección pública.

El plan de optimización propuesto contiene principalmente lo siguiente: formulación de políticas y objetivos en la empresa; identificación de clientes y sus necesidades; organización institucional de la empresa; características del recurso humano; flujo de información; gestión de Procesos; y condicionantes

Asimismo, el estudio de investigación, se basó en la información obtenida de las empresas constructoras en cuanto al sistema de licitación con el Estado Peruano, determinando cuales son los problemas administrativos particulares que representan, y así las opiniones sobre las posibles soluciones.

Por lo tanto, la tesis presenta exclusivamente el desarrollo de un plan estratégico para optimizar la gestión en los procesos selección (licitaciones) con el estado peruano, desde el punto de vista del empresario privado que se ha expresado a través de encuestas y entrevistas.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis “Plan Estratégico de Optimización de Recursos y Sistemas de Gestión de Empresas Constructoras para Participar en Licitaciones Estatales: Caso Pequeña y Mediana Empresa”, tiene como objetivo principal proponer un plan de gestión estratégica en el ámbito de los procesos de contratación para las empresas constructoras que participan en los procesos públicos.

Para lo cual, se ha desarrollado el estudio con la finalidad de contribuir al sistema de calidad en la elaboración de propuestas en la mediana y pequeña empresa.

En los capítulos de este trabajo de investigación explica cada una de los instrumentos que intervienen como la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Asimismo, los agentes que participan como el Estado Peruano, los contratistas y el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE). De la misma forma, se trata de explicar la importancia de gestionar de forma óptima dentro de los parámetros de calidad en los procesos de selección, que existen en el sector empresarial.

En el capítulo I – Marco Conceptual Teórico, se define brevemente los términos relacionados a la optimización, calidad y gestión de procesos.

En el capítulo II – Procesos de Selección; se explica las características de los procesos de selección, su clasificación y plazos en el Perú. Asimismo, se menciona de manera resumida los procesos de selección públicos de algunos países de Sudamérica y Estados Unidos.

En el capítulo III – Análisis de los Procesos de Selección; este capítulo tiene como objetivo identificar y analizar los principales procesos que intervienen y realizar la entidad pública en los procesos de selección que convocan. Asimismo, un breve análisis de la legislación vigente.

En el capítulo IV Problemática o Diagnóstico de las Pequeñas y Mediana Empresas Constructoras; se identifica la situación actual de las pequeñas y medianas empresas constructoras en el Perú, es decir, identificar los principales problemas, fortalezas y

debilidades más frecuente. En conclusión, se explica la metodología de investigación utilizada.

En el capítulo V - Propuesta de Optimización del Proceso; establece los principales lineamientos del plan y asimismo propone lo siguiente: la reformulación de políticas y objetivos en la empresa; la organización institucional de la empresa; el establecimiento de las características del recurso humano; la identificación del flujo de información; reconocimiento de la gestión de los procesos y las condicionantes principales.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones cierran el estudio de investigación.



CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO

En este capítulo, se hará referencia al marco teórico del tema de investigación, con la finalidad de revisar, profundizar, precisar y clarificar aspectos básicos relacionados como la gestión, la optimización y la calidad. Además, la diferencia que existe entre dichos conceptos.

Partiendo de estos aspectos, es posible explicar por qué, cómo y cuándo ocurre la optimización de procesos de gestión. Esto permite dar orden al conocimiento o sistematizar las ideas sobre una realidad y de ciertas condiciones, basándose en los aspectos teóricos estudiados.

1.1 GESTION^[23]

Para dirigir un plan estratégico de optimización de recursos y sistemas de gestión de empresas constructoras para participar en licitaciones estatales, se tiene conocer la definición de gestión; que es, cómo afecta en el desenvolvimiento en una organización empresarial. En este mercado competitivo se hace necesaria la gestión, que permite ejecutar un conjunto de diligencias conducentes al logro de un negocio. Por lo tanto, el término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Para usar correctamente este término, es importante saber que este implica cuatro fases principales como son: 1) Planificación (objetivos y metas); 2) Recursos (organización); 3) Actividades (Ejecución); y 4) Verificación (Control).

Además, la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Asimismo, la gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas y sobre todo con los cambios tecnológicos.

1.2 PROCESO Y ACTIVIDAD

Para entender el plan estratégico de optimización, es importante entender el significado de los términos PROCESO y ACTIVIDAD. Asimismo, la diferencia que existe entre ellos. El término proceso se define como un conjunto de actividades o eventos relacionados entre sí, que suceden alternativa o simultáneamente con un fin determinado. En cambio, el término actividad se refiere a las acciones humanas que

consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado.

Por lo tanto, teniendo los términos definidos, se puede decir, que las actividades de cualquier organización empresarial pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Además, un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento o área de trabajo. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrollan, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

1.3 EFICACIA, EFICIENCIA Y MEJORA CONTINUA

Existen términos como EFICACIA, EFICIENCIA y MEJORA CONTINUA que son de suma importancia para el funcionamiento del plan estratégico de optimización de recursos y sistema de gestión. Dichos términos complementan la base de este plan y su continuidad. Pero muchos libros tratan de explicar que es Eficiencia y Eficacia. Más ahora que en un mundo globalizado de economías de libre mercado imperantes en la mayoría de los países, todo es competencia en el campo empresarial de los negocios. Es significativo desarrollar un plan estratégico de optimización que ayude a mejorar y obtener servicios y/o productos de buena calidad en el tiempo justo. Es una realidad que la gran mayoría de empresarios, viven buscando justamente, aquellos ejecutivos o funcionarios, que posean el precioso don de "la eficiencia- eficacia", en su desempeño. Para lograr esto debe evaluar el desempeño del personal y tener claro que una persona es eficaz cuando selecciona y emplea los medios para llegar a la meta con oportunidad de modo tal que la forma de utilizar los medios no malogren los resultados. Del mismo modo, para lograr la eficiencia, el personal debe ser capaz, esmerarse en las tareas encomendadas y ser eficaz en solucionar problemas.

Por consiguiente los términos eficacia y eficiencia son elementales en la calidad de los procesos de una organización empresarial. La eficacia resulta ser el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes. El término eficiencia viene ser la producción u output por unidad de input; se identifica con utilización o rendimiento de los recursos, ya que equivale a la relación entre

cantidad producida y recursos consumidos. Por ejemplo una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento.

Otro término involucrado en el plan estratégico de optimización es la MEJORA CONTINUA, si bien se sabe que la mayoría de las organizaciones empresariales buscan crecer, expandir, ser sólida y solvente. Para lograr la continuidad de una organización empresarial en este mundo competitivo es necesaria la MEJORA CONTINUA. Dicho término resulta ser una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. Cabe indicar que la mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y de la eficiencia en las organizaciones.

Para el caso de las empresas existen los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad. Por lo tanto, el “Plan estratégico de optimización de recursos y sistema de gestión de empresas constructoras para participar en licitaciones estatales” resultará cuando se aplica eficiencia, eficacia y la mejora continua.

1.3.1 REQUISITOS DE LA MEJORA CONTINUA

La aplicación de la MEJORA CONTINUA permite la continuidad del plan estratégico de optimización. Por lo tanto, la mejora continua requiere de: Apoyo en la gestión; Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso; Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado; Poder para el trabajador; y Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso. Es recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.

- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

1.4 GESTIÓN EMPRESARIAL

Es importante tener en cuenta el concepto de GESTION EMPRESARIAL, que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar, elaborar, brindar los mismos productos y/o servicios. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender. Por lo tanto, el concepto de Gestión Empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para su negocio.

1.5 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es esencial para el plan estratégico de optimización debido que en las empresas constructoras convergen numerosos tipos de actividad como pueden ser la actividad económica, administrativa, financiera, logística, técnico, legal, de ingeniería y toda una serie de actividades de apoyo y servicios que son imprescindibles y de muy diversas características. Debido a esta gran diversidad y a la

complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en empresas constructoras, existen algunas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de recursos y mejorar la calidad.

La Gestión por Procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total; es decir, consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que una empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independiente de quien las realiza. En la Gestión por Procesos se concreta la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades.

Por lo tanto, la Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

1.6 OPTIMIZACIÓN Y CALIDAD

La optimización y la calidad son herramientas que van a permitir a la pequeña y mediana empresa peruana orientar el “Plan Estratégico de Optimización de Recursos y Sistemas de Gestión de Empresas Constructoras” a su correcta aplicación en el firmamento de las licitaciones estatales. Por consiguiente, estos dos términos son básicos y significativos para dicha plan. A continuación se definirá cada uno de ellos. El término optimización analiza las principales herramientas de las que se disponen para poder resolver los distintos tipos de problemas, en función del número de variables que lo componen y de su complejidad. Por último se presentan algunas las técnicas más relevantes para resolver problemas de optimización.

Por lo tanto, el concepto de optimización es la investigación de operaciones que intenta encontrar la mejor solución, al problema bajo consideración. En lugar de contentarse con sólo mejorar el estado de las cosas, la meta es identificar el mejor curso de acción posible.

El término calidad dentro de un entorno empresarial está orientado al producto o a los procesos productivos entendiéndose como: aptitud para el uso o conformidad a normas y especificaciones. Tales como el ISO, que consiste en una atestación de que la empresa está preparada para certificarse y trabajar, para tener la calidad que se espera de un determinado producto o servicio.

Cabe mencionar, que la calidad de gestión que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal; se manifiesta en la adopción de estrategias,

elaboración de políticas y diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

Por consiguiente, el significado más acertado para el concepto calidad es lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Es decir, un juicio positivo que realiza un cliente y/u observador, basado en sus expectativas y necesidades, sobre un producto o servicio que recibe.

1.6.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad en el “Plan de Estratégico de Optimización de los Recursos y Sistemas de Gestión de Empresas Constructoras para participar en el Licitaciones Estatales” es importante debido que es una herramienta de gestión que permite realizar aquellas acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad de la empresa que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad. Cabe mencionar que dichas acciones debe ser demostrables para proporcionar confianza adecuada tanto a la propia empresa como a los clientes.

Por consiguiente, el aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción o gestión con el objetivo de dar al cliente productos y/o servicios con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Las acciones del aseguramiento de calidad para el “Plan de Estratégico de Optimización de los Recursos y Sistemas de Gestión de Empresas Constructoras para participar en el Licitaciones Estatales” deben de ir enfocados a garantizar que el producto o servicio cumplan los requisitos del cliente (Estado peruano) exigidos en la bases de licitaciones, que sea realizado y entregado en los plazos establecidos.

Ello implica que la estrategia de la calidad debe ir dirigida, más a la prevención de los problemas que a la detección y solución una vez producidos. A esta nueva forma de concebir la obtención de la Calidad.

1.6.2 CALIDAD TOTAL

La llamada Calidad Total no es un sistema si no es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, no posee unos perfiles definidos que permitan

acotarla. La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente debe tener conciencia de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos. La calidad total resulta ser un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control.

Por lo tanto, la Calidad Total va más allá de los servicios, de los productos, de su fabricación y controles, penetrando en todo el sistema de funcionamiento de la empresa.

1.7 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

El plan estratégico que se desarrolla, necesita de la gestión de calidad total que tiene como propósito que ver con la organización interna que ejerce la determinación de los procesos productivos y de las características y cualidades de los productos, es decir es la gerencia o el manejo de los procesos productivos enfocados al mejoramiento continuo.

La gestión de calidad total se refiere a la implementación de un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos sus recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Se debe desarrollar un "espíritu de calidad" y todos deben compartirlo para que la gestión de calidad total tenga éxito.

Decimos, que la gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Existen unos estándares de gestión de calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo. Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001.

1.8 MAPA DE PROCESOS

Para el “Plan Estratégico de Optimización de Recursos y Sistemas de Gestión de Empresas Constructoras para participar en Licitaciones Estatales” es necesario el uso del mapa de procesos, el cual permitirá que la organización empresarial identifique los procesos claves, estratégicos y de soporte, cuando se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. Por lo tanto, el mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En cual se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. Asimismo, es un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo y que nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Cabe añadir que los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
- Orientar a nuevos empleados
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados



CAPÍTULO II: PROCESOS DE SELECCIÓN

CAPÍTULO II: PROCESOS DE SELECCIÓN

Este capítulo, tiene como objetivo explicar las características de los procesos de selección que existen en el sector público. Asimismo, conocer los principales parámetros tales como el tipo de proceso de selección, los plazos del mismo y las bases dado que serán considerados en el Plan Estratégico de Optimización.

Asimismo, en este capítulo se incluye a título informativo los procedimientos de compras del sector público en América Latina y U.S.A.

2.1 PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo principal de un proceso de selección es la adquisición de bienes, suministros, servicios y ejecución de obras. En la actualidad, el Estado Peruano realiza los siguientes tipos de procesos de selección: licitación pública, concurso público, adjudicación directa y adjudicación de menor cuantía, los cuales, se podrán efectuar de manera corporativa o sujeto a las modalidades de selección de Subasta Inversa o Convenio Marco.

Además, en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado “se determinarán las características, requisitos, procedimientos, metodologías, modalidades, plazos, excepciones y sistemas aplicables a cada proceso de selección.”⁽¹⁾

El Estado es el principal adquirente y contratista, destina cada año cerca del 30% de su presupuesto anual a adquirir bienes y servicios y ejecución de obras, sin incluir los montos de los empréstitos y de los créditos presupuestales de urgencia.

El asunto es cómo gastar esos recursos de forma eficiente, sin que exista el riesgo y el índice elevado de percepción de corrupción. Por tal motivo, es importante garantizar procesos de selección que merezcan la aprobación del interés público, sin perjudicar el legítimo interés privado que es el lucro, reduciendo la sensación de que los funcionarios de adquisiciones son sobornables y los proveedores negociantes sin escrúpulos, perjudicando la eficiente administración de los recursos del Estado.

En la práctica el interés público no es respetado por el interés particular en materia de contrataciones y adquisiciones del Estado; a pesar de la legislación basta, cuestionada porque es propicia a hechos de corrupción; y las sanciones a las que están sujetos los funcionarios públicos por responsabilidad.

Buscar la eficiencia de los recursos destinados a los gastos de bienes, servicios y obras necesarios para el buen funcionamiento del Estado, debe ser de interés de la ciudadanía y no sólo de la OSCE que tiene limitaciones para hacer seguimiento a más

(1) Ley de Contrataciones del Estado (Aprobado mediante D.L. N° 1017 el 04 de junio del 2008); Art. 15; Pág. 18

de miles de contratos que se realizan al año, entonces la transparencia es prioridad, así como medidas que elijan mejor a los responsables de las adquisiciones.

Por lo tanto, el Estado es responsable de implementar y mejorar los mecanismos de control que eviten la corrupción en los procesos de contratación y adquisición.

2.2 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN

Los procesos de selección del Estado Peruano se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley N° 29465 (Ley del Presupuesto Anual del Sector Público para el año Fiscal correspondiente) que han establecido la siguiente clasificación de procesos de selección (Ver Cuadro N° 2.01) por su valor referencial y por su objeto:

CUADRO N° 2.01
PROCESOS DE SELECCIÓN

PROCESOS DE SELECCIÓN	
1. Licitación Pública	
2. Concurso Público	
3. Adjudicación Directa	Pública Selectiva
4. Menor Cuantía	Obras Bienes y servicios

LCE y RLCE – OSCE
Elaboración propia

A continuación se detalla cada proceso de selección de acuerdo al artículo 16° de la Ley N° 29465 – Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2010.

1. LICITACIÓN PÚBLICA:

El objeto principal para convocar a Licitación Pública es la adquisición de bienes y ejecución de obras, cuyo valor referencial sea igual o superior a S/. 374,400.00 para bienes y a S/. 1'224,000.00 para obras. (Ver Cuadro N° 2.02)

Asimismo, se clasifica por su cobertura territorial:

- a. Licitación Pública;
- b. Licitación Pública Nacional; y
- c. Licitación Pública Internacional

2. CONCURSO PÚBLICO:

El objeto principal para convocar a Concurso Público es la contratación de servicios en general, servicios de consultoría y seguros. Cuyo valor referencial es igual o superior a S/. 216,000.00 para servicios. (Ver Cuadro N° 2.02)

Asimismo, éste se clasifica por su cobertura territorial:

- a. Concurso Público;
- b. Concurso Público Nacional; y
- c. Concurso Público Internacional.

3. ADJUDICACIÓN DIRECTA:

La Adjudicación Directa se clasifica en dos: Pública y Selectiva. La diferencia entre ambas es que la Adjudicación Directa Pública se convoca cuando el monto de la contratación es mayor al cincuenta por ciento (50%) del límite máximo establecido para la Adjudicación Directa en las normas presupuestarias (Ver Cuadro N° 2.02).

- a. Adjudicación Directa Pública: cuyo objeto principal es la adquisición y suministro de bienes arrendamiento, contratación de servicios en general, servicios de consultoría, seguros y ejecución de obras.
- b. Adjudicación Directa Selectiva: Objeto principal es la adquisición y suministro de bienes, arrendamiento, contratación de servicios en general, servicios de consultoría, seguros y ejecución de obras.

4. ADJUDICACIÓN DE MENOR CUANTIA:

El objeto principal es la adquisición y suministro de bienes, arrendamiento, contratación de servicios en general, servicios de consultoría, seguros y ejecución de obras.

Su convocatoria se diferencia de las anteriores debido a:

- La contratación de bienes, servicios y obras, cuyos montos sean inferiores a la décima parte del límite mínimo establecido por las normas presupuestarias para las Licitaciones Públicas o Concursos Públicos; (ver Cuadro N° 2.02)
- La contratación de expertos independientes para que integren los Comités Especiales; y,
- Los procesos declarados desierto, cuando corresponda de acuerdo a lo establecido en el artículo 32° de la Ley de Contrataciones del Estado.

En la contratación de obras, señalamos que en las modalidades de Adjudicación Directa Selectiva y Menor Cuantía, solo se evalúa las propuestas económicas.

Para Adjudicación Directa Pública y Licitación Pública debe considerarse la evaluación de la propuesta técnica y económica.

Existen otras modalidades de selección como Compras Corporativas, Subasta Inversa y Convenio Marco.

A. COMPRAS CORPORATIVAS

Compras corporativas es una modalidad, en que las entidades se agrupan para adquirir o contratar bienes y servicios de manera conjunta, realizando un único proceso de selección, con el objetivo de reducir los costos de transacción y aprovechar las ventajas de la economía de escala, obteniendo bienes y servicios con valor agregado, produciéndose de esta manera un mejor aprovechamiento de los recursos del Estado y facilitando la estandarización de bienes y servicios.

B. SUBASTA INVERSA

Es la modalidad de selección a través de la cual se elige al proveedor de bienes comunes¹ y servicios comunes² únicamente en consideración a los precios ofrecidos más no a las características técnicas del bien requerido, dado que éstas se encuentran predeterminadas.

La subasta inversa se aplica en los procesos de selección en LP, ADP y ADS, son obligatorios y de menor cuantía hasta 4UIT, no es obligatorio por encima de 4UIT es opcional con aprobación de OSCE.

La vigente Ley de Contrataciones del Estado establece para la subasta inversa lo siguiente:

- Se otorga al postor de mayor puntaje;
- No se aplicará bonificación especial a los postores de bienes o servicios nacionales;
- Se requiere como mínimo dos propuestas válidas;
- Si hay un solo postor con propuesta válida, se declara desierto el proceso;
- y
- En caso de empate, sorteo en acto publico.

1. Tienen la categoría de bienes comunes los productos denominados commodities y aquellos que, habiendo sufrido procesos de transformación, han sido estandarizados dentro del mercado o como consecuencia de un proceso de homogenización llevado a cabo al interior de una o más Entidades.

2. Tienen la categoría de servicios comunes aquellas actividades cuyas características y términos de referencia pueden ser materia de estandarización dentro del mercado o consecuencia de un proceso de homogenización llevado a cabo al interior de una o más Entidades.

Las clases de Subasta Inversa:

La Subasta Inversa Presencial, se realiza necesariamente en Acto Público, pudiendo realizarse a través de lances verbales ó lances por medios electrónicos:

- Subasta Inversa **PRESENCIAL**
- Subasta Inversa **ELECTRÓNICA O VIRTUAL**
(Módulo transaccional del SEACE)

C. CONVENIO MARCO

El OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), selecciona a través de una Licitación o Concurso Público, a los proveedores que ofertarán bienes y servicios, previamente determinados, en el Catalogo de Convenios Marco que opera en el portal del SEACE (Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado), a fin de que éstos sean adquiridos o contratados directamente por las entidades que los requieran.

El Estado Peruano emite a fines de cada año la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal siguiente, previamente aprobado por el Congreso de la República. Para dicho Presupuesto Anual de Gastos para el año fiscal 2010, por el monto de **OCHENTA Y UN MIL MILLONES OCHOCIENTOS CINCUENTA Y SIETE MILLONES DOSCIENTOS SETENTA Y OCHO MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y SIETE Y 00/100 NUEVOS SOLES (S/. 81,857'278,697.00)**, que comprende los créditos presupuestarios máximos correspondientes a los Pliegos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, agrupados en Gobierno Central e Instancias Descentralizadas.

Aproximadamente, un tercio del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2010 se ha destinado para los procesos públicos (licitaciones, concursos, y adjudicaciones) (40%) y para los procesos por invitación (adjudicaciones selectivas y de menor cuantía) (60%). De acuerdo al monto destinado, se establecen los intervalos de los tipos de procesos de selección.

Los montos para la determinación de licitaciones y concursos públicos, así como para las adjudicaciones directas en el 2010, quedaron establecidas de acuerdo al Cuadro N° 2.02, de acuerdo con el artículo 16º de la Ley del Presupuesto del Sector Público para este año.

CUADRO Nº 2.02
MONTOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS TIPOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN
AÑO FISCAL 2010 (*)

PROCESOS DE SELECCIÓN		BIENES	SERVICIOS	OBRAS
LICITACION PUBLICA		≥374,400		≥1'224,000
CONCURSO PUBLICO			>216,000	
ADJUDICACION DIRECTA	Pública	<374,400 >187,200	<216,000 >108,000	<1'224,000 >612,000
	Selectiva	≤187,200 ≥37,440	≤108,000 ≥21,600	≤612,000 ≥122,400
MENOR CUANTIA	Obras			<122,400 >10,800 (**)
	Bienes y Servicios	<37,440 >10,800(**)	<21,600 >10,800 (**)	

(*) En Nuevos Soles. Artículo 16º de la Ley N° 29465-Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2010.

(**) Decreto Supremo N° 311-2009-EF, publicado en el Diario El Peruano el 30.12.2009 y artículo 3º numeral 3.3.h) del T.U.O. de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 184-2008-EF.

El cuadro N° 2.02 sintetiza la clasificación de los procesos de selección existente en el sector público. Indicando, que dicho cuadro es actualizado al inicio de cada año. Asimismo, es importante conocer dichos datos porque influyen como una variable significativa en el plan de optimización.

2.3 PLAZOS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Los plazos de los procesos de selección, según el Artículo 14º de la vigente Ley de Contrataciones del Estado, tienen un tiempo razonable entre la convocatoria y la presentación de las propuestas. Señalando, que se computará solo los días hábiles de cada etapa, según las características del proceso de selección.

Para el trabajo de investigación de la tesis, los plazos de cada proceso de selección son importantes, debido que representa una variable indispensable para el Plan Estratégico de Optimización de Gestión. Dicho plan funcionará en base a los plazos que correspondan al tipo de proceso de selección que la entidad pública convoque.

A continuación se informará los periodos que tienen los diferentes procesos de selección que existen en el sector público.

El Concurso Público y la Licitación Pública

- En un Concurso Público y en una Licitación Pública, deben haber por lo menos 22 días hábiles contados desde el día siguiente de la publicación de la Convocatoria

en el SEACE (Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado) hasta la presentación de propuestas.

- Luego, deben haber por lo menos 5 días hábiles entre la integración de Bases y la presentación de propuestas
- Las Bases se venden desde el día siguiente de la convocatoria hasta un día después de haber quedado integradas
- Debe establecerse un período mínimo de 5 días para recibir consultas, contados desde el inicio de la Venta de Bases y el plazo para notificar a los adquirentes de Bases la absolución de consultas y aclaraciones que no podrá exceder de 5 días contados desde el vencimiento del plazo para la recepción de consultas.
- Las Observaciones serán presentadas dentro de los 5 días siguientes de haber finalizado el término para la absolución de consultas

La Adjudicación Directa Pública

- Entre la convocatoria y la presentación de propuestas debe haber un plazo no menor de 10 días contados desde el día siguiente de la publicación del aviso de convocatoria en el SEACE (Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado).
- El Plazo entre la Integración de Bases y la presentación de propuestas no podrá ser menor de 3 días.
- Se fusionan en una sola etapa la presentación de consultas, aclaración y absolución de consultas a las bases y de formulación de observaciones a las Bases e Integración de éstas
- Las consultas y las observaciones se recibirán en forma simultánea por un período mínimo de 3 días.
- El plazo para notificar la absolución de consultas y aclaraciones a las Bases, así como para evaluar las observaciones es de 3 días como máximo contados desde el vencimiento del plazo para la recepción de consultas

La Adjudicación Directa Selectiva

- Entre la convocatoria y la presentación de propuestas debe haber un plazo no menor de 10 días contados desde el día siguiente de la convocatoria
- El Plazo entre la Integración de Bases y la presentación de propuestas no podrá ser menor de 3 días.

- Se fusionan en una sola etapa la presentación de consultas, aclaración y absolución de consultas a las Bases y de formulación de observaciones a las Bases e Integración de éstas.
- Las consultas y las observaciones se recibirán en forma simultánea por un período mínimo de 3 días.
- El plazo para notificar la absolución de consultas y aclaraciones a las Bases, así como para evaluar las observaciones es de 3 días como máximo contados desde el vencimiento del plazo para la recepción de consultas

La Adjudicación de Menor Cuantía

- Para el caso de compra de BIENES y contratación de SERVICIOS, no existe plazo mínimo entre la convocatoria y la presentación de propuestas.
- Para el caso de ejecución de Obras y Consultoría de Obras, entre la convocatoria hasta la presentación de propuestas debe haber un plazo no menor de 7 días hábiles.
- Para el caso de Obras y Consultoría de Obras, el Reglamento de la Ley de Contrataciones menciona etapas de Convocatoria y venta de bases, presentación de Consultas, absolución y aclaración de Bases, con un plazo no menor de 06 días.

CUADRO Nº 2.03

PLAZOS EN LAS ETAPAS DE CONVOCATORIA, INTEGRACION Y PRESENTACION DE PROPUESTAS

TIPO DE PROCESO DE SELECCION	CONVOCATORIA – REGISTRO DE PARTICIPANTES	PRESENTACION DE CONSULTAS	ABSOLUCION DE CONSULTAS	FORMULACION DE OBSERVACIONES A LAS BASES	ABSOLUCION DE OBSERVACIONES A LAS BASES	INTEGRACION DE LAS BASES	ENTRE INTEGRACION A LA PRESENTACION DE PROPUESTA	PRESENTACION DE PROPUESTAS DESDE LA CONVOCATORIA
Licitación Pública (LP) y Concurso Pública (CP)	1 día	Mínimo de 05 días	Máximo 05 días	Máximo 05 días	Máximo de 05 días	Máximo de 03 días	Mínimo 05 días	No menor a 22 días
Adjudicación Directa	1 día	Mínimo de 03 días	Máximo 03 días	Se presentan en forma simultánea a la presentación de las consultas	Serán absueltas en forma simultánea a la absolución de las consultas	Mínimo de 03 días	Mínimo 03 días	No menor a 10 días
Adjudicación Menor Cuantía (Consultaría y Obras)	1 día	Mínimo de 02 días	Máximo 02 días					No menor a 06 días

Fuente: Ley de Contrataciones del Estado y Reglamento
Elaboración propia

El cuadro N° 2.03 se indica los plazos mínimos y máximos de las etapas de un determinado proceso de selección. Dichos plazos varían de acuerdo al tipo de proceso de selección y su valor referencial.

Señalando, que existen procesos de emergencia que el Estado Peruano considera de gran importancia para un sector de la población, por lo tanto, los plazos de las etapas de estos procesos se reducen y algunas etapas se obvian.

Asimismo, en el Diagrama N° 2.01 *Plazos en las Etapas de Convocatoria, Integración y Presentación de Propuestas*, se hace comparaciones entre los procesos existentes como Licitación Pública (LP) y Concurso Pública (CP); Adjudicación Pública y Adjudicación Menor Cuantía (Consultoría y Obras), en el cual se identifican las diferencias entre los períodos de cada etapa. Por ejemplo, en la Adjudicación Pública, las etapas de presentación de consultas y presentación de observaciones son simultáneas y ocurre de la misma manera con las etapas de absolución de consultas y absolución de observaciones, lo cual no ocurre con los procesos de Licitación Pública y/o Concurso Público. En el caso de la Adjudicación de Menor Cuantía no existen las etapas de Presentación de Observaciones y de Absolución de Observaciones.

Por lo tanto, se considerará que para el plan estratégico de optimizar la gestión en los procesos de licitaciones desde la perspectiva del contratista, es importante conocer los días que duran cada etapa del proceso de selección y las modificaciones que las autoridades responsables establezcan.

Los plazos de elevación de observaciones ante el Titular de la Entidad o al OSCE, es de tres (3) días hábiles, desde el día siguiente de la notificación del pliego absolutorio de las observaciones a través del SEACE. Mencionando, que la elevación de observaciones se realiza en caso de no ser acogidas por el Comité Especial.

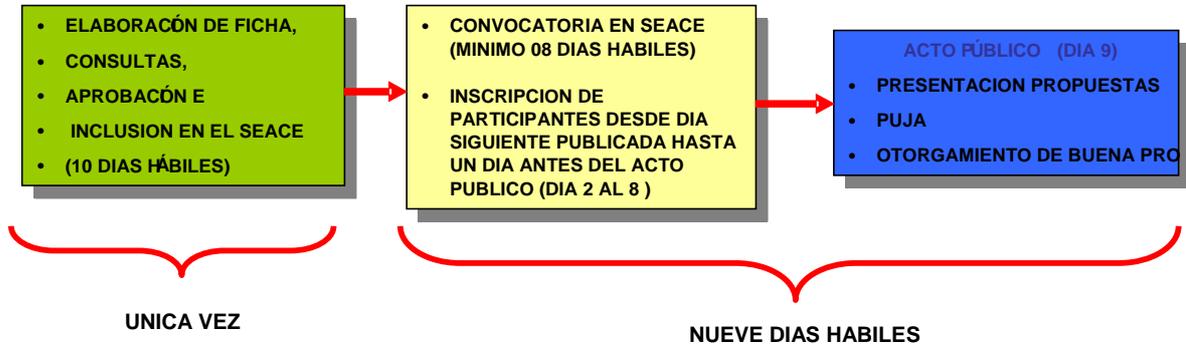
El plazo para “notificar el pronunciamiento a través del SEACE será no mayor de ocho (8) días hábiles, tratándose del Titular de la Entidad y de diez (10) días hábiles tratándose del OSCE.”⁽¹⁾

Finalmente, notificado el pronunciamiento existe un plazo de dos (2) días hábiles hasta la integración de las Bases.

(1) **Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado** (Aprobado mediante D.S. N° 184-2008-EF); Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE); Art. 58; Pág. 96

Gráfico Nº 2.01 DURACION DE UN PROCESO CON MODALIDAD DE SUBASTA INVERSA

(Días Hábiles)



Fuente: MG. ECO. LUIS TORRICELLI FARFAN

El gráfico N° 2.01, indica la duración de un proceso con modalidad de Subasta Inversa para los proveedores de bienes y servicios comunes, el plazo de la Subasta Inversa es de nueve días hábiles, en el cual los proveedores deberán prevenir cualquier contratiempo debido que los plazos de cada etapa son muy reducidos.

2.4 BASES DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Las Bases de un proceso de selección son aprobadas por el Titular de la Entidad o por el funcionario al que le hayan delegado esta facultad. Asimismo, el OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), mediante las correspondientes directivas, aprueba las Bases Estandarizadas, cuyo uso será obligatorio para las Entidades.

Se señala, que las modificaciones efectuadas en las bases durante el proceso de selección producidas por las consultas y/u observaciones y pronunciamiento, deberán formar parte de la Bases Integradas, también publicadas en el SEACE (Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado).

Las bases de los procesos de selección son importantes para los contratistas, debido que establece las condiciones mínimas establecidas por el convocante. Además, cabe resaltar que en el mes de enero del 2008, entró en vigencia las Bases Estandarizadas [8] de acuerdo al tipo de procesos de selección. Estas Bases Estandarizadas contienen las disposiciones y condiciones generales de contratación, es decir, establecen las reglas de procedimiento y de ejecución contractual comunes a todo proceso de contratación o adquisición con el Estado.

2.4.1 DEFINICIÓN

Las Bases de los Procesos de Selección resultan ser la documentación que establece las pautas y reglas de contratación, los requerimientos y los factores de evaluación, se puede definir como el conjunto de cláusulas formuladas unilateralmente por la autoridad administrativa que especifica el suministro, obra o servicio que se licitará, las condiciones a seguir en la preparación y ejecución del contrato y los derechos y obligaciones de los oferentes, del adjudicatario y de la administración.

Dicha documentación contendrá en su conjunto las Bases Administrativas y Expediente Técnico (Su necesidad dependerá del tipo de proceso de selección).

Las bases de licitación tienen un carácter general e impersonal, de modo de asegurar un trato igualitario para los postores. Los postores tienen la obligación de sujetarse a dichas bases y su no acatamiento impedirá la admisibilidad de su oferta o propuesta.

2.4.2 CONDICIONES MÍNIMAS DE LAS BASES

La vigente Ley de Contrataciones del Estado establece en el Artículo N° 26 las condiciones mínimas de las Bases de los Procesos de Selección y algunas

excepciones establecidas para la adjudicación de menor cuantía, que deberán ser cumplidas por los postores y por la entidad convocante.

El contenido de las Bases de los Procesos de Selección tiene que dar cuenta de las condiciones de contratación; es decir de las normas por las que luego se registrá el contrato por todo el tiempo que dure, de las condiciones técnicas del contrato y de las condiciones económicas. Dependiendo de las estructuras legales actuales todo este conjunto de condiciones, es decir las normas propias de selección y las del contrato propiamente dicho pueden estar estructuradas en el mismo documento o separados. Por lo tanto, el contenido de la misma, ayudará establecer pautas indispensables para el plan estratégico de optimización de gestión, debido a que son consideradas como relevantes.

A continuación se indican las condiciones mínimas de las bases:

- A. Los mecanismos que fomenten la mayor concurrencia y participación de postores en función al objeto del proceso y la obtención de la propuesta técnica y económica más favorable. No constituye tratamiento discriminatorio la exigencia de requisitos técnicos y comerciales de carácter general establecidos por las Bases;
- B. El detalle de las características técnicas de los bienes, servicios u obras a contratar; el lugar de entrega, elaboración o construcción, así como el plazo de ejecución, según el caso. Este detalle puede constar en un Anexo de Especificaciones Técnicas o, en el caso de obras, en un Expediente Técnico;
- C. Las garantías, de acuerdo a lo que establezca el Reglamento;
- D. Los plazos y mecanismos de publicidad que garanticen la efectiva posibilidad de participación de los postores;
- E. La definición del sistema y/o modalidad a seguir, conforme a lo dispuesto en la presente norma y su Reglamento.
- F. El cronograma del proceso de selección;
- G. El método de evaluación y calificación de propuestas;
- H. La proforma de contrato, en la que se señale las condiciones de la contratación, salvo que corresponda sólo la emisión de una orden de compra o de servicios. En el caso de contratos de obras, figurarán necesariamente como anexos el Cronograma General de Ejecución de la obra, el Cronograma de los Desembolsos previstos presupuestariamente y el Expediente Técnico;
- I. El Valor Referencial y las fórmulas de reajuste en los casos que determine el Reglamento;

- J. Las normas que se aplicarán en caso de financiamiento otorgado por entidades Multilaterales o Agencias Gubernamentales; y,
- K. Los mecanismos que aseguren la confidencialidad de las propuestas.

2.5 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS DEL SECTOR PÚBLICO EN AMÉRICA LATINA Y EN ESTADOS UNIDOS

El cuadro N° 2.04, se indica que en los procesos de selección, en América Latina, existen distintos tipos de contratación de adquisición de bienes, servicios y obras.

Si bien los intentos de dar tipologías de contratos aportan bases metodológicas interesantes, cada país regula sus contratos con el Estado de forma diferente, haciendo que los criterios de distinción se diluyan o que la frontera divisoria entre una y otra sea comúnmente vulnerada generando híbridos o tipos sin clasificación expresa. Existen una gama de tipos de contratación, no todos son objeto de la regulación propia de la contratación pública. Como regla general, los objetos contractuales comprendidos por las legislaciones son la adquisición de bienes, de servicios (que incluyen la consultoría) y la construcción de obras, aunque los dos últimos pueden en ocasiones aparecer regulados por normas especiales. Salvo los casos de Colombia cuyo Estatuto General de Contratación denomina estatal a cualquier acto jurídico generador de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere, y al de Panamá cuya nueva Ley 26 del 2006 contiene un amplio catálogo de posibles objetos contractuales; los demás países latinoamericanos limitan la contratación pública, a través de sus sistemas de derecho positivo, a las “Compras Públicas” y las “Adquisiciones”, de bienes, obras y servicios.

El Cuadro N° 2.04, A continuación analizaremos someramente la situación de los países de la región, poniendo énfasis en los casos y circunstancias en que cada legislación autoriza la contratación por una vía distinta a la licitación pública.

CUADRO Nº 2.04
ALCANCES Y RÉGIMEN DE ADQUISICIONES PARA AMERICA LATINA

PAÍSES	ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DE ADQUISICIONES
ARGENTINA	La Ley 25563 tiene por objeto regular los siguientes objetos contractuales: a) Compraventa, suministros, servicios, locaciones, consultoría, alquileres con opción a compra, permutas, concesiones de uso de los bienes del dominio público y privado del Estado Nacional y, b) Obras públicas, concesiones de obras públicas, concesiones de servicios públicos y licencias.
BOLIVIA	El Decreto Supremo 27328 tiene por objeto regular la Contratación de Bienes, Obras, Servicios Generales y Servicios de Consultoría
BRASIL	Se entiende como compras del sector público a todos los contratos de bienes, obras y servicios realizadas por cualquier órgano gubernamental. Las compraventas de bienes (por ejemplo, remates) están también englobadas en esta definición.
CANADA	La política de contratación se enfoca a la adquisición de bienes, obras y servicios.
CHILE	Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios (Ley N° 19.886), más conocida como Ley de Compras Públicas. Ésta es la primera norma legal sobre la materia. Su objetivo es uniformar los procedimientos administrativos de contratación de suministro de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la Administración Pública.
COLOMBIA	En Colombia, no existe definición expresa sobre compras del sector público. Todo acto jurídico generador de obligaciones celebrado por una entidad pública se considera contratación pública.
COSTA RICA	La ley de contratación regula los suministros, las obras, los arrendamientos, la contratación de servicios, adquisición de bienes muebles, enajenación y adquisición de inmuebles, arrendamiento de equipo y de inmuebles y concesión de instalaciones públicas y para la gestión de servicios públicos.
ECUADOR	A través de la Ley 272 de 2001 se regula la ejecución de obras, la adquisición de bienes, así como la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría.
EL SALVADOR	Son procedimientos para la adquisición de mercancías, servicios y obras públicas que adquiere la Administración del Estado mediante una licitación dependiendo de los montos establecidos en la legislación vigente; logrando mayor cabida a la competencia nacional e internacional aplicando criterios comerciales, de manera que se puedan utilizar eficientemente los ingresos fiscales asignados al Estado, en la adjudicación de suministros, y que las compras se realicen a los precios más favorables para la entidad gubernamental compradora.
ESTADOS UNIDOS	Compras del sector público están generalmente definidas en términos de la adquisición de bienes y servicios para el directo beneficio y uso de las entidades gubernamentales.
MEXICO	Se regula a través de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público que regula todas las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y la prestación de servicios de cualquier naturaleza. Las obras públicas se regulan en otro cuerpo normativo.
NICARAGUA	Su Ley 323 regula la adquisición, arrendamiento de bienes, construcción de obras, consultoría y contratación de servicios de cualquier naturaleza que efectúen los organismos o entidades del Sector Público.
PANAMA	La Ley 22 de 2006 aplica a las contrataciones que realice el Estado, para: La adquisición o arrendamiento de bienes por parte del Estado. 2. La ejecución de obras públicas. 3. La disposición de bienes del Estado, incluyendo su arrendamiento. 4. La prestación de servicios. 5. La operación o administración de bienes. 6. Las concesiones o cualquier otro contrato no regulado por ley especial.
PARAGUAY	A través de la Ley 2051 de 2003 se establece el Sistema de Contrataciones del Sector Público y tiene por objeto regular las acciones de planeamiento, programación, presupuesto, contratación, ejecución, erogación y control de las adquisiciones y locaciones de todo tipo de bienes, la contratación de servicios en general, los de consultoría y de las obras públicas y los servicios relacionados con las mismas.
PERÚ	El Decreto Legislativo N° 1017, establece las normas que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes, servicios u obras.
URUGUAY	No existe dentro de las disposiciones legales una definición clara y precisa de lo que se entiende por compras del sector público. En el Artículo 2 del TOCAF se dice que los hechos, actos u operaciones de los que se deriven transformaciones o variaciones en la Hacienda Pública, están alcanzados por la presente Ley, lo cual establece el ámbito de aplicación del texto legal.
VENEZUELA	En Venezuela no existe definición expresa sobre compras del sector público. Sin embargo el Artículo 1 de la Ley de Licitaciones señala que su ámbito de aplicación son las contrataciones que efectúa la Administración Pública, destinadas a ejecutar obras, adquisición de bienes y prestación de servicios.

Fuente: INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK.

A continuación se describe cual es el ámbito de aplicación de las normas que regulan la contratación pública de algunos países latinoamericanos.

- **Argentina**

Al analizar los procedimientos de selección del contratista y los casos en que cada uno de ellos se aplica, debe atender al tipo de contratación de que se trata, pues el ordenamiento jurídico no contempla una norma legal única que regule esta materia.

La Ley de Contabilidad, regula la compra de bienes y contratación de servicios, estableciendo que el procedimiento general es la licitación pública. Las excepciones a este procedimiento de selección están taxativamente señaladas.

La licitación privada se autoriza en función del monto de la contratación, es decir cuando el valor de la operación no excede de determinado valor umbral. Para el empleo de este sistema en el contrato de suministro, la Administración debe invitar como mínimo a seis casas comerciales del rubro, inscritas en el registro correspondiente, Registro de Proveedores. Dichas invitaciones deben efectuarse de manera rotativa entre las firmas inscritas en dicho registro, incluyendo al adjudicatario anterior, siempre y cuando hubiera cumplido con el contrato. No vicia el procedimiento la circunstancia de que se invite a menos de seis oferentes, si median razones atendibles, motivadas y probadas.

La compra directa se encuentra autorizada en determinados casos señalados en la ley, como en el evento de monto reducido, o cuando se cumplen otros requisitos taxativamente señalados en la norma. Esto es en razón de urgencias, único proveedor, licitación desierta, obras científicas, técnicas o artísticas, necesidad de confidencialidad, etc. En el caso de compras directas justificadas en función del monto reducido, urgencia o licitación declarada desierta, se exige solicitar oferta a tres proveedores. Si no se puede efectuar tal solicitud, la legislación exige dejar constancia de las razones que impidieran proceder conforme al mandato legal.

Las contrataciones de bienes y servicios de la Administración Nacional están sometidas al control de la Sindicatura General de la Nación a través del Sistema de Precios Testigo. Este es obligatorio en función de los montos, es decir, sobre un determinado monto, la licitación pública, privada y contrataciones directas quedan sometidas a este control. Sin perjuicio de lo anterior, la SIGEN tiene la facultad de controlar cualquier contratación.

En el caso de Contratación de Obras Públicas, la legislación dispone que las licitaciones privadas se ajustarán al procedimiento que se establece para las licitaciones públicas, excepto en lo relativo a la publicación de los avisos.

En materia de Concesión de Obras Públicas, se establece como procedimiento general de selección la licitación pública. Se reconocen otras formas de otorgamiento de una concesión, la contratación directa y el concurso de proyectos integrales. La contratación directa se autoriza con entes públicos o sociedades de capital estatal. Tratándose de obras de interés público, la selección puede adquirir dos modalidades: la licitación pública o el concurso de proyectos integrales. En caso de utilizarse este último, debe efectuarse un llamado a presentación de iniciativas a las instituciones. De existir una oferta más conveniente que la presentada por quien tuvo la iniciativa, ambos podrán mejorar sus respectivas propuestas en un plazo que no excederá de la mitad del plazo original de presentación. El acto de apertura, la continuación del procedimiento, la adjudicación y posterior continuación del contrato se registrarán por los principios del Régimen de Obra Pública.

En principio, no existen límites para la presentación de ofertas para compra de bienes y servicios. Sin embargo, se fijan plazos mínimos de publicidad y anticipación con respecto a la fecha de apertura de ofertas. La anticipación fluctúa entre 12, 4 y 3 días de acuerdo al tipo de procedimiento y valor de la compra. En el caso de obras públicas, el plazo mínimo varía entre 5, 15 y 20 días, según una escala de valores del presupuesto de la obra. Para la modalidad de proyectos integrales " el plazo varía entre 30 y 90 días según la complejidad del proyecto.

- **Bolivia**

En Bolivia se reconocen las siguientes modalidades de contratación: Licitación pública nacional o internacional, Invitación directa, Contratación por excepción y Compras menores.

En términos generales la forma de contratación tratándose de compras de bienes, servicios y obras, depende del monto de la operación.

Cuando se contratan bienes, servicios u obras con financiamiento externo, la legislación permite la utilización de los procedimientos recomendados o propios del ente financiador. Si el convenio de financiamiento no especifica un procedimiento en particular, entonces se aplican las normas básicas del país.

- **Brasil**

La legislación brasilera reconoce como principio general para la selección del contratista con la administración la licitación, teniendo los demás procedimientos un carácter excepcional. Las modalidades de selección que se encuentran contempladas y reguladas en el ordenamiento jurídico son las siguientes: Concurso, Cotización de precios, Por invitación, Concurso y Remate.

- **Chile**

No existe un cuerpo legal nacional que regule de una manera coordinada y sistematizada los procedimientos de contratación administrativa. Cada órgano de la administración tiene normas particulares que regulan y detallan las formas para adquirir bienes y servicios.

En términos generales procedimientos de compras que utilizan los servicios públicos de Chile son los siguientes: Propuesta pública o licitación pública, Licitación privada, Cotización directa y Trato directo.

El procedimiento de compras que se utiliza, depende de los montos involucrados en la transacción y del tipo de bienes. Los principios para definir qué tipo de procedimiento utilizar varía de un servicio público a otro, pero está preestablecido.

Los plazos para la presentación de ofertas para bienes y servicios se cuentan a partir de la publicación de la invitación. En el caso de las propuestas públicas y privadas el plazo va entre 7 y 30 días calendario. Para las compras directas el mínimo es de 3 días y el máximo de 10 días calendario. Cuando se llama a licitación internacional el plazo es de 60 días calendario. Tratándose de presentación de ofertas para obras públicas, se distingue por categorías: 1a. categoría 60 días calendario, 2a. categoría 45 días calendario, 3a. categoría 20 días calendario y obras menores 15 días calendario.

- **Colombia**

La regla general es la adquisición de bienes y servicios a través del procedimiento de licitación, el cual por sus características equivale a licitación pública o abierta. La legislación reconoce y regula la licitación o concurso público, la contratación directa y el sistema de martillo o subasta. La ley establece en qué casos y condiciones procede aplicar un procedimiento de excepción, señalando taxativamente cada uno de los casos, entre los cuales figuran la declaración de concurso o licitación desierta, la falta de oferentes, la urgencia, entre otras.

La legislación no prevé un procedimiento denominado exactamente licitación selectiva, privada o limitada, sin embargo en ciertos casos, entre montos límites específicos determinados, la ley prevé un procedimiento equivalente, que se lleva a cabo mediante solicitud de varias propuestas privadas.

Se utiliza por excepción la contratación directa, en los casos previstos por la ley, por razones de mínima cuantía, único proveedor, urgencia, obras científicas, técnicas o artísticas, licitación desierta u otras circunstancias especiales.

- **Ecuador**

Los procesos de selección que se utilizan para la compra de bienes, varían en función del monto del contrato. La Ley de Contratación Pública y su Reglamento, establecen cuándo se utiliza cada modalidad. Estas modalidades son: Licitación, Concurso público de ofertas, Concurso público de precios, Concurso privado de precios y Compra directa.

Las compras del sector público por valores menores a los 1.000 salarios mínimos vitales pueden ser realizadas directamente, de acuerdo con las regulaciones internas de cada institución y el Reglamento de Bienes del Sector Público.

Los procedimientos aplicados para la contratación de consultorías, se encuentran establecidos en la Ley de Consultoría y Reglamento.

- **Estados Unidos**

En el sistema de contratación y adquisición de los Estados Unidos, la competencia es libre, abierta y total. Sin embargo, en determinadas circunstancias se permite aplicar procedimientos selectivos o contratación directa en circunstancias específicas.

En adquisiciones complejas, los funcionarios pueden redactar un borrador de pedido de propuestas [request for proposal (RFP)] y enviarlo a los proveedores interesados para que efectúen comentarios. Este procedimiento es accesible a todos los proveedores.

- **Uruguay**

El ordenamiento jurídico establece los ordinarios de compras y las excepciones a los mismos, mencionándose especialmente el procedimiento de licitación pública como el procedimiento de compra por excelencia, al cual le caben las excepciones expresamente establecidas.

El Poder Ejecutivo, previo dictamen favorable del Tribunal de Cuentas, puede autorizar regímenes y procedimientos de contratación especiales, basados en los principios de publicidad e igualdad de los oferentes, cuando las características del mercado o de los bienes o servicios lo hagan conveniente para los intereses de la Administración. Las autorizaciones respectivas deben ser comunicadas a la Asamblea General y publicadas en el Diario Oficial y en otro de circulación nacional.

El plazo de presentación de ofertas es variable. Como principio general para las licitaciones públicas se establece como plazo, no menos de 15 días antes de la fecha de apertura y no menos de 30 días cuando se considere necesaria o conveniente la presentación de oferentes extranjeros. Este plazo puede ser reducido por la entidad competente, cuando se requiera por motivos de emergencia o interés, pero en ningún

caso el plazo puede ser inferior a 5 o 10 días, respectivamente. Para procedimientos abreviados, cuando solamente son invitadas determinadas compañías, el plazo es de 3 días antes de la apertura. Esto puede reducirse a 48 horas en caso de emergencia o interés. Una nota particular de la regulación, es que todas las ofertas presentadas por compañías, aún cuando no hallan sido invitadas, deben ser aceptadas.

- **Venezuela**

En Venezuela sólo se admiten tres formas de contratación, las cuales se encuentran establecidas y reguladas en la Ley de Licitaciones y su Reglamento: Licitación general, Licitación selectiva y Adjudicación directa. El criterio para determinar en qué caso se aplica una u otra modalidad de licitación es el valor referencial.

2.6 DISTORSIONES AL SISTEMA

El alto nivel de corrupción en la contratación pública en América Latina y los Estados Unidos parece haber distorsionado seriamente los elementos de competencia sana y abierta que constituyen la esencia del proceso licitatorio. La existencia de monopolios de contratistas es reconocida como la irregularidad más frecuente en los procesos de licitación, se calcula que se encuentra en un 54% de los contratos.

Asimismo, es importante mencionar que al existir las contrataciones y adquisiciones públicas en un determinado país estará presente la corrupción. Por ejemplo en el contexto de las contrataciones públicas de otros países, la información obtenida sugiere que la corrupción en la adjudicación y administración de contratos públicos no constituye un mal endémico como si lo es en países importantes de la ex Unión Soviética, lo mismo que de África y partes de Asia. La reforma del Estado en América Latina y el Caribe debe incluir medidas para aumentar la eficiencia y la transparencia en los procesos de compras y contrataciones del sector público, a fin de cerrarle el paso a la corrupción y fortalecer la credibilidad de los gobiernos democráticos.

Otro ejemplo, el fraude en las contrataciones públicas ocurre en los Estado Unidos, representa un problema en gran escala. Esto a pesar de la acción de numerosos agencias del sector público dedicados a prevenir y detectar los fraudes, entre los cuales se incluyen los Inspectores Generales y los auditores de la Oficina de Contabilidad del Gobierno, quienes presentan regularmente informes ante los comités de supervisión del Congreso Estadounidense. El FBI y el Departamento de Justicia prestan su apoyo al investigar y procesar a infractores de los sectores público y privado. Amparándose en la Ley de Libertad de Información para complementar y confirmar los antecedentes proporcionados por denunciantes, una prensa vigilante y

una serie de organizaciones “fiscalizadoras” no gubernamentales perseveran en sus esfuerzos por investigar y denunciar actos de fraude y despilfarro en el gasto público.

Los denunciadores, públicos y privados, son los actores fundamentales en la tarea de descubrir los fraudes en las contrataciones públicas en los Estados Unidos. Por medio de acciones judiciales en nombre del Estado y en nombre propio, entabladas en calidad de acusadores o de “fiscales generales privados” en virtud de la Ley de Reclamaciones Fraudulentas, los denunciadores colaboran en la tarea de recuperar en beneficio del gobierno federal millones de dólares cada año de contratistas declarados culpables de haber estafado a organismos del gobierno Estadounidense.

Por lo tanto, si bien existen instrumentos internacionales y marcos multilaterales que ofrecen una herramienta inapreciable en la lucha mundial contra la corrupción, seguirá siendo crítico que se prosiga con la difícil tarea de conducir la voluntad política para que se convierta en actos demostrables.

En el Perú, existen entidades encargadas en controlar y defender los recursos del Estado tales como: la Contraloría General de la República del Perú, que tiene como misión, controlar los bienes y recursos públicos del país; y la Defensoría del Pueblo que tiene como misión proteger los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración del Estado y la prestación de los servicios públicos a la población.



CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE PROCESOS DE SELECCIÓN

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE PROCESOS DE SELECCIÓN

Este capítulo, tiene como objetivo identificar y analizar el flujograma del proceso de los PROCESOS DE SELECCIÓN, que el Estado peruano convoca. Asimismo, permite revisar cada proceso en orden secuencial.

El flujograma es una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan *símbolos* con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Es útil cuando iniciamos el análisis de un proceso complejo, pues nos permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple. Una vez se tiene el proceso definido, puede ser útil hacer un mapa de procesos cruzados para iniciar un análisis más profundo del movimiento entre unidades y tiempo del ciclo

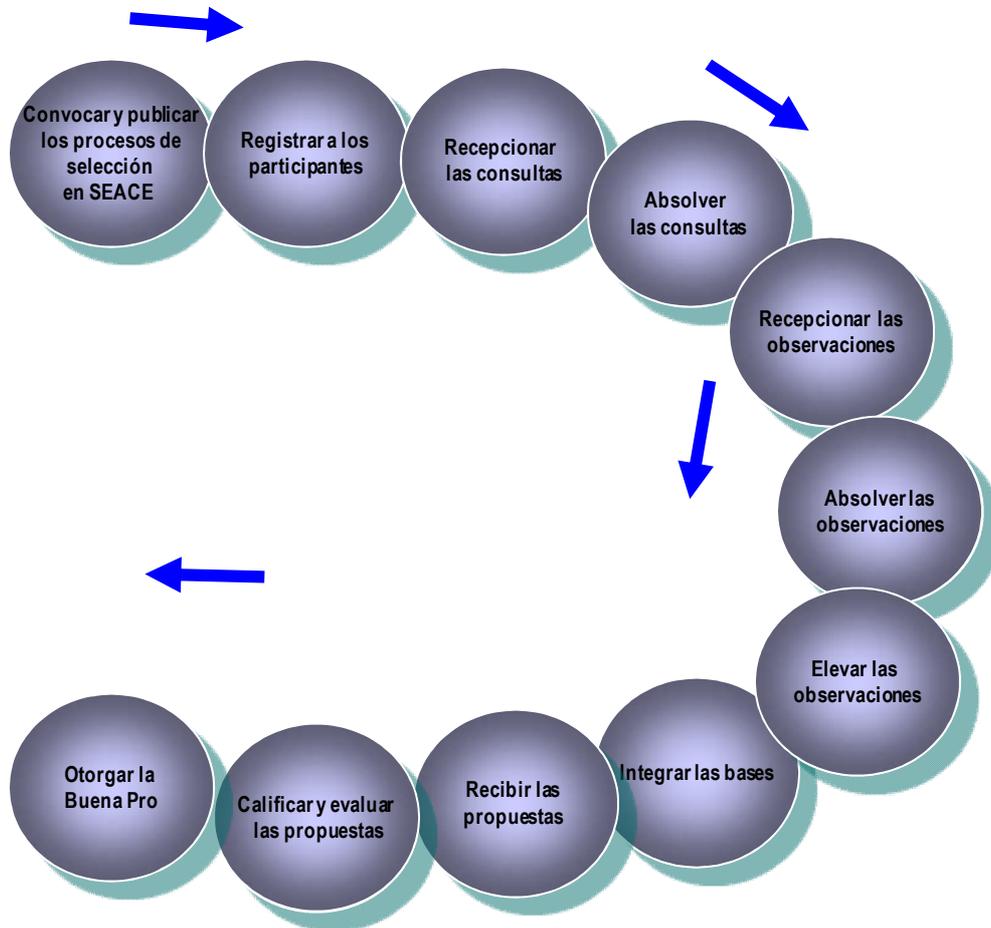
3.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Se han identificados los procesos que gestiona el Estado peruano en la etapa del PROCESO DE SELECCIÓN, a partir estos podemos analizar sus características favorables y desfavorables con los participantes (postores). Los procesos identificados son los siguientes:

1. Convocar y publicar los procesos de selección en SEACE (Convocatoria.)
2. Registrar a los participantes.
3. Recepcionar las consultas.
4. Absolver las consultas.
5. Recepcionar las observaciones.
6. Absolver las observaciones.
7. Elevar las observaciones
8. Integrar las Bases.
9. Recibir las propuestas.
10. Calificar y evaluar las propuestas.
11. Otorgar la Buena Pro.

En función a esta identificación de procesos, se ha elaborado el siguiente flujograma de procesos que muestra la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos de los participantes. Por lo tanto, en el gráfico N° 2.01, se identifican y se ordenan los procesos de acuerdo a una secuencia vinculante entre ellas.

Gráfico N° 3.01
FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Elaboración propia

Fuente: Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.

Los PROCESOS DE SELECCIÓN son convocados por el Estado peruano con el objetivo principal de seleccionar a una empresa o consorcio para la adquisición de bienes, suministros, servicios y ejecución de obras.

Por lo tanto, el Estado es responsable de implementar y mejorar los mecanismos de gestión y control que realiza en los procesos de contratación y adquisición.

3.2 ANALISIS DEL PROCESO

Analizaremos los procesos que realiza el Estado peruano, en los cuales trataremos de detectar lo favorable y desfavorable para los participantes (caso pequeña y mediana empresa).

1. CONVOCAR Y PUBLICAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN SEACE (Convocatoria.)

Antes de convocar y publicar las bases del proceso de selección, el Comité Especial es el responsable de establecer los factores de evaluación técnicos de los procesos de selección, los que deberán ser objetivos y congruentes con el objeto de la convocatoria, debiendo sujetarse a criterios de razonabilidad y proporcionalidad.

Cabe mencionar que anteriormente se prepublicaba, en la página web del SEACE, las bases de los procesos de selección antes de iniciar los plazos del mismo. Los cuales, ayudaba al participante analizar los factores de evaluación y otros aspectos técnicos para preparar su propuesta técnica y económica.

2. REGISTRAR A LOS PARTICIPANTES

En este proceso, la entidad estatal permitirá a la persona natural o jurídica su registro como participante o postor en los procesos de selección, cuando esta acredite su inscripción en el RNP (Registro Nacional de Proveedores) y no estar inhabilitado para contratar con el Estado. Asimismo, previo pago de un derecho o su gratuidad en el caso de Adjudicación de Menor Cuantía.

En mi opinión, el registro de participante es un trámite obligatorio, que confiere a la empresa registrada un derecho o una situación jurídica especial para participar en un proceso de selección y obtener la calidad de participante o postor y/o contratista, sólo conllevará a un pago, si es que la empresa requiere una copia de las Bases (trámite potestativo y discrecional), sólo en éste último caso la Entidad deberá exigirle el pago respectivo, el cual deberá ser establecido en las Bases y deberá estar determinada sobre la base del costo de la reproducción de las Bases.

El trámite conducente a la obtención de un status jurídico, para efectos de un proceso de selección, únicamente constituye un mero registro o anotación. Es obligatoria la inscripción más no así la adquisición impresa de las Bases a la Entidad. Muchas veces, las empresas cuando van a registrarse ya tienen en su poder una copia física de las Bases, obtenida a través del SEACE (Descargar las bases por la pagina web www.seace.gob.pe).

3. RECEPCIONAR LAS CONSULTAS.

El Comité Especial, como representante del Estado peruano ante los procesos de selección convocados, tiene el deber de recepcionar las consultas realizadas por

los participantes (postores), en un plazo determinado, según el tipo de proceso de selección.

Asimismo, el Comité Especial deberá cerciorar, si las consultas presentadas están dentro del plazo establecido por el Art. 55 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Además, deberá averiguar, si estas pertenecen a una persona natural o jurídica registrado como participante. Cumpliéndose con estas condiciones el Comité Especial procederá con el siguiente proceso.

Este proceso de RECEPCIONAR LAS CONSULTAS se debe ampliar el plazo, debido que los postores puedan revisar las bases y los aspectos técnicos-económicos del expediente técnico.

4. ABSOLVER LAS CONSULTAS.

El presente proceso consiste que el Comité Especial debe de absolver las consultas realizadas por los participantes (postores), a través de un pliego absolutorio de consultas debidamente fundamentado en un plazo determinado, según el tipo de proceso de selección.

Cabe indicar que el Comité Especial notificará dicho pliego al SEACE y a los correos electrónicos de los participantes.

Por lo tanto, es importante que los participantes deban estar alerta a las absoluciones que realice los responsables del proceso de selección.

5. RECEPCIONAR LAS OBSERVACIONES.

El Comité Especial recibe una comunicación escrita de uno o más participantes presentando observaciones a las Bases, mediante escrito debidamente fundamentado, las cuales deben ser presentadas dentro de un plazo de 5 días hábiles de haber finalizado el término para la absolución de consultas. Asimismo, el Comité Especial deberá cerciorar, si estas pertenecen a una persona natural o jurídica registrado como participante. Cumpliéndose con estas condiciones el Comité Especial procederá con el siguiente proceso.

Esta etapa es elemental, debido que los postores presentará observaciones a las bases que consideren el incumplimiento de la Ley, es decir, favoritismos a un postor determinado.

6. ABSOLVER LAS OBSERVACIONES.

En este proceso, el principal objetivo del Comité Especial es absolver las observaciones realizadas por los participantes (postores) y reportarlas al SEACE y a los correos electrónicos correspondientes, a través de un pliego absolutorio de

observaciones debidamente fundamentado, teniendo como base lo dispuesto por el artículo 26° de la Ley Contrataciones del Estado, cualquier otra disposición de la normativa sobre contrataciones del Estado u otras normas complementarias o conexas que tengan relación con el proceso de selección. Cabe mencionar que estas acciones deberán ser cumplidas en los plazos establecidos por Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, con el fin de hacer efectivo dicho proceso.

Asimismo, el Comité Especial deberá analizar las observaciones y emitir una opinión respecto a ellas: i) las acoge, ii) las acoge parcialmente o iii) no las acoge. En los tres casos, el Comité Especial debe dar respuesta fundamentando su posición para cada observación presentada en un pliego absolutorio, además debe indicar la identificación de cada observante.

El pliego absolutorio deberá ser comunicado oportuna y simultáneamente a todos los participantes a través del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE), en la sede de la Entidad y a los correos electrónicos de los participantes, de ser el caso, considerándose dicho documento parte integrante de las Bases.

El Comité Especial deberá incluir en el pliego de absolución de observaciones, el requerimiento de pago de la tasa por concepto de elevación de observaciones al órgano competente, dependiendo del monto del valor referencial, debiendo bajo responsabilidad remitir las Bases y los actuados del proceso de selección a más tardar al día siguiente de solicitada la elevación por el participante.

7. ELEVAR LAS OBSERVACIONES.

Este proceso se generará si las observaciones acogidas parcialmente y/o, las no acogidas y/o las acogidas de un participante que pudiera estar afectando a otro (contraria a la normativa), a los participantes podrán solicitar que las Bases y los actuados del proceso sean elevados al ente correspondiente. Por lo tanto, este proceso dependerá del participante o participantes exclusivamente.

Cabe mencionar que una vez emitido el pronunciamiento por el OSCE o el Titular de la Entidad, el Comité Especial debe comunicar dicho pronunciamiento y proceder a la integración de las Bases.

8. INTEGRAR LAS BASES.

La responsabilidad del Comité Especial en este proceso será cumplir con lo siguiente:

- Integrar las bases de acuerdo a las modificaciones producidas por las consultas acogidas y/u observaciones acogidas y/o pronunciamiento dispuesto por el OSCE o el Titular de la Entidad.
- Presentar las bases modificadas al SEACE dentro de los plazos según la Ley.
 - a. De no haberse presentado observaciones a las bases: Día siguiente de vencido el plazo.
 - b. De haberse presentado observaciones a las bases: Al día siguiente de vencido el plazo para solicitar elevación.
 - c. De solicitarse la elevación de las bases: 2 días hábiles siguientes de notificado el Pronunciamiento.

El Comité Especial de no cumplir con lo antes expuesto “no puede continuar con la tramitación del proceso de selección, bajo sanción de nulidad y sin perjuicio de las responsabilidades a que hubiere lugar.”⁽¹⁾

Por lo tanto, el proceso de INTEGRAR LAS BASES es primordial para los participantes, debido que a partir este se elaborará la propuesta técnica y económica.

9. RECIBIR LAS PROPUESTAS.

En este proceso, el Comité Especial tendrá la responsabilidad de realizar las siguientes acciones en acto público (Caso Licitación Pública, Concurso Público y Adjudicación Directa Pública):

- Llamar a los participantes (postores) en orden de registro para participar en el proceso. Con el fin presentar las propuestas técnica– económica de cada uno.
- Abrir la propuesta técnica de cada postor y comprobar que los documentos presentados estén conforme a lo solicitado en las bases, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Caso contrario, esta será devuelta y considerada como no presentada.
- Informar al postor o postores para la subsanación de documentos de la propuesta técnica, dentro de los parámetros establecidos por las bases, la Ley y su Reglamento.
- Colocar los sobres que contienen las propuestas económicas dentro uno o más sobres sellados y firmados por el Notario o Juez de Paz, el Comité Especial y los postores que deseen.
- Elaborar el acta del proceso de selección y ser suscripto por el Comité Especial, veedores y los postores que deseen.

(1)Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado; OSCE; Art. 60; Pág. 97

En caso de acto privado (Adjudicación Directa Selectiva y Adjudicación de Menor Cuantía), el Comité Especial deberá recepcionar y evaluar los documentos que contienen la propuesta técnica y económica. Luego notificar los resultados a través del SEACE.

Por lo tanto, el éxito de este proceso dependerá del conocimiento y cumplimiento del Comité Especial, en los dispositivos que establece la Ley Contrataciones del Estado y su Reglamento.

10. CALIFICAR Y EVALUAR LAS PROPUESTAS.

El Comité Especial tendrá la obligación de calificar y evaluar la propuesta técnica y económica de cada postor, conforme a lo estipulado en el Art. 70 y Art. 71 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y Art. 31 de la Ley.

Por consiguiente, este proceso es inamovible, debido que este está sujeto un procedimiento de calificación y evaluación establecido.

11. OTORGAR LA BUENA PRO.

En este último proceso, el Comité Especial realizará las siguientes acciones:

- Dar a conocer los resultados del proceso de obtenido de la calificación y evaluación efectuada. Dichos resultados deberá ser presentados en un cuadro comparativo al detalle, en un acto público (presencia del notario, veedores y de los postores).
- Elaborar el acta de otorgamiento de la Buena Pro, que será suscripto por el Comité Especial, el notario, veedores y los postores que deseen.
- Notificar los resultados del proceso de selección en el SEACE. (Acta del Otorgamiento de la Buena Pro y el cuadro comparativo)
- Permitir el acceso a los postores al expediente de contratación.

Por lo tanto, el cumplimiento de cada proceso permitirá el mejor funcionamiento de los PROCESOS DE SELECCIÓN, el cual el Comité Especial se convierte el principal gestor.

3.3 ANÁLISIS DE LA LEGISLACION VIGENTE

A partir de 1ero. de febrero del 2009 entró en vigencia, la nueva normativa principal en las adquisiciones y contrataciones que rige en todo el territorio peruano, esta es: la vigente Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017) y su Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo N° 184-2008-

EF), que regulan los procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios u obras de las entidades del Sector Público Nacional.

Esta vigente Ley de Contrataciones y Adquisiciones con respecto a la anterior ha tenido algunas modificaciones. La reforma legal de dicha ley tiene los siguientes objetivos:

- Maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones estatales.
- Adecuar los procedimientos administrativos.
- Desconcentrar la carga de las impugnaciones y trasladar facultades a las entidades.
- Mejorar el trabajo de los órganos encargados de realizar las contrataciones.
- Delimitar responsabilidades en las entidades públicas.

El factor primordial es la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento por que contiene las disposiciones y los lineamientos que regulan los deberes y derechos en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y que entró en vigencia a partir de febrero del 2009.

Señalamos que según mi perspectiva con respecto a la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, considero que si bien se establecen normas jurídicas para una mejor administración de los recursos del estado, estas deberían cumplirse conforme a ley, y es importante que exista un control de los procesos desde la elaboración de las bases, porque es allí donde generalmente se direccionan los procesos, favoreciendo a ciertos "empresarios", hasta el otorgamiento de la Buena Pro. Asimismo es trascendental capacitar al Comité Especial con la finalidad de que puedan cumplir adecuadamente con sus funciones correspondientes. Que no sean engañados o sean sometidos por algunos malos funcionarios, los mismos que deberían ser sancionados e inclusive destituidos del trabajo y si es necesario denunciados penalmente.

Por otro lado, los procesos de selección convendrían ser lo más viables y eficaces, pero esto solo se hará cuando los que intervienen en un determinado proceso, conozcan las normas, y los participantes cumplan con los requisitos de ley.

Con la antigua Ley derogada cuando el Titular de la Entidad no resolvía la apelación en el plazo de Ley, el impugnante podía presentar Recurso de Revisión al Tribunal de CONSUCODE. Ahora con la vigente Ley, si el Titular no resuelve en el plazo de Ley se entiende rechazado el recurso y no se puede recurrir al OSCE. Con este cambio los funcionarios que han acomodado un proceso estarán impunes, porque bastará no resolver para ayudar a la empresa que están favoreciendo, y ni siquiera tendrán que molestarse en preparar una resolución ilegal. Si antes resolvían la apelación de

manera ilegal al menos había una presunción para denunciarlos por corrupción. Con la vigente Ley, ellos podrán argumentar "que tuvieron carga de trabajo", "que estuvo de licencia el abogado", u otras excusas; es decir, obtienen lo siguiente: No serán denunciados por corrupción; y a lo mucho tendrán una amonestación administrativa por no resolver en el plazo de ley. Por lo tanto, discrepo dicho cambio en nuestra vigente Ley de Contrataciones del Estado.

Asimismo, el recurso de apelación ante el Titular de la Entidad convocante y ya no ante OSCE: anteriormente si un postor consideraba que fue mal calificado o que el postor ganador no cumplía con las exigencias técnicas obligatorias, apelaba ante el Titular de la Entidad, el cual de alguna manera respaldaba la decisión de sus funcionarios (Comité Especial), y peor aún si se trataba de entidades pequeñas ubicadas en provincias.

Lamentablemente la experiencia nos dice que el Titular de la Entidad no soluciona los errores cometidos por el Comité Especial, sea en la evaluación de las propuestas o en las irregularidades cometidas por el Comité Especial.

Asimismo, existen otras modificaciones en la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento con respecto a la anterior T.U.O. de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento.

La aplicación de la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento están dispuestas parcialmente, sólo vinculan únicamente cuando éstas se refieren a los "procesos de selección", mas no así, para resolver y operar en las otras connotaciones legales para los cuales son aplicables las mismas, como por ejemplo para elaborar el PAAC (Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones) y publicarlo en el SEACE.

Antes de realizar el análisis de la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, se tomó información y opiniones a veinte y tres empresas constructoras dedicada a la industria de la construcción mediante la forma de sondeo de opiniones, lo cual fue elaborado sobre la base de la pregunta específica: "¿Tiene Ud. conocimiento de las variaciones de la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento con respecto a la anterior?" y "¿Hasta qué punto favorece esta la vigente Ley de Contrataciones del Estado a su empresa constructora?, etc. Estas preguntas y otras son orientadas con el fin de conocer la gestión empresarial que manejan cada una de las empresas.

Señalamos que durante el sondeo de opiniones, el tema de opinión fue sobre el uso e interpretación de la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento es interpretada de distintas maneras, lo que resultan muchas falencias que padecen día a día.

Se espera que el objetivo de la reforma legal de esta vigente Ley de Contrataciones del Estado sea maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones públicas, adecuar los procedimientos, desconcentrar la carga de las impugnaciones y trasladar facultades a las entidades y la ejecución del proceso de descentralización, mejorar el trabajo de los órganos encargados de realizar las contrataciones y delimitar responsabilidades.

En la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento se contemplan aspectos que han permitido mejorar los alcances de la normativa con respecto a la anterior, que benefician tanto a la entidad como a los postores; entre ellos se puede citar: Vicios ocultos, licencia de funcionamiento, subasta inversa, prestaciones adicionales, entre otros.

Sin embargo, existen excesos en contra de los postores, como las impugnaciones, resolución de contratos, garantía de seriedad de oferta por mencionar algunas y que se detallan en a continuación:

- Impugnaciones; se aumentó en un 200% el pago por derechos impugnativos, con lo cual no sólo encarece el reclamo sino que limita el derecho de defensa de los administrados. Es decir, el derecho a la defensa y a la doble instancia se ve vulnerado por dinero, impidiendo el acceso a la justicia, ya que resulta muy costoso, sobretodo para las MYPE e incluso para las Medianas Empresas. No se trata de decir "que la idea es evitar apelaciones y que lo haga quién realmente cree tener derecho", porque a nadie le gusta perder dinero (garantía) sea poco o mucho, cree que son muy pocas las empresas que apelan pensando que no tienen la razón, por lo tanto, aumentar la garantía no traerá como resultado: "Verdaderos o seguros apelantes", sino injusticia e impunidad, ya que a una MYPE que merece ganar, la sacan de carrera con descaro, por más que tenga razón no podrá apelar y ni tendrá la seguridad de un fallo imparcial y justo.

Además, se mantiene el monto de la garantía en el reglamento y se especifica que las impugnaciones de procesos por debajo de las 600 UIT, serán resueltas por la Entidad. Esto resulta que el contratista no podrá acudir a la OSCE para que revisen las Bases, por lo tanto, el titular de la Entidad deberá hacerlo; convirtiéndolo en "juez y parte a la vez".

- Garantía de seriedad de oferta; Esta garantía precontractual genera un nuevo sobre costo, no tiene como un objeto concreto más que facilitar la aplicación y cobranza de multas a los postores. El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado limita el sometimiento a esta garantía a los procesos de Licitación Pública, Concurso Público y Adjudicación Directa. Para los casos de Menor Cuantía basta con la presentación de una declaración jurada.

Estas resultarán favorables para un determinado sector. Esto se demostrará durante su aplicación en los actos públicos que celebrará la entidad convocante.

Además el Sistema Nacional de Adquisiciones y Contrataciones del Perú está cuestionado y muchos opinan y lo responsabilizan como el causante de las deficiencias y actos de corrupción descubiertos, salvando así las responsabilidades que pudieran tener los funcionarios públicos, dejando de lado la importancia de fortalecer los vacíos institucionales en la infraestructura ética.

El Estado Peruano deberá mejorar los mecanismos que regulen los factores involucrados en los procesos de selección.

El Estado Peruano es el principal comprador de bienes y servicios en el país. Aproximadamente, un tercio del Presupuesto Nacional (*) es destinado para los procesos públicos (licitaciones, concursos, y adjudicaciones) (40%) y procesos por invitación (adjudicaciones selectivas y de menor cuantía) (60%) y asimismo, al año celebran alrededor de 850,000 contratos con el Estado Peruano. Dichas estimaciones han sido realizadas por el Dr. Ricardo Salazar Chávez, Ex-presidente del CONSUCODE. Por lo tanto, los postores tienen determinada la cantidad aproximada de los procesos de selección que decide el Estado Peruano.

(*) El Estado peruano como cliente tuvo como Presupuesto Nacional Anual del Sector Público para el año fiscal 2010 por el monto de Ochenta y Un Mil Millones Ochocientos Cincuenta y Siete Millones Doscientos Setenta y Ocho Mil Seiscientos Noventa y Siete y 00/100 Nuevos Soles (S/. 81,857'278,697.00)



CAPÍTULO IV: PROBLEMÁTICA O DIAGNOSTICO DE LAS PEQUEÑAS, MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

CAPÍTULO IV: PROBLEMÁTICA O DIAGNOSTICO DE LAS PEQUEÑAS, MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Este capítulo, tiene como objetivo principal mostrar la situación interna de una pequeña y mediana empresa constructora, y además analizar el escenario del Sistema de Adquisiciones y Contrataciones del Estado Peruano en que se va a desempeñar. De la misma forma, muestra el papel que desempeña la OSCE como ente rector, asimismo de las Entidades Públicas Contratantes como compradores, y del Contrato Administrativo como instrumento legal que garantiza el interés público. De esta manera, con el fin de obtener el pronóstico de dicho sistema.

Al inicio del estudio de investigación en los procesos de selección, este está orientado exclusivamente para pequeñas y medianas empresas contratistas y además el análisis de comparación entre la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento con la anterior ley. Asimismo, se realizó una serie de entrevistas (sondeo de opiniones) a empresarios de constructoras, responsables del área de licitaciones, jefes de costos y presupuestos, especialistas legales (abogados) y algunos funcionarios estatales. Con la finalidad de conocer las distintas opiniones con respecto a la vigente Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, para de esta manera conocer el proceso global en la elaboración de la oferta técnica-económica (propuesta) en los diferentes procesos de selección.

Como se mencionó anteriormente, se efectuaron entrevistas (sondeo de opiniones), tomando como muestra veintiún constructoras medianas y dos constructoras grandes; estas últimas de gran renombre en el sector de la construcción peruana. Para las cuales, se analizó cada actividad que realiza el área comercial de cada una de las empresas en el aspecto estratégico, administrativo, laboral y secuencial. (Ver Anexo N° 06)

De la misma forma, el objetivo principal de las entrevistas es detectar y reconocer los principales agentes involucrados, los procesos deficientes y otros factores como la manera de pensar del empresario peruano y extranjero.

4.1 PROBLEMAS PRINCIPALES

Según los expertos empresariales y analistas como Sr. Fernando Villarán en su publicación "*Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*" indican que los principales problemas que afrontan la pequeña y mediana empresa en el Perú son:

- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña y mediana empresa, especialmente en sus inicios. Por ejemplo: Es

evidente que la pequeña y mediana empresa constructora que logre un contrato de adjudicación de una obra pública, debe contar con liquidez suficiente para que efectúen los pagos por propios medios.

- Incomprensión a la técnica: poco interés en aplicaciones de técnicas que no ofrecen aparentes remedios inmediatos o que toman tiempo en su desarrollo, además falta la preparación administrativa y técnica.
- Recursos precarios: pocos recursos humanos, materiales y técnicos. Este es un problema, puesto que la carencia de estos recursos, limita la competitividad con las grandes empresas, nacionales y extranjeras.
- Mayor número de empresas en el sector de la construcción, lo cual significa que la probabilidad de obtener una obra pública resulta ser baja.

Para revalidar lo indicado anteriormente, existen resultados de la encuesta aplicada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) señalan que entre los principales problemas enfrentados actualmente por los empresarios del sector se encuentran:

- | | |
|--------------------------------|-----|
| • Falta de liquidez | 29% |
| • Poca demanda de los clientes | 18% |
| • Competencia desleal | 16% |
| • Inestabilidad en el mercado | 7% |
| • Falta de financiamiento | 7% |
| • Trabas de los municipios | 5% |
| • Falta de servicios básicos | 3%. |

Estos problemas identificados han tenido como consecuencia una evolución hacia la mejora de la organización, métodos de acción y exigencias del momento. Para ello se debe contar con una organización ágil y flexible.

Pese a la enorme importancia social y económica de la industria de la construcción, su evolución, en términos generales, es lenta, no solo en aspectos tecnológicos, sobre todo en métodos de gestión y organización, desfasados respecto a los de las ramas industriales.

Entre las principales causas para estos problemas se señalan a las siguientes:

- | | |
|--|-----|
| • Mala política económica en general | 30% |
| • Competencia desleal del contrabando e informales | 16% |
| • Falta de liquidez | 12% |

- Falta de crédito de las instituciones bancarias 10%
- Mala política gerencial 8%
- Poca venta por bajo poder adquisitivo de la población 5%

Según los empresarios los tres elementos básicos que afectan negativamente su crecimiento en la actualidad son: reducción de la demanda, falta de crédito y competencia desleal (contrabando e informales).

En cuanto a las necesidades que tiene el sector para su desarrollo, los empresarios manifestaron las siguientes:

- Mayor demanda 26%
- Apoyo del gobierno 26%
- Acceso al financiamiento 24%
- Reducción de la tributación 22%
- Control de la competencia desleal 12%
- Liquidez 7%
- Mejorar la infraestructura 6%
- Publicidad 6%
- Facilidades de los municipios 5%
- Capacitación 4%
- Buena política empresarial 4%.

La mayoría de estas necesidades tienen que ver con la actuación del Estado, como por ejemplo el mayor apoyo del gobierno central, la reducción de la tributación, el control de la competencia desleal, el mejoramiento de la infraestructura, las facilidades de los municipios. Ello refleja, por un lado, la indiferencia del Estado hacia este sector, pero por otro lado, le brinda las posibilidades de corregir estos errores y obtener resultados espectaculares con poca inversión.

Otras necesidades se refieren a las condiciones macroeconómicas como el incremento de la demanda, y al sector financiero, del cual solicitan facilidad de acceso al crédito y mayor liquidez. Finalmente, los empresarios se refirieron a tres factores internos de sus empresas: publicidad, capacitación y una buena política gerencial, demostrando madurez y capacidad autocrítica.

4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La situación entre la pequeña y la mediana empresa es distinta, debido a los diferentes factores existentes sociales, tecnológicos, financieros y administrativos. Por lo tanto, se indicará sus principales ventajas o fortalezas de cada una de ellas.

Cabe mencionar que para las empresas que licitan con el Estado Peruano es importante resaltar la situación actual política, económica y social, debida que influyen de forma positiva o negativa dependiendo de las oportunidades de la empresa.

Actualmente (año 2010), el Perú atraviesa una etapa de estabilidad económica, lo cual permite al principal comprador que es el Estado Peruano a convocar a procesos de selección a los diferentes proveedores de bienes y servicios.

4.2.1 FORTALEZAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las principales ventajas o fortalezas de la pequeña empresa son:

- Motiva a los empleados de corporaciones a formar empresas propias, debido a los bajos salarios y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- Generación de empleos: Se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por esto que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.
- Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías: ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados: Pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores.
- Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido a través de los años desplazando la economía de escala de las grandes empresas.
- Poseen organización y estructura simples, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.

Las principales ventajas o fortalezas de la mediana empresa son:

- Aseguran el Mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra.
- Tienen un efecto socioeconómico importante ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la economía interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.
- Las medianas empresas constructoras tienen la ventaja de ser muy versátiles en prestación de sus servicios ofreciendo costos relativamente bajos, que le permiten subsistir aunque no les permiten tener un crecimiento.

4.2.2 DEBILIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En los dos tipos de empresa no tienen una estructura de gestión y/o política empresarial establecida. Por consiguiente, sus niveles de calidad en su recurso humano técnico administrativo son casi insignificantes.

A continuación se indica las principales desventajas de cada una de ellas.

Las principales debilidades o desventajas de la pequeña empresa son:

- Pagan compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- El 25% de estos empleos generados son de medio tiempo.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.
- Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.
- Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.
- Las pequeñas empresas tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.

Las principales debilidades o desventajas de la mediana empresa son:

- Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al Mercado financiero.
- Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.

- Dificultades para desarrollar planes de investigación
- Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, todo lo cual le insume costo de adecuación más alto que las grandes empresas y les dificulta poder mantenerse en el Mercado.
- Limitada capacidad gerencial y operativa.
- Poca rentabilidad en los trabajos realizados.
- Uso inadecuado de la tecnología.

Pero, asimismo existen factores negativos externos que afectan a las grandes, medianas y pequeñas empresas constructoras que son técnicos, administrativos, políticos, legales y económicos:

- Corrupción de funcionarios, patrocinio indebido y tráfico de influencias en las licitaciones.
- Falsificación de documentos y uso de los mismos en ciertos procesos de licitaciones.
- Violación de la Ley de Contrataciones del Estado, el Reglamento de la Ley de Contrataciones del estado y otras normas del Estado Peruano.
- Insuficiente, ineficaz e ineficiente gestión – técnica por parte del contratista. (Falta capacitación del recurso humano)

Esto se debe principalmente a la falta de capacidad técnica – administrativa en su mayoría de las empresas constructoras. Por lo tanto, no es lo mismo una Licitación Pública por medio millón de nuevos soles a una Licitación Pública de veinte millones, y no se puede ser confiado en asumir que las empresas que constituyen el mercado actuarán indistintamente en ambos casos, o ¿acaso no podemos imaginar que en algunos casos existan actuaciones implícitas en el mercado cuando el Estado licite sumas considerables?, bastará que en el 1% las Licitaciones se den situaciones irregulares para generar desconfianza pública y temor en la actuación de los empleados públicos, al tiempo de mostrarse las ineficiencias del mercado. Mencionando, que existen “tráfico de influencias” con mayor incidencia en provincias. Por lo tanto, los funcionarios estatales, los empresarios y las autoridades competentes deberán cumplir con las leyes y normas establecidas por Estado Peruano.

4.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

La metodología de investigación que se aplicó fue realiza entrevistas (sondeo de opiniones, ver Anexo N° 06). Para dicho estudio de investigación se tomó una muestra de veinte y tres constructoras dedicada a la industria de la construcción, con un promedio de diez años ejecutando proyectos de infraestructura de Ingeniería y con clara vocación de ofrecer calidad y seguridad en todo sus procesos constructivos, los cuales les ha válido conseguir un rango avanzado de profesionalidad, situándose como referente indispensable en el amplio mercado del sector construcción.

El objetivo del sondeo de opiniones a las empresas del sector de la construcción peruana es identificar las dificultades internas y externas que ellos enfrentan en los procesos de selección pública.

Los resultados de las entrevistas a las empresas constructoras medianas realizadas son:

- Estructura de gestión: No tienen un proceso estandarizado de gestión en la elaboración de la propuesta técnica – económica. Por consiguiente, su estructura de gestión es desordenada, indefinida e improvisada.
- Personal técnico: Aproximadamente el 50% del personal del área comercial o de licitaciones es improvisada con nivel bajo de conocimientos de los procesos de selección y de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- Capacitación del personal: el 35% de las empresas no capacitan a su personal, debido a que la capacitación del personal representa menor importancia.
- Política empresarial: El 30% no tiene una política empresarial establecida y definida con los objetivos de la empresa y de su personal.

En cambio los resultados de las entrevistas a las empresas constructoras grandes realizadas son:

- Estructura de gestión: Por lo general tienen un proceso estandarizado de gestión en la elaboración de la propuesta técnica – económica. Por lo tanto, la estructura de gestión es ordenada y definida.
- Personal técnico: La mayoría del personal del área comercial o de licitaciones tienen conocimiento de los procesos de selección y de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- Capacitación del personal: La capacitación del personal es continua, debido a que representa mayor importancia en la gestión de procesos.

- Política empresarial: La política empresarial se encuentra establecida y definida por los objetivos de la empresa y de su personal. Sin embargo, existe un 5% del personal que no conoce dicha política.

A partir del sondeo de opiniones realizado a 23 empresas constructoras se realizó el análisis FODA a una mediana empresa constructora estándar.

El análisis de todas las partes involucradas en una mediana empresa constructora, en el cual se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan afectar en menor y mayor medida a la obtención de los objetivos.

El escenario del análisis es una mediana empresa constructora en el Perú, haya participado en los procesos de selección en el sector público. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis FODA, es para la empresa mejore su sistema de gestión en los procesos de selección, que permitan obtener la Buena Pro.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mediana empresa constructora	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 15 años de experiencia en ejecución de obras. • Disponibilidad de equipos relacionados a los procesos constructivos especializados. • Existe reducida competencia en el mercado peruano en la ejecución de obras en puertos, túneles y puentes. • Banco de datos de profesionales y mano de obra calificada y especializada. • Lista de empresas aliadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener experiencia en ejecución de obras especializados. • No dispone de maquinaria propia al 100%. • Línea de crédito bancario limitado. • Necesidad de formar consorcios para obras de gran envergadura. • Existe mucha competencia en saneamiento, edificios y carreteras. • Baja consolidación y validación de bases de datos. • Evaluaciones periódicas inexistentes. • Administración de logística, regular. • Falta de control adecuado en los tiempos de ejecución. • Deficiente personal calificado y con poca experiencia en las áreas clave de la empresa • Falta de políticas empresariales en un 40%. • Los competidores son mejores en áreas de licitaciones

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mediana empresa constructora	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico nacional que posibilita incremento de las ventas. • Gran demanda de obras de infraestructura en todo el país. • Tratados comerciales de envergadura que demandarán obras. • Tendencia a la globalización y el incremento de los mercados digitales. • Nuevas tecnologías conducen a reducción de costos operativos. • Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia desleal de empresas en el rubro. • No cuenta con ofertas exclusivas • Presencia de de competidores extranjeros con capital sólido. • La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo rubro, con un ámbito de actuación provincial o regional, y con una alta tecnología y calidad del servicio de ejecución de obra. • Vulnerabilidad ante grandes competidores.

Para lograr el éxito de una empresa en los procesos de selección, deberá reestructurar sus componentes que lo conforman como su política empresarial, su estructura de gestión por procesos, y su personal técnico y administrativo. Asimismo, deberá desarrollar y establecer un plan de optimización de gestión en procesos de licitaciones de acuerdo a las condiciones actuales de la mediana empresa.



CAPÍTULO V: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL PROCESO

**(Aplicado por la pequeña y mediana empresa constructora
para participar en las licitaciones estatales)**

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO

(Aplicado por la pequeña y mediana empresa constructora para participar en las licitaciones estatales)

Este capítulo tiene como objetivo determinar los pasos para lograr el éxito en los procesos de selección. Para lo cual, se sugiere contribuir en la identificación de potencialidades de la empresa. Además, identificar las barreras administrativas y “cuellos de botella” dentro y fuera de la misma. Para luego, definir las líneas de acción del Plan Estratégico de Optimización de Gestión (Propuesta de optimización del proceso que deben seguir las pequeñas y medianas empresas constructoras para participar en los procesos de selección).

Por lo tanto, dicho plan deberá considerar y contemplar las variables necesarias que se desarrollarán en este capítulo.

5.1 PRINCIPALES LINEAMIENTOS

Los principales lineamientos en el Plan Estratégico de Optimización en los Procesos de Selección son:

1. Posicionamiento del Valor

Mediante los factores de imagen, de servicio, de rentabilidad, de precio, de producto, de Know-How y de solidez financiera.

2. Optimización en la Gestión en los Procesos de Licitación (Etapa de Elaborar la Oferta Técnica y Económica)

Existen factores internos y externos, tales como administrativos, políticos, técnicos y económicos, que intervienen de manera favorable o desfavorable durante la participación de la empresa en los procesos de selección.

Los factores que intervienen son:

- La situación actual del régimen económico, político y social de Perú.
- La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, y sus modificaciones.
- Los “Lobbys” o gestiones ilícitas.
- Comparación de Costo/beneficio entre el presupuesto ofertado y el presupuesto referencial.

- Los mecanismos de gestión de la empresa.
- La eficacia y eficiencia del recurso humano de la empresa.

3. Políticas de Gestión

Las Políticas Empresariales de Gestión serán mantenidas y revisadas periódicamente, comunicadas a todos los empleados de la empresa. Debido que es obligatorio que en las áreas competentes de la empresa deban conocerse para aplicarlas, por que intervienen en la elaboración de la propuesta técnica – económica. (Antes, durante y después de la participación de la empresa en los procesos de selección)

Por lo tanto, cada empleado de la empresa deba conocerlas y aplicarlas, sólo así se podrá cumplir con los objetivos de la misma.

4. Mejora Continua

La excelencia, se logra alcanzando mediante un proceso de mejora continua. Aumentar, en todos los campos, las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en un perfeccionamiento de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el cliente final, el estado peruano, obtiene un producto o un servicio.

5.2 PLAN ESTRATÉGICO DE OPTIMIZACIÓN

El plan estratégico de optimización se debe aplicar a toda la empresa, debido que cada componente que la conforman interviene de manera directa e indirecta en la elaboración de la propuesta técnica y económica.

Por lo tanto, el plan de optimización deberá contemplar principalmente lo siguiente:

- Formulación de políticas y objetivos en la empresa
- Identificación de clientes y sus necesidades
- Organización institucional de la empresa
- Características del recurso humano
- Flujo de información
- Gestión de Procesos
- Condicionantes

5.2.1 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA

Mediante el uso del planeamiento estratégico y las herramientas de gestión empresarial haría competitiva a las medianas empresas, permitiéndolas alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales. En un mundo turbulento, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivos, es que genera todo un repensar en relación a la forma de planear; porque planear implica necesariamente "pensar" en el futuro, es decir, comprender el macro entorno, el ambiente industrial, el entorno competitivo y el entorno interno de la organización y como tal, su evolución.

5.2.1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Mediante la declaración de la misión se pretende dar a conocer la razón de existencia de la empresa mediana promedio, el tipo de negocio al que se dedica, cuales son las necesidades que pretende satisfacer y cuáles serán los medios con los que cuenta para lograr su objetivo.

Como consecuencia de ello se formularon los cuatro elementos básicos de la misión organizacional:

- **¿Qué?:**
Contribuir con el mejoramiento socio económico del país mediante el buen servicio a la sociedad.
- **¿A quién?:**
Satisfaciendo las necesidades de servicios a nuestros clientes del sector privado y/o estatal.
- **¿Cómo?:**
A través de la ciencia de la ingeniería orientada a la ingeniería portuaria, hidráulica, eléctrica, de edificaciones, y vial. Para ello contará con un staff de profesionales y especialistas, que hacen uso de la alta tecnología y de la ingeniería.
- **¿Por qué?:**
Como empresa buscamos mejorar el nivel de vida de la sociedad mediante la construcción de infraestructura y equipamientos sociales; para lo cual se busca consolidar y liderar en el mercado, con el fin de brindar servicios en ingeniería y construcciones de proyectos; así como cumplir los estándares de calidad, costos, seguridad, plazos contratados y eficiencia.

A continuación se definirán el entorno

a. Fuerzas conductoras:

Las fuerzas conductoras son:

- Servicios ofrecidos por una empresa constructora al cliente. Por ejemplo las Obras Portuarias; Puentes y obras de artes; Edificaciones; Obras de electrificación; Túneles; Obras hidráulicas; Carreteras; y Saneamiento.

b. Mercado atendido:

El mercado atendido por las empresas generalmente es:

- Entidades estatales: Gobierno Central, gobiernos regionales, gobierno municipal y sus intendencias, universidades y los organismos estatales.
- Entidades Privadas: sector minero, sector inmobiliario, etc.

c. Tecnología:

- Se debe tener la tecnología adecuada para producir cada uno de los productos ofrecidos; así mismo se cuenta con un staff de proveedores de equipos mecánicos (grúas, martillos hinca pilotes, retroexcavadoras, cargadores frontales, camiones, compresoras, etc.), materiales y equipamiento de última tecnología.

d. Capacidad de producir a bajo costo:

- Una mediana empresa posee la tecnología, la capacitación y la experiencia de su personal profesional, que le permite transformar los ambiciosos proyectos de los clientes en obras eficientes y con bajos costos de ejecución.

e. Capacidad de operaciones:

- La Capacidad Máxima de Contratación promedio en una mediana empresa es de S/. 60'000,00; la cual permite seguir participando en el mercado, competitivamente.

f. Utilidad / retorno:

- La empresa para garantizar sus utilidades en un futuro, lo realizará mediante la mano de obra calificada, materiales de calidad y equipos de alta tecnología, logrando obtener productos a bajo costo de operación; sin descuidar la calidad. Se requerirá la acción efectiva de la Logística eficiente en coordinación con las Gerencias competentes.

g. Ventaja competitiva:

- Obtener obras de alta de calidad y seguridad para la satisfacción de la sociedad, con bajo costo de producción.
- La preocupación por conservar el Medio Ambiente; es decir reducir el impacto en la ejecución de obras civiles en el entorno urbano y rural.
- Cumplir con los compromisos empresariales con su similar(es).
- Buen clima socio – psicológico favorable a nuestros clientes.

Dando como resultado la siguiente declaración de la misión de una determinada mediana empresa constructora que se tomará como estándar para el trabajo de investigación.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA

Nuestra misión como empresa constructora está comprometida con sus clientes a cumplir con los contratos adjudicados; con la más alta calidad, seguridad, plazo contratado, costos, eficacia y eficiencia; de esta manera podrá colaborar con el desarrollo y mejoramiento del nivel de vida de la sociedad.

Mediante el empleo de alta tecnología y de la ingeniería orientada a la infraestructura portuaria, hidráulica, eléctrica, edificaciones y vial; por lo que nuestra empresa busca consolidar y liderar en el mercado peruano.

VISION:

La visión de la empresa es ser una constructora competitiva en el mercado peruano; asimismo ser reconocida por su capacidad, calidad, seguridad y cumplimiento; a través del continuo crecimiento y constante perfeccionamiento empresarial.

5.2.1.2 FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA EMPRESARIAL

Desarrollando la misión y visión de la empresa, también se establecerá la política empresarial de la empresa:

- Política de Calidad
- Política Medioambiental
- Política de Prevención de Riesgos Laborales
- Política de la Gestión Ética Empresarial

- **Política de Calidad**

La Gerencia Comercial está consciente del compromiso que contrae con sus clientes, dispone de los recursos necesarios para garantizar que las obras ejecutadas por la empresa, cumplen estrictamente todas las especificaciones, normas, planificaciones y códigos aplicables y satisfacen las expectativas y las necesidades de los clientes. Para lo cual, se implantará orientado a la obtención de los siguientes objetivos:

- Asegurar que la Política de Calidad sea comprendida, implantada y mantenida en todos los niveles de la Empresa.
- Fomentar el compromiso de la Gerencia General en la totalidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- Formar, motivar e implicar a todo el personal en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad implantado.
- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad. Determinar su secuencia e interacción, sus criterios y sus métodos, sus recursos y su información, con el fin de asegurar que su funcionamiento y su control sean eficaces.
- Establecer acciones y programas orientados a la mejora de los procesos, y no sólo a la detección de desviaciones.
- Mantener contacto permanente con los clientes, colaborando conjuntamente en la mejora del resultado final y evaluando su nivel de satisfacción.
- Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Procurar una gestión de la Calidad ampliamente participativa, que aproveche las capacidades de todo el personal.
- Alcanzar una relación mutuamente beneficiosa con sus Proveedores con el fin de aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

La responsabilidad de la empresa y fundamentalmente de las personas encargadas de la realización de actividades comprendidas dentro del Sistema de Gestión de Calidad, para cumplir con lo establecido en el sistema de calidad. Asimismo, para alcanzar los objetivos establecidos.

Para alcanzar dichos objetivos, se deberá comprender cuatro pasos esenciales para lograr un fácil entendimiento y estructuración de una política de calidad.

Primer paso – ¿A QUÉ NOS DEDICAMOS? (¿a qué me dedico?):

Como primer punto se requiere una clara explicación del giro y dedicación de la empresa. Esto es muy esencial aunque parezca que no.

Segundo paso – SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (¿Qué quiero lograr?):

La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización; un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa; promocionándose mediante el "efecto de ondas", un cliente satisfecho comenta de tu buen servicio de 5 a 10 personas, pero cuidado, un cliente insatisfecho comenta de tu mal servicio de 10 a 20 personas, los cuales comentaran lo mismo a otras.

Tercer paso: NORMA DE APLICACION (¿Bajo qué método trabajo?):

Se recomienda mencionar la norma de aplicación que esté usando la empresa para promocionar sus logros y métodos de trabajo.

Cuarto paso: MEJORA CONTINUA:

Es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua, la mejora continua es crecer y mejorar pero de forma imparabile; el estancamiento no permite nunca la mejora continua.

La aplicación de los cuatro pasos es fundamental para obtener la base de la política de calidad de la empresa.

• **Política Medioambiental**

Consiste en las actividades que realiza la empresa constructora sobre el medio ambiente, para lo cual se decide concentrar los esfuerzos de la empresa con el fin de minimizar los aspectos negativos a la vez que potenciar los provechosos al medio ambiente que rodean sus actividades. Los principales compromisos:

- Conocer, divulgar y asegurar el cumplimiento de la legislación medioambiental vigente que afecte a sus actividades.
- Disponer de medios en las obras y establecer las medidas necesarias en documentación específica para evitar accidentes que repercutirían negativamente en el medio ambiente y actuar en caso de suceder.
- Orientar la gestión medioambiental en obra hacia la correcta gestión de los residuos, el control de la contaminación acústica, atmosférica, visual, de las aguas

y de los suelos, la reutilización de los materiales sobrantes y la protección de la vegetación.

- Mantener relación abierta y de colaboración con sus clientes, vecinos, proveedores y cualquier otro grupo implicado en sus actividades, así como con las entidades públicas.
- Establecer procedimientos y cauces de comunicación con sus empleados, clientes, proveedores y público en general acerca de las repercusiones de su actividad sobre el entorno.
- Proporcionar formación adecuada a los trabajadores y a las personas que trabajan en nombre de la empresa para fomentar su participación activa y el sentido de responsabilidad en las repercusiones sobre el medio ambiente durante el desempeño de sus actividades.
- Mantener un sistema de comunicación interna que permita recoger sugerencias de mejora medioambiental planteadas por sus empleados, y que puedan ayudar al logro de los objetivos marcados por la empresa.

- **Política de Prevención de Riesgos Laborales**

Es importante para la empresa garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores y de la conservación de los puestos de trabajo, el patrimonio y la continuidad de la empresa (Delinear estrategias para superar los retos y consolidar el futuro de la empresa). La política de prevención de riesgos laborales se establece con arreglo a los siguientes fundamentos:

- Los accidentes laborales pueden, y deben, ser evitados.
- El cumplimiento de la legislación vigente así como otros requisitos que la empresa suscriba constituye un requisito imprescindible para la mejora continua en la prevención de riesgos laborales.
- La prevención de riesgos laborales prevalece sobre la gestión de la actividad productiva.
- Invertir en seguridad es siempre rentable porque mejora la calidad, la productividad y ahorra costos.
- La prevención de riesgos debe hacerse con la necesaria consulta y participación de todos los trabajadores.
- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Prevención de Riesgos, determinar su secuencia e interacción, sus criterios y sus métodos, sus recursos y su información, con el fin de asegurar que su funcionamiento y su control sean eficaces.

- Fomentar el compromiso de la Gerencia General en el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.
- Formar, motivar e implicar a todo el personal en el desarrollo del Sistema de Gestión de Prevención de riesgos laborales.
- Establecer acciones y programas orientados a la mejora continua de la Seguridad y Salud en nuestros centros de trabajo.
- Procurar una Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales ampliamente participativa, que aproveche las capacidades de todo el personal.

La continuidad de la empresa se podría sintetizar en tres componentes: la iniciativa, el dinero y el poder. Es decir, suficientes ideas y proyectos, suficientes medios económicos y suficiente poder; todo armonizado más que equilibrado. Armonizar implica que todos pretenden lo mismo de formas diferentes, mientras que equilibrar es ajustar los mecanismos y agentes implicados.

La continuidad de la empresa implica examinar lo siguiente:

- Tener una clara comprensión de la problemática más común de la empresa.
- Analizar los principales retos y sus características en la empresa, para lograr su continuidad a través de las generaciones.
- Apoyar a propietarios en la profesionalización de los procesos de gestión, gobierno y sucesión, desde sus distintos roles.
- Analizar los temas prioritarios desde distintas perspectivas: directiva, estratégica, financiera, legal y humana.
- Facilitar la asimilación de conocimientos y estrategias que permitan a las empresas lograr su continuidad.

• **Política de la Gestión Ética Empresarial**

Otra política importante de la empresa es que debe tener los valores éticos tanto en el quehacer diario como en cada decisión que se tome en el ámbito actual empresarial. El objetivo es que se tengan un conjunto de principios y reglas claras para proceder internamente con los clientes del sector estatal y privado y así también de los proveedores, así como tener una guía de comportamiento para que los empleados actúen coherentemente con los valores, políticas y objetivos de la empresa. Cabe señalar, que la empresa busca institucionalizar la ética en beneficio de todo el personal y su imagen empresarial sólida y fiablemente.

Por lo tanto, se espera identificarse y orientarse en los siguientes valores y principios éticos generales en los diferentes ámbitos de la empresa:

- La búsqueda de la mejora continua y el desarrollo de la empresa deberá basarse en el fortalecimiento de los valores de calidad, servicio, respeto, eficacia y en el fomento de valores como la responsabilidad social, la diversificación, la innovación y la comunicación entre todos y cada una de las partes que integran la empresa; siendo deber de todo el personal el mantener la reputación como una empresa sólida y segura, dentro del sector de la construcción y mantener relaciones de equidad y transparencia.
- El objetivo empresarial está orientado en mejorar la oferta y los procesos, suministrando al cliente un producto y/o servicio lo más idóneo posible, asimismo, buscará la adecuada optimización de las capacidades y habilidades de su personal, en beneficio de la calidad.
- Fortalecerá su cultura del buen trato, atención y servicio que desde la Alta Gerencia se ha fomentado para con sus clientes, lo cual debe ser compartido por todo el personal que integra la Empresa, dedicando sus esfuerzos a conseguir la satisfacción de los clientes, anticipando sus necesidades y siendo receptivos a sus observaciones y reclamaciones.
- Cada una de las acciones desarrolladas y relaciones establecidas con sus clientes, proveedores, personal, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones, estarán marcadas por una actitud de respeto, diálogo y transparencia hacia la persona, el medioambiente, las normas de prevención de riesgos y el cumplimiento legal.
- Preservará como uno de sus activos más importantes, la dedicación y profesionalidad de su personal, proporcionándole equitativamente y con igualdad de oportunidades un adecuado programa de formación y promoción, fortaleciendo así su motivación y satisfacción personal y profesional.
- Promoverá acciones que faciliten la conciliación de la vida personal y laboral de sus colaboradores internos, orientadas a fomentar la mejora en su calidad de vida, su compromiso hacia la empresa y su mejora en la productividad.
- El personal de la empresa deberá buscar en todo momento, de forma continua, organización y ética, su mejora profesional y la calidad del trabajo, aprovechando las oportunidades de conocimiento y experiencia que brinda la empresa.
- La empresa aprovechará mejor las oportunidades que la nueva economía presenta, incorporando a su cultura empresarial los retos de la diversificación, la innovación y de la investigación científica y el desarrollo tecnológico.
- En la empresa se proporcionarán todos los medios y mecanismos necesarios para establecer una adecuada comunicación entre cada una de las partes que integran la organización, poniendo énfasis en el trabajo coordinado y en equipo entre las

áreas, departamentos y gerencias; por tanto es deber de cada uno de los gerentes facilitar con su voluntad y esfuerzo todo lo que sea necesario para que se dé esta comunicación.

La presente Política Empresarial será mantenida y revisada periódicamente, comunicada a todos los empleados y puesta a disposición del cliente.

5.2.2 IDENTIFICACION DE CLIENTES Y SUS NECESIDADES

El fin último de cualquier organización empresarial es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿Quiénes reciben nuestros servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

En el caso de una empresa constructora, los clientes son: El Gobierno Central, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, sus dependencias y reparticiones, los organismos constitucionales autónomos, universidades privadas, institutos armados y la Policía Nacional del Perú, empresas mixtas, sociedades de beneficencias, ministerios del Estado, empresas mineras y empresas privadas nacionales y extranjeras. (Ver Cuadro N° 5.01)

Las necesidades de los clientes mencionados son: la elaboración de anteproyectos, de estudios de prefactibilidad, de estudios de factibilidad y de Expediente Técnico Definitivo, ejecución de las edificaciones (edificios, carreteras, puertos, aeropuertos, puentes, túneles, centrales hidroeléctricas y obras hidráulicas), y el servicio de supervisión de los estudios y la ejecución de las obras.

CUADRO N° 5.01
IDENTIFICACION DE CLIENTES Y SUS NECESIDADES

Clientes	Necesidades
El Estado Peruano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Expedientes Técnicos definitivos y estudios de factibilidad, estudios de prefactibilidad y anteproyectos. • Ejecución de diferentes tipos de edificaciones. • Servicio de supervisión.
Empresas privadas (empresas mineras, empresas nacionales y extranjeras)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Expedientes Técnicos definitivos y estudios de factibilidad, estudios de prefactibilidad y anteproyectos. • Ejecución de diferentes tipos de edificaciones. • Servicio de supervisión.

Elaboración propia

5.2.3 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

Una empresa en sí, es una estructura organizacional y como tal debe establecer un orden como su primer paso para definir los distintos niveles o áreas que la componen, asignando a cada una de ellas las distintas jerarquías en cuanto a su responsabilidad y autoridad (puestos de trabajo).

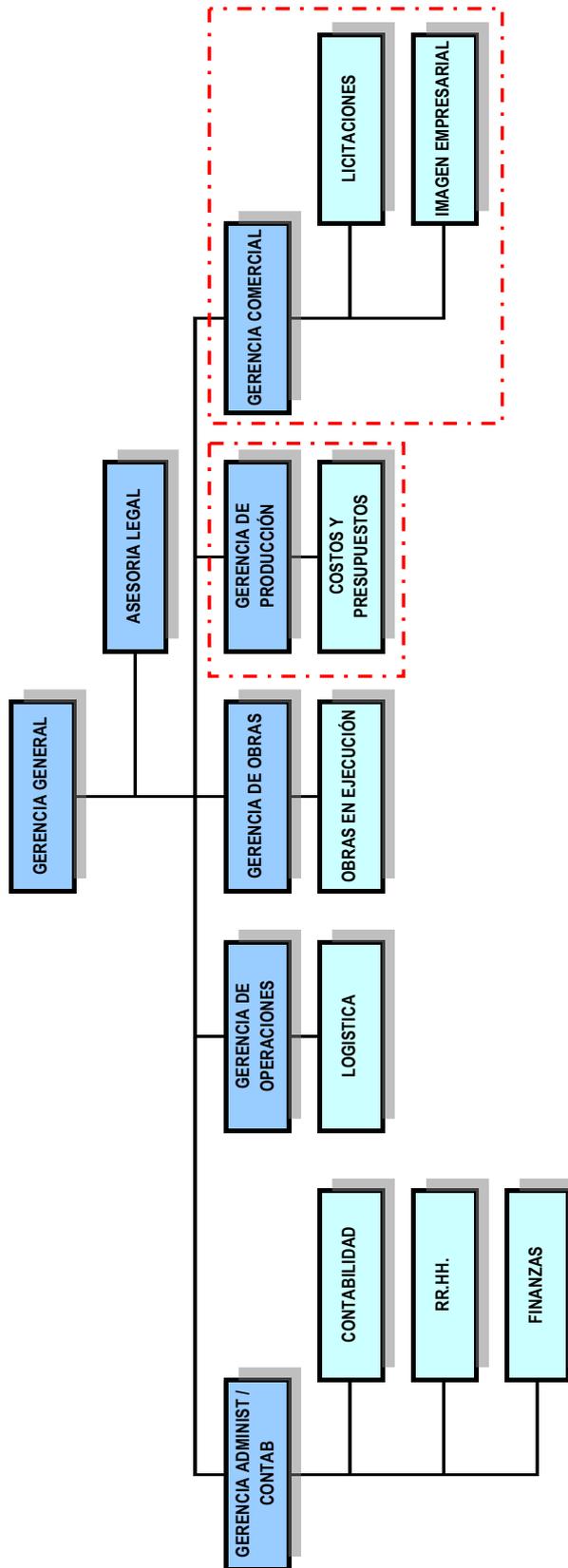
En un segundo paso, la empresa establece sus propias políticas necesarias, que deben elaborarse con criterios generales de ejecución que auxilien el logro de objetivos y faciliten la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Señalando que para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe establecerse por escrito y dársele validez, redactarse claramente y con precisión, darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y a aplicar, coordinarse con las demás políticas, revisarse periódicamente, ser razonable y aplicable a la práctica, estar acorde con los objetivos de la empresa, y ser estable en su formulación y ser flexible.

Por lo tanto, establecida la estructura organizacional y las políticas de la empresa, se plantea el siguiente organigrama opcional (ver Gráfico N° 5.01) para cumplir los objetivos principales del plan estratégico de optimización.

Se establece la Gerencial Comercial y la Gerencia de Producción como las principales áreas para el cumplimiento de las principales actividades relacionadas con las licitaciones (procesos de selección, concursos y elaboración de proyectos).

Gráfico N° 5.01
ORGANIGRAMA - MODELO
EMPRESA CONSTRUCTORA



Elaboración propia

5.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO

Para obtener la optimización de la gestión en los procesos de selección, existen dos tipos de agente ejecutor para el cumplimiento de la gestión sistemática de los procesos:

- **Agente Ejecutor Directo (AED):** Agente Revisor (AR)
 Agente Ejecutor Director Interno (AEDI)
- **Agente Ejecutor Indirecto (AEI):** Agente Ejecutor Indirecto Interno (AEII)
 Agente Ejecutor Indirecto Externo (AEIE)

A continuación se define cada agente involucrado:

A. Agente Ejecutor Directo (AED): Son los agentes que elaboran o revisan la propuesta técnica y económica en forma interna y externa del área de licitaciones y/o presupuestos.

Se determinó dos clases de agente: Agente Revisor (AR) y Agente Ejecutor Directo Interno (AEDI)

A.1 Agente Revisor (AR)

El agente revisor (AR) o persona encargada tiene como función principal de revisar la propuesta técnica y económica según las exigencias establecidas por las bases del proceso de selección, con el fin de señalar los errores generados por los Agente Ejecutor Directo Interno (AEDI).

El perfil del AR que debe cumplir con las siguientes características mínimas:

Profesional o técnico	Perfil y/o capacidad
Revisor	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional idóneo • Conocimientos de los principales software de ingeniería y software complementarios. • Conocimientos legales (mínimos LCE y RLCE) • Capacitación continua

A.2 Agente Ejecutor Directo Interno (AEDI)

El agente ejecutor directo interno (AEDI) está conformado por dos o más integrantes que tienen la función principal de elaborar la propuesta técnica (Área de Licitaciones) y la propuesta económica (Área de Costos y Presupuestos).

A continuación se define el perfil de los responsables del Área de Licitaciones y Área Costos y Presupuestos que intervienen de manera directa.

Área de Licitaciones

Profesional o técnico	Perfil y/o capacidad
Jefe de Licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil o Arquitecto o profesional idóneo. • Ocho años de experiencia como mínimo • Conocimientos de los principales software básicos. • Conocimientos legales (mínimos LCE y RLCE). • Capacitación continua
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico • Tres años de experiencia como mínimo • Conocimientos de los principales software básicos. • Conocimientos legales (mínimos LCE y RLCE). • Capacitación continua

Área de Costos y Presupuestos

Profesional o técnico	Perfil y/o capacidad
Jefe de Costos de Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil o Arquitecto o profesional idóneo. • Cinco años de experiencia como mínimo en ejecución de obras. • Conocimientos de los principales software de ingeniería y software complementarios. • Conocimientos legales (mínimos LCE y RLCE) • Capacitación continua
Ingeniero Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil o Arquitecto • Tres años de experiencia como mínimo en ejecución de obras • Conocimientos de los principales software de ingeniería y software básicos. • Conocimientos legales (mínimos LCE y RLCE) • Capacitación continua

B. Agente Ejecutor Indirecto (AEI): Son los agentes que no elaboran la propuesta técnica y económica, pero colaboran con documentos que forman parte de ella.

B.1 Agente Ejecutor Indirecto Interno (AEII)

El agente ejecutor indirecto interno (AEII) está conformado exclusivamente, por el personal de otras áreas de la empresa constructora que intervienen en forma indirecta como Contabilidad, Recursos Humanos, Logística, Gerencia de Obras y Finanzas. Estas deberán cumplir con los objetivos y metas de la empresa, y asimismo con los objetivos establecidos en su área correspondiente.

B.2 Agente Ejecutor Indirecto Externo (AEIE)

El agente ejecutor indirecto externo está conformado por los profesionales propuestos, proveedores de materiales y equipos, entidades bancarias y otros agentes externos no pertenecientes de la empresa constructora.

Cabe señalar que los profesionales propuestos en una determinada obra dependerán del perfil solicitado por las bases de los procesos de selección. Por lo cual, el Área de licitaciones deberá tener un banco de currículos documentados (constancias de trabajo, certificados de trabajos, contrato de obra, acta de obra y constancias de obras que figuren de manera clara el nombre del profesional, tiempo de experiencia, el cargo desempeñado y el nombre de la obra.)

Se recomienda al responsable del Área de Licitaciones que dicho banco de currículos de profesionales deberá estar ordenado de acuerdo al tipo de obras.

Para hacer efectivo, lo anterior expuesto, el responsable de un proceso debe cumplir con los requisitos básicos y funciones.

Requisitos básicos:

- Saber: conocer con profundidad el proceso que va a liderar; disponer de conocimientos en metodología de calidad, gestión de procesos, gestión en las organizaciones implicadas.
- Poder: capacidad para la toma de decisiones y para facultar al personal en la toma de decisiones sobre la gestión y mejora del proceso, en función del grado de responsabilidad delegada a cada uno. En este sentido, es importante la capacidad de liderazgo del Responsable.
- Querer: asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso.

Las funciones del Responsable del proceso:

- Asegurar que el proceso se desarrolle como está diseñado.
- Buscar la participación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el desarrollo del mismo.
- Garantizar el control y la mejora continua del proceso.
- Asegurar que el producto final satisfaga las necesidades del destinatario.
- Adaptarlo a las necesidades cambiantes de los usuarios, tecnología, etc.

5.2.5 FLUJO DE INFORMACIÓN

El flujo de información del Área o Departamento de Licitaciones con las demás áreas y/o departamentos y/o gerencias, deberá ser inmediato y eficiente para el éxito en un determinado proceso de selección. Entre las áreas y/o gerencias que deberán interrelacionarse son: Gerencia General, Asesoría Legal, Finanzas, Logística, Gerencia de Obras, Recursos Humanos, Contabilidad y Gerencia de Operaciones y otras de acuerdo al tamaño de la empresa y al Organigrama de la Empresa. (Ver Gráfico N° 5.02)

El tipo de información que maneja es:

a. Información interna de la empresa:

- Copia de contratos de obras ejecutadas (las obras liquidadas son utilizadas como experiencia de la empresa);
- Copia de facturas de equipos propios y/o de tarjetas de propiedad de vehículos;
- Copia Certificado de inscripción en el Registro Nacional de Proveedores – RNP;
- Información financiera (Situación Económica Financiera de la empresa y asimismo situación financiera auditada);

b. Información externa de la empresa:

- Currículos documentados de profesionales de diferentes especialidades;
- Copia de contratos de obras ejecutadas (obras liquidadas por el socio en caso de consorcio);
- Documentación bancaria emitida por entidad bancaria (Carta de compromiso bancario de extender Cartas Fianzas – Línea de Crédito y Carta seriedad de Oferta);
- Carta de compromiso de alquiler de equipos;
- Cotizaciones de materiales y equipos.

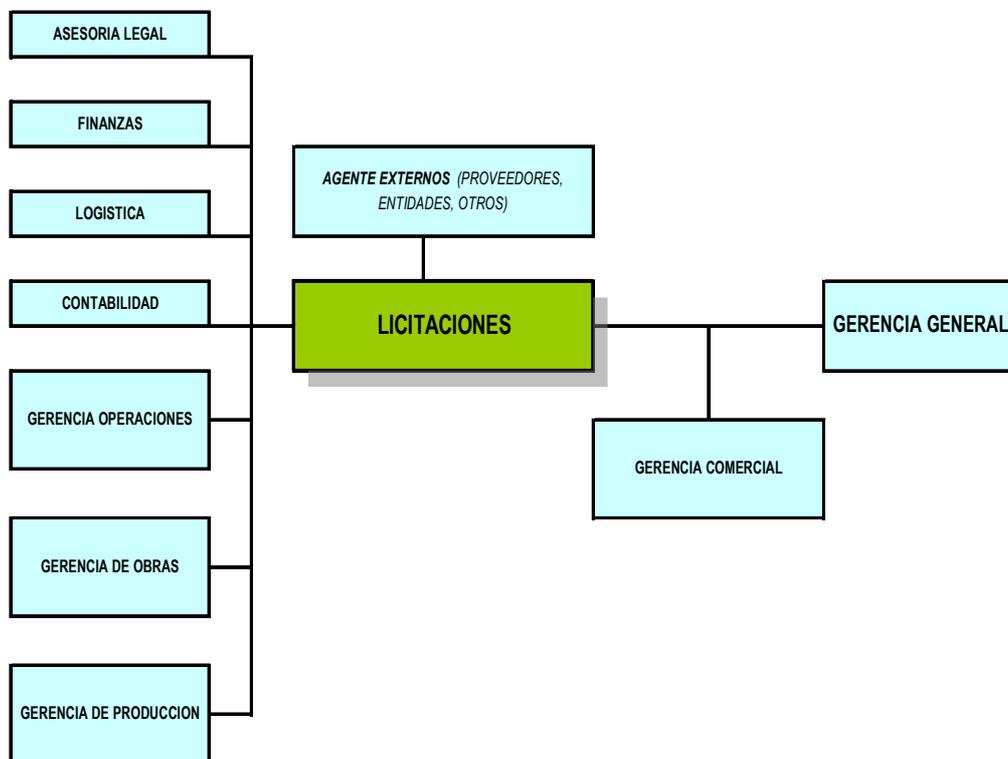
c. Documentación generada:

- Consultas y observaciones a las bases; (generada por Áreas de Licitaciones y Asesoría Legal)
- Recursos de apelación; (generada por Áreas de Licitaciones y Asesoría Legal)
- Presupuestos y solicitud de cotizaciones de materiales y equipos; (generada por Área de Costos y Presupuestos)
- Autorización de compra de Bases, Expediente Técnico y otros; (generada por el Área de Licitaciones)

- Informe de las licitaciones;
- Archivos de proyectos anteriores.

La forma de manejar la información es a través de la presentación de una Oferta Técnica y económica, realizando consultas y/u observaciones a las Bases, reunión con empresas (en caso de presentarse ante una licitación en CONSORCIO), reunión y comunicación con los proveedores de materiales (cotizaciones de equipos y materiales), asesoría legal en la elaboración de observaciones y recursos de apelación.

GRAFICO Nº 5.02
FLUJO DE INFORMACION



Elaboración propia

5.2.6 GESTION POR PROCESOS

Un tema fundamental previo a la mejora de procesos es la medición. Lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos a seguir quedan recogidos en el procedimiento de Sistema de gestión por procesos. Implantación y seguimiento de los planes de trabajo y memorias anuales, a la vez que queda reflejado también en el Plan Organizativo.

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recopilación de datos.
- c) Recolección y codificación de los datos.

Los procesos no se pueden medir en forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- Criterio: Aspecto no medible del Proceso que interesa evaluar.
- Indicador: Variable medible relacionada directamente con el criterio.

Puede haber más de un indicador para cada criterio.

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
Analizar las bases en el aspecto técnico – económico	Revisar las bases y el expediente técnico.	Informe sobre las probabilidades de la empresa en participar en los procesos de selección.
Cerrar la propuesta	Obtener una propuesta técnica y económica mejor elaborada.	Resultado de obtener la Buena Pro.

5.2.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS (Flujograma de proceso)

La identificación de los procesos es necesaria para el sistema de gestión de la optimización y su aplicación a través de la organización. Por consiguiente, identificar la forma de gestionar toda la etapa de elaboración de la propuesta técnica y económica basándose en los Procesos. Tendiendo ésta como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Para el Plan Estratégico de Optimización de Gestión en los Procesos de licitaciones estatales (Propuesta de optimización del proceso que deben seguir las pequeñas y medianas empresas constructoras para participar en los procesos de selección) se identifican los siguientes procesos:

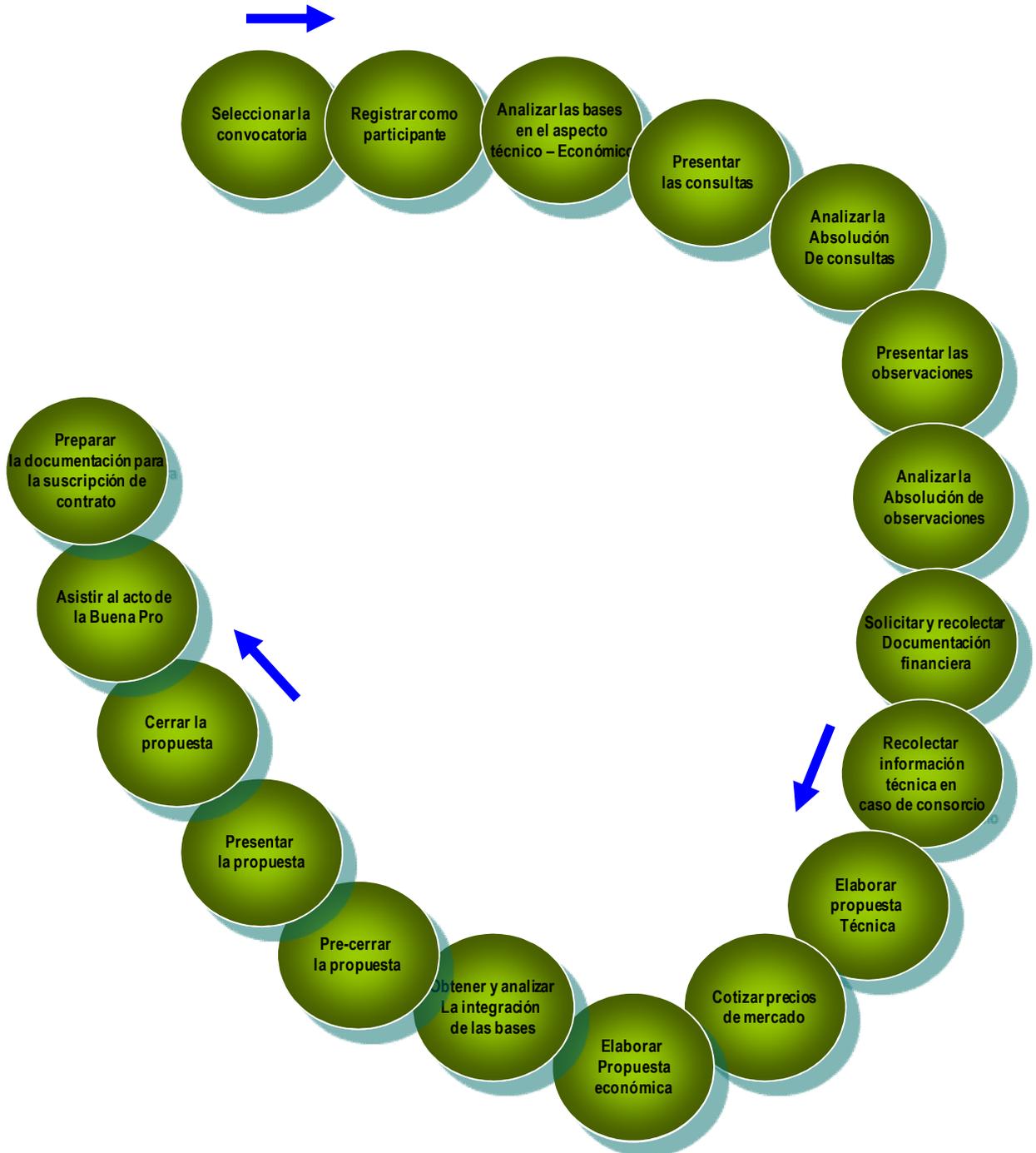
- Seleccionar la convocatoria
- Registrarse como participante
- Analizar las bases en el aspecto técnico – económico

- Presentar las consultas
- Analizar la absolución de consultas
- Presentar las observaciones
- Analizar la absolución de observaciones
- Solicitar y recolectar documentación financiera y otras
- Recolectar información técnica en caso de consorcio
- Elaborar propuesta técnica
- Cotizar precios de mercado
- Elaborar propuesta económica
- Obtener y analizar la integración de las bases
- Pre-cerrar la propuesta
- Cerrar la propuesta
- Presentar la propuesta
- Asistir al acto de la Buen Pro
- Preparar la documentación para la suscripción de contrato.

En el gráfico N° 5.03, se identifican y se ordenan los procesos de acuerdo a una secuencia vinculada entre ellas. Dicha secuencia se realizará de acuerdo a los procesos que conforman una determinada gestión de los procesos de selección.

Cabe señalar que lo que se pretende es servir de apoyo para identificar, analizar y mejorar procesos en los diferentes servicios de una determinada empresa.

Gráfico Nº 5.03
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS
ELABORACION DE OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA



Elaboración propia

- **Seleccionar la convocatoria**

El Gerente Comercial o Responsable Comercial seleccionará las convocatorias en el portal del SEACE – Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (www.seace.gob.pe) de acuerdo a la experiencia que tiene la empresa o desea obtener. De la misma manera se procederá con la selección de las licitaciones por invitación por empresas privadas.

Finalmente, solicitará una reunión con su Gerente General y Gerencia de Producción y otros para concertar la participación de la empresa en un determinado proceso de selección estatal y/o privado.

- **Registrarse como participante**

El Gerente Comercial dará la indicación al Jefe o Responsable de Licitaciones en que procesos de selección se participará. Este realizará el registro de la empresa en los procesos de selección determinados por la alta gerencia, y cumpliendo con los requisitos que establece el convocante.

Deberá dar conocimiento con la debida anticipación a la Gerencia de Producción Área de Presupuestos y al Área de Licitaciones para el análisis económico y el análisis técnico correspondiente.

- **Analizar las bases en el aspecto técnico – económico**

Durante este proceso se realizan las reuniones necesarias entre el Gerente General, Gerente Comercial, los responsables del Área de Presupuestos (o los ingenieros de costos y presupuestos) y el Jefe del Área de Licitaciones con la finalidad de que estos dos últimos expongan la situación del proceso a participar, las fortalezas, las debilidades y alternativas de soluciones.

Al final, el Gerente General y/o Gerente Comercial tomará la decisión más adecuada para dicha participación.

Mencionando que esta reunión deberá ser antes de la etapa de consultas y observaciones, con la finalidad de realizar las consultas y observaciones en aspecto técnico, económico y legal.

- **Presentar las consultas**

El Jefe de Licitaciones presentará ante la entidad correspondiente las consultas sobre las Bases y Expediente técnico del proceso de licitación. Las consultas presentadas deberán realizarse sobre las dudas o las incompatibilidades que

presentan las bases y Expediente Técnico como el presupuesto, los rendimientos, los formatos, la fecha de visita de campo y la documentación a presentar.

- **Analizar la absolución de consultas**

El Jefe de Licitaciones analizará las consultas absueltas a favor y en contra de la empresa. Se informará de dicha situación al Gerente Comercial.

- **Presentar las observaciones**

El Jefe de Licitaciones presentará ante la entidad correspondiente las observaciones sobre las Bases y Expediente técnico del proceso de licitación. Estas deberán estar respaldadas por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Cabe enfatizar que el Jefe de Licitaciones deberá estar apoyado por un Asesor Legal de la empresa cuando sea necesario.

- **Analizar la absolución de observaciones**

El Jefe de Licitaciones analizará las observaciones absueltas a favor y en contra de la empresa. Asimismo, se informará de dicha situación al Gerente Comercial, con el fin de proceder la elevación de observaciones no acogidas, con previa asesoramiento del área legal.

- **Solicitar y recolectar documentación financiera y otros**

El Jefe de Licitaciones solicitará el trámite de algunos documentos a la Gerencia Comercial y al Área de Contabilidad, para preparar la documentación correspondiente a la propuesta técnica y económica. A continuación, se menciona los principales documentos según se solicite las bases.

- Copia simple del certificado o constancia de inscripción vigente en el Registro de EJECUTOR DE OBRAS del Registro Nacional de Proveedores-RNP.
- Copia simple de los contratos de ejecución de obras y su respectiva Acta de Recepción de Obra y Conformidad.
- Carta Fianza de Seriedad de Oferta. (emitida por una empresa autorizada y sujeta al ámbito de la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones o que estén consideradas en la lista actualizada de bancos extranjeros de primera categoría que periódicamente publica el Banco Central de Reserva del Perú)
- Situación Económica Financiera y Estados Financieros Auditados.
- Compromiso bancario de extender Cartas Fianzas.

- **Recolectar información técnica en caso de Consorcio**

En el caso de consorcio, se deberá recolectar la documentación del socio como:

- Copia simple del certificado o constancia de inscripción vigente en el Registro de EJECUTOR DE OBRAS del Registro Nacional de Proveedores-RNP.
- Copia simple de los contratos de ejecución de obras y su respectiva Acta de Recepción de Obra y Conformidad.
- Situación Económica Financiera y Estados Financieros Auditados.
- Otros documentos que sean necesarios.

- **Elaborar propuesta técnica**

Se reúne la documentación que formará parte de la propuesta técnica:

- Formatos establecidos y solicitados por la entidad. Existen dos tipos de formatos, los obligatorios y los facultativos (su condición puede variar según la entidad):
 - Declaración Jurada de presentación y datos del postor. **(Obligatorio)**
 - Declaración Jurada del postor de acuerdo al Artículo 42º del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado **(Obligatorio)**.
 - Declaración Jurada del Plazo de Ejecución **(Obligatorio)**.
 - Promesa de Consorcio, **(Obligatorio** en caso en que el postor sea un consorcio.)
 - Declaración jurada de cumplimiento de los requerimientos técnicos. **(Obligatorio)**.
 - Relación del equipo mínimo requerido. **(Obligatorio)**.
 - Declaración jurada de Documentación relativa al equipo propuesto. Requisito técnico mínimo. **(Obligatorio)**.
 - Experiencia del Postor en Estudios en General, Similares y cumplimiento del servicio por el postor. **(Facultativo)**.
 - Experiencia del Postor en Ejecución de Obras en general, Similares y cumplimiento de ejecución de obras. **(Facultativo)**.
 - Relación de Profesionales para la ejecución de la obra y/o desarrollo del estudio definitivo. **(Obligatorio)**.
 - Carta de Compromiso de los Profesionales para la Ejecución de la Obra y/o desarrollo del estudio Definitivo **(Obligatorio)**.

- Resumen y Documentación sustentatoria sobre los factores de evaluación de los profesionales para la ejecución de la obra y experiencia del postor en obras generales y similares (**Facultativo**)
 - Copia simple de los contratos de ejecución de obras y su respectiva Acta de Recepción de Obra y Conformidad.
 - Copia del currículum de los profesionales sustentados y con copia de certificados de trabajo emitidos por el contratante y/o contratistas, y otros documentos como el contrato de obra y/o acta de recepción de obra que indique su participación.
 - Copia simple del certificado o constancia de inscripción vigente en el registro de EJECUTOR DE OBRAS del Registro Nacional de Proveedores-RNP.
 - Situación económica financiera y Estados Financieros Auditados.
 - Compromiso bancario de extender Cartas Fianzas.
- **Cotizar precios de mercado**

El ingeniero y/o responsable de costos y presupuestos realizará la cotización de precios según los banco de datos que el Área de logística y/u obras proporcionarán. Asimismo de los precios que proporcionará sus principales proveedores según el tipo de obra.
 - **Elaborar la propuesta económica**

Se reúne la documentación que formará parte de la propuesta económica:

 - Carta económica; que indica que en letras y números, el cual deberá incluir todos los impuestos, tributos, gastos generales, utilidad, seguros, transporte, inspecciones, pruebas, o cualquier otro concepto y las cifras monetarias a consignar tendrán hasta un máximo de dos (2) decimales (**Obligatorio**).
 - Presupuesto detallado y Análisis de Gastos Generales y Utilidades. (**Obligatorio**).

Se presentará el presupuesto detallado por partidas, y aplicado sobre los metrados considerados en el Expediente Técnico; se indicará el monto por separado de Gastos Generales Variables y Gastos Generales Fijos, así como la utilidad, y el porcentaje que les corresponde con respecto al costo directo.

El monto Propuesto deberá cubrir obligatoriamente el total de la obra, de acuerdo al metrado entregado por la entidad así como las Bases de la Licitación, los mismos que se consideran necesarios para la completa y correcta ejecución y puesta en servicio de la obra licitada.

Luego de la suma del costo directo, gastos generales y utilidad, se indicará el Subtotal, al cual se le aplicará el Impuesto General a las Ventas (IGV) equivalente al 19% del subtotal anterior y finalmente se indicará el total de la propuesta.

- **Análisis de Precios Unitarios**

El postor desarrollará sus propios Análisis de Precios Unitarios de acuerdo a los precios de mercado de la construcción.

Por lo general el Análisis de Precios Unitarios se presenta en la etapa de suscripción de contrato.

• **Obtener y analizar la integración de las bases**

El Jefe de Licitaciones deberá analizar las bases integradas conjuntamente con las consultas acogidas, observaciones acogidas y las bases iniciales del proceso de licitación. Asimismo, se informará de dicha situación al Gerente Comercial, de los detalles de esta etapa.

Es importante esta etapa debido que las bases integradas modifican la elaboración de la propuesta técnica y económica, tanto el Jefe de Licitaciones como el Jefe de Costos y Presupuestos tomarán las medidas pertinentes.

Cabe mencionar, que las bases se obtendrán a través de la página web del SEACE (www.seace.gob.pe), en la cual el Jefe de licitaciones y/o asistente deberá revisar diariamente, debido que la entidad convocante coloca notificaciones sobre el proceso de selección.

• **Pre-cerrar la propuesta**

Concluida la elaboración de la propuesta técnica y la propuesta económica, se procederá a la revisión final de cada uno ellas. La revisión será minuciosa al detalle de acuerdo a lo establecido por las Bases Integradas. Asimismo, la revisión esta sujeta a los cambios que soliciten la Gerencia Comercial y/o Gerencia General tanto de la propuesta económica como de la propuesta técnica.

Se recomienda que el Revisor, sea una persona con experiencia en licitaciones y asimismo que no haya elaborado la propuesta a revisar, para que pueda detectar los errores de la misma. Indicando, que el Revisor deberá obligatoriamente saber interpretar las bases y tener conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

La revisión consiste en:

- El Presupuesto de Obra.

- Los formatos de la propuesta técnica y económica.
 - Los documentos sustentatorios de la empresa y de los profesionales propuestos. (Copia de los contratos de obra, acta de recepción de obra, certificado de conformidad, etc.)
 - Etiqueta que indica el nombre del consorcio y a la vez los integrantes del mismo.
 - Carta de poder, copia de la factura (derecho de participación en el procesos de selección) y copia del poderes de la(s) empresa(s).
 - Números de copias de cada propuesta Técnica – económica solicitadas por la entidad.
 - Firma y sello del Representante Legal en cada una de las hojas de la propuesta técnica y económica.
 - Carta Fianza de Seriedad de Oferta y/o Compromiso Bancario de Extender Cartas Fianzas. (Este debe expresar exactamente lo solicitado por la entidad tanto en monto y como textualmente.)
 - Otros documentos que sea necesarios.
- **Cerrar la propuesta**
Esta etapa consiste en cerrar la propuesta, previamente con la aprobación del revisor, es decir los encargados de elaborar la propuesta técnica y económica deberán levantar las observaciones indicadas por el revisor.
 - **Presentar la propuesta**
El responsable o el encargado de presentar la propuesta Técnica- Económica deberá:
 - Tener Documento Nacional de Identidad (DNI) vigente.
 - Portar la carta de poder simple suscrita por el Representante Legal de la empresa / Consorcio.
 - Tener copia de la factura del derecho de participación en el proceso de selección.
 - Tener copia simple del documento registral vigente que consigne el cargo al Representante Legal de la empresa.
 - Portar las Bases Integradas y su absolución de consultas y observaciones.

Asimismo, el responsable o el encargado de presentar la propuesta deberá estar por lo menos una hora antes de iniciar el proceso de selección y estar en permanente comunicación con el Jefe de Licitaciones.

El responsable a presentar la propuesta deberá conocer la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento con la finalidad de exigir cumplir las normas establecidas y consentidas por los postores en las Bases del Proceso de Selección ante cualquier irregularidad en el Acto de Presentación de Propuesta.

- **Asistir al acto de la Buena Pro**

La persona encargada o responsable de asistir al acto de la Buena Pro deberá cumplir con las siguientes exigencias:

- Puntualidad; cumplir con el cronograma establecido en las bases; es decir asistir en el día y hora estipulada.
- Comunicación; coordinar antes, durante y después del acto.
- Identificación; portar los documentos pertinentes que permitan identificarse como representante del postor (participante del proceso de selección).
- Conocimientos; conocer la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, con la finalidad de exigir el cumplimiento de las mismas durante el acto frente algunas irregularidades.

- **Preparar la documentación para la suscripción de contrato.**

El Área de Licitaciones es el área más idónea en juntar la documentación para la suscripción de contrato con el apoyo de las áreas convenientes; con la finalidad de cumplir con los plazos establecidos por la entidad.

La documentación para la suscripción de contrato generalmente solicitada es:

- Constancia de no estar inhabilitado para contratar con el Estado.
- Garantía de fiel cumplimiento.
- Constancia de Capacidad Libre de Contratación, expedida por el Registro Nacional de Proveedores.
- Copia de la vigencia del poder del representante legal de la empresa.
- Copia del Documento Nacional de Identidad con acreditación de haber votado en las últimas elecciones o del carné de Extranjería, del representante legal.
- De ser el caso, contrato de formalización de consorcio con firmas legalizadas de los miembros y designación de representante común.
- En caso de persona jurídica, se presentará copia del RUC de la empresa y del testimonio de constitución.
- Análisis de Precios Unitarios correspondiente a su propuesta económica.
- Certificado de habilidad de los profesionales propuestos.

- Calendarios de Avance de Obra valorizado en concordancia con el cronograma de desembolsos establecidos y sustentado en la programación de obra PERT-CPM concordante con el plazo.
- Calendario de adquisición de materiales e insumos necesarios para la ejecución de la obra en concordancia con el calendario de obra valorizado.
- El Contrato está conformado por el documento que lo contiene, las Bases Integradas y la Oferta Ganadora, así como por los documentos derivados del proceso de selección que establezcan obligaciones para las partes y hayan sido expresamente señaladas en el contrato.
- Términos de Referencia suscritos por el Postor o su representante legal, incluyéndose los documentos relativos a las consultas y sus absoluciones y/o aclaraciones.

5.2.6.2 CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Como se había comentado, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- a) Identificación de procesos de gestión, clave y apoyo.
- b) Construcción del mapa de procesos.
- c) Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Identificación de procesos de gestión, clave y apoyo.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

MAPA DE PROCESO

- **Proceso de Gestión:** seleccionará los procesos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, estrategias aplicables al servicio y que no son controladas.

Los procesos de gestión identificados en el Proceso de Selección son:

- Seleccionar la convocatoria
- Registrar como participante
- Preparar la documentación para la suscripción de contrato.
- Asistir al acto de la Buen Pro

- **Proceso clave:** corresponde a diferentes áreas de la organización y tiene impacto en la empresa creando valor para ésta. Son las actividades esenciales de las áreas funcionales. También deben considerarse como procesos claves, aquellos que inciden en la generación de “valor”.

Los procesos claves identificados en el Proceso de Selección son:

- Analizar las bases en el aspecto técnico – económico
- Presentar las consultas
- Presentar las observaciones
- Analizar la absolución de consultas
- Analizar la absolución de observaciones
- Elaborar propuesta técnica
- Elaborar propuesta económica
- Obtener y analizar la integración de las bases
- Pre-cerrar la propuesta
- Presentar la propuesta

- **Proceso de Apoyo:** Aquellos que dan apoyo a los procesos claves que realizan las áreas funcionales de la empresa y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.

Los procesos de apoyo identificados en el Proceso de Selección son:

- Solicitar y recolectar documentación financiera y otros
- Recolectar información técnica en caso de consorcio
- Cotizar precios de mercado

Construcción del mapa de procesos.

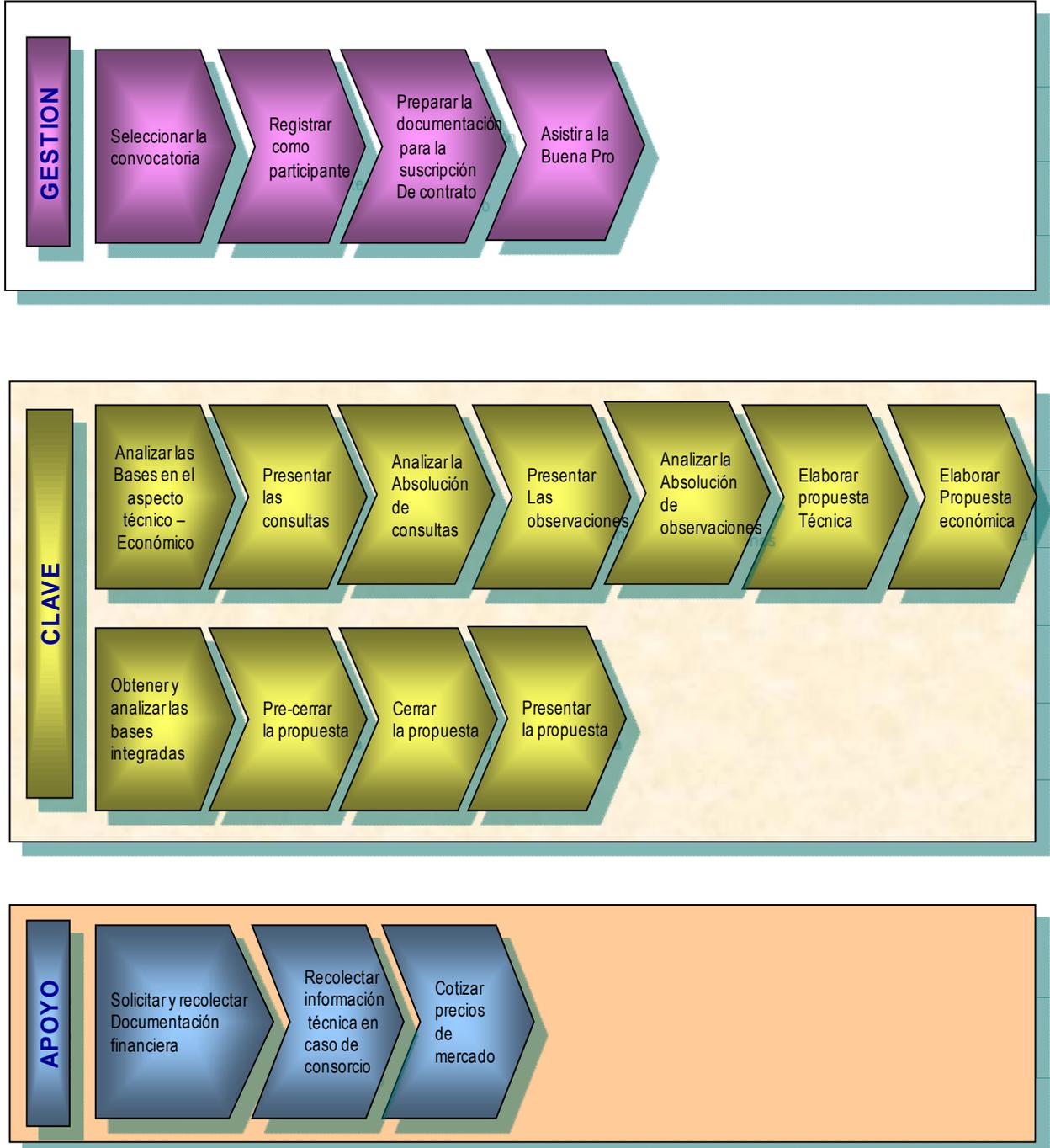
Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos (ver gráfico 5.04 y gráfico 5.05), como el que se muestra a continuación.

En el gráfico 5.04, se clasifica los procesos de gestión, los procesos claves y los procesos de apoyo, dependiendo del tipo de proceso que realizan.

Asignación de procesos clave a sus responsables.

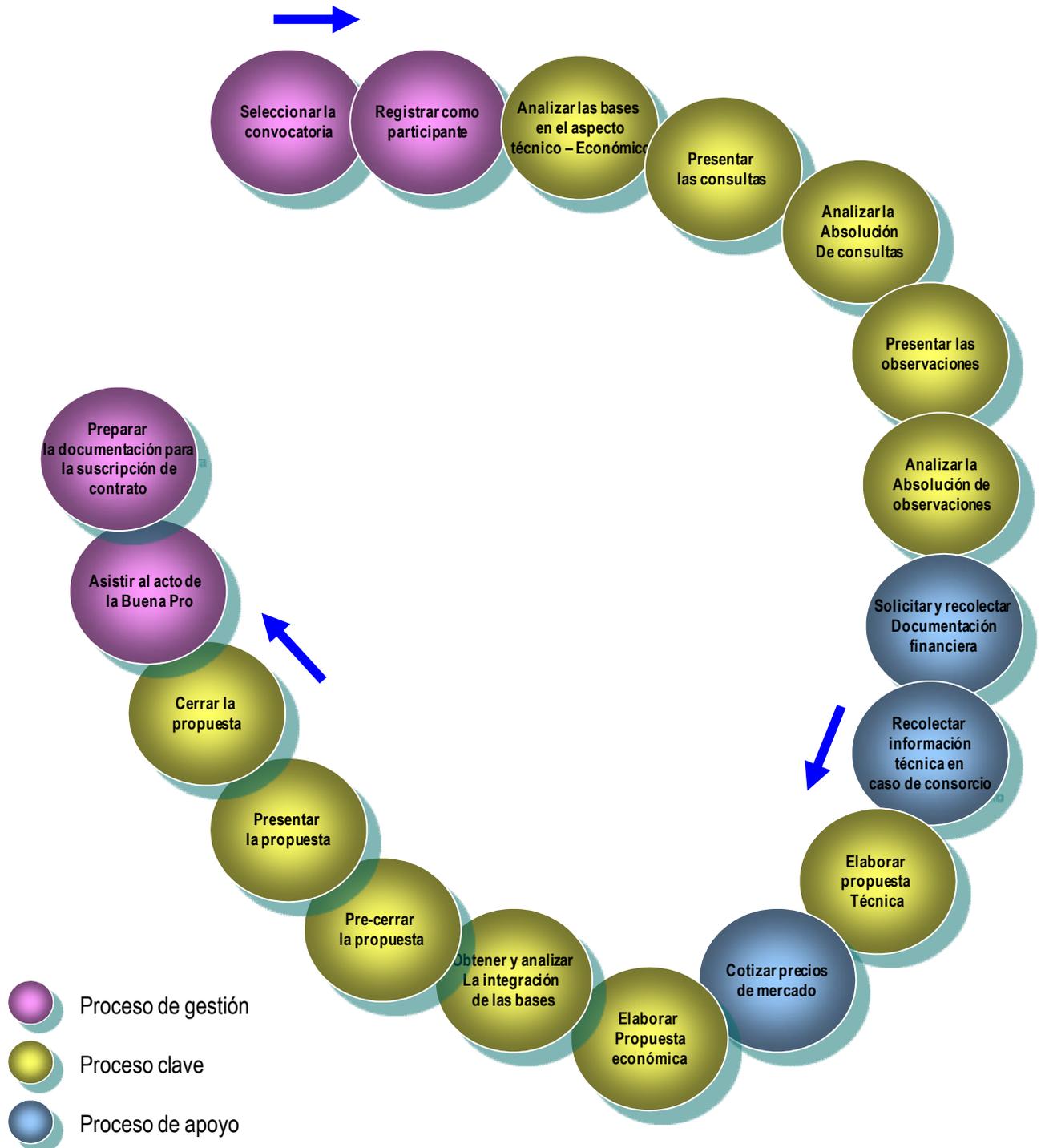
Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

Gráfico Nº 5.04
MAPA DE PROCESOS
ELABORACION DE OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA



Elaboración propia

Gráfico N° 5.03
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS
ELABORACION DE OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA



Elaboración propia

Desarrollo de las instrucciones de trabajo de los procesos.

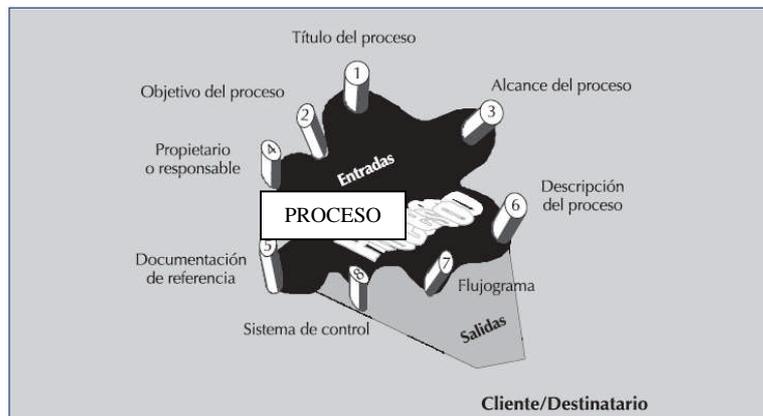
Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

En el siguiente acápite “Caracterización de los procesos”, se muestran las instrucciones de trabajo para procesos clave.

5.2.6.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

En esta etapa se describe y se define cada parámetro implicado en los procesos identificados anteriormente.

**Gráfico N° 5.06
PARÁMETROS PARA DEFINIR UN PROCESO**



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

Asimismo estos parámetros se deberán emplear en el orden indicado siguiente:

1.- TITULO

Se dará un título que defina al proceso, este título debe ser una denominación exacta, clara y concisa. Además es necesario que la primera palabra sea un verbo (terminación en: ar, er, ir)

2.- OBJETIVO

El objetivo describe la razón de ser del proceso, la cual, está relacionad con la salida, producto, entregable, y sobre todo con su aporte de “valor” al sistema de producción de la empresa.

3.- ALCANCE DEL PROCESO

El alcance del proceso la actividad inicial y final, las mismas que fijan el alcance del proceso.

4.- PROPIETARIO O RESPONSABLE

Todo proceso tiene un “dueño”, responsable designado, que es quien debe hacer el monitoreo de los resultados, eficacia y eficiencia del mismo.

5.- DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

Se enlista toda la documentación que interviene en el proceso, tales documentos representan el marco para el desarrollo de todas las actividades que forman parte del alcance del proceso.

6.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Es la descripción paso a paso del proceso, debe responderse, quién, cómo, cuándo, con qué, es decir, explicar cómo hacer en general.

7.- FLUJOGRAMA

Todo proceso debería tener un diagrama de flujo, esta es una forma objetiva para representar plenamente la descripción y quienes son los involucrados.

8.- SISTEMA DE CONTROL

Todo proceso requiere la definición de puntos de control y formatos de control, el tema principal es controlar los productos y/o los entregables.

Ejemplo: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO – CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

1. TITULO: Analizar las bases en el aspecto técnico – económico

2. OBJETIVO

Analizar las Bases y Expediente Técnico en el aspecto técnico, en el aspecto rentable - económico y en el aspecto legal.

3. ALCANCE DEL PROCESO

Este proceso es una reunión entre los participantes en la elaboración de la propuesta (Jefe de licitaciones e Ingenieros de Costos y Presupuestos) y los que

toman la decisión (Gerentes). En la cual exponen el análisis técnico, económico y legal.

Este proceso deberá realizarse antes del proceso “Presentar las Consultas a las Bases”, con la finalidad de consultar todos los aspectos que se considere ambiguo y confuso.

Señalando que al finalizar la reunión, deberán establecerse las responsabilidades correspondientes a los participantes de las acciones y de los documentos que conformarán la Propuesta Técnica – Económica.

4. PROPIETARIO O RESPONSABLE

Gerente General

- Revisar el proyectos, planos y especificaciones
- Planificar y programar las actividades a ejecutarse.
- Aprobar los procesos de selección a licitar.
- Aprobación del expediente de calidad.

Gerente Comercial

- Revisar las bases y Expediente Técnico.
- Proponer los procesos de selección a participar.
- Verificar los controles de calidad, en materiales y equipos
- Plantear alternativas de solución con respecto a la rentabilidad.
- Supervisar la calidad de la propuesta técnica.

Gerente de Producción

- Revisar el Presupuesto Referencial, el Análisis de Precios Unitarios, los Gastos Generales, planos y especificaciones técnicas.
- Identificar, analizar y evaluar los riesgos de los precios del presupuesto de la obra a licitar.
- Plantear alternativas de solución con respecto a la rentabilidad.

Jefe de Licitaciones

- Revisar la bases administrativas, exclusivamente la documentación solicitada que conformará la propuesta técnica (Obras generales, obras similares, profesionales propuestos, carta fianza de seriedad de oferta, y otras que se considere de importancia.)

- Evaluar la calidad de la propuesta técnica – económica.

Jefe de Presupuestos ó Ingeniero de Costos y Presupuestos

- Revisar y evaluar el Presupuesto Referencial, el Análisis de Precios Unitarios, los Gastos Generales, planos y especificaciones técnicas.

5. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

La documentación del proceso está constituida por:

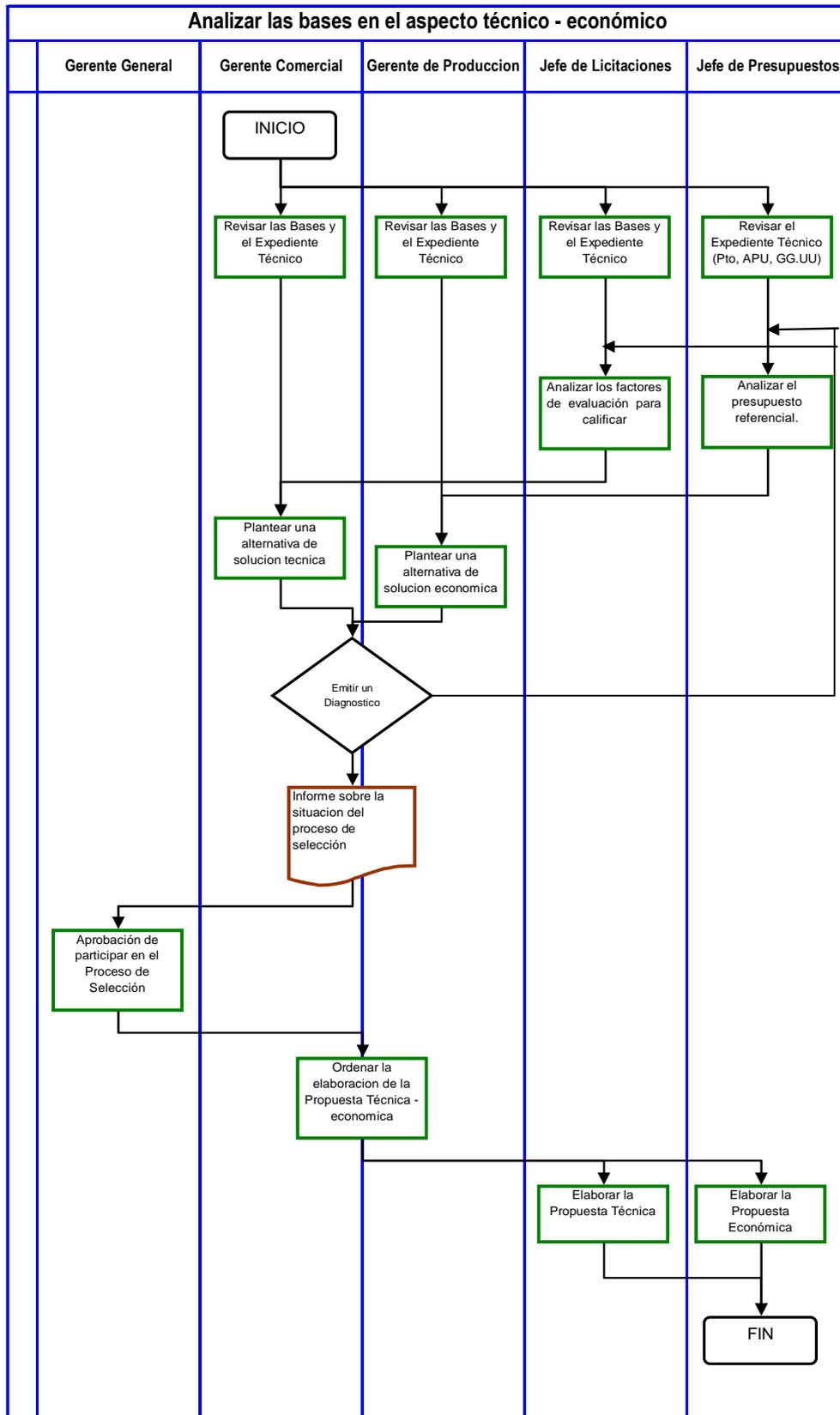
- Bases administrativas;
- Expediente Técnico (especificaciones técnicas, presupuestos, metrados, análisis de precios unitarios, planos, pruebas de ensayos);
- “Ley de Contrataciones del Estado” (Aprobada mediante D.L. N° 1017); y
- “Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado” (Aprobado mediante D.S. N° 184-2008-EF).

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- Revisión de bases y el expediente Técnico por los responsables idóneos.
- El Gerente Comercial deberá solicitar una reunión con el Gerente General y Gerente de Producción. A dicha reunión deberá asistir el Jefe de Licitaciones, Jefe de Costos y Presupuestos (Ingeniero de Costos y Presupuestos) con el fin concertar sobre la situación de las Bases y del Expediente Técnico.
- El Jefe de Licitaciones expone los detalles de las bases y cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa en dicha licitación.
- El Jefe de Costos y Presupuestos expone los detalles del Presupuesto referencial e indicará si existe rentabilidad o no.
- El Jefe de Licitaciones y el Jefe de Costos y Presupuestos darán las alternativas de solución con respecto al proceso de selección (licitación).
- El Gerente Comercial y el Gerente de Producción determinarán los aspectos más importantes para la empresa en la proceso de licitación.
- El Gerente General tomará la decisión mas adecuada de acuerdo con el Gerente Comercial y el Gerente de producción.
- Se establece las responsabilidades y los compromisos entre los gerentes y los Jefe correspondientes.

7. FLUJOGRAMA

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ANALIZAR LAS BASES EN EL ASPECTO TÉCNICO ECONÓMICO



Elaboración Propia

5.2.7 CONDICIONANTES

Los principales condicionantes en el Plan Estratégico son:

- Participar en los procesos de licitación con el Estado Peruano (Principal cliente);
- Definir el número de personas designadas para el Área de Licitaciones y Presupuestos, de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado;
- Reestructurar y reformular de manera continúa en cada uno de los componentes que conforman la empresa; esto consiste en que la empresa debe realizar continuamente la reestructuración (mejora continua), es decir, evaluar los resultados estadísticos obtenidos que la empresa realiza; calificar y capacitar su recurso humano, mejorar las herramientas que emplea (bienes, programas de cómputo, sistemas de trabajo y estructura organizacional).

Se recomienda realizar cada tres o seis meses dependiendo del tamaño de la empresa.

- Concertar entre los gerentes y los jefes de área; La concertación entre los responsables de una organización empresarial tiene como finalidad de decidir la participación de la empresa en los procesos de selección, previo análisis de revisión de las Bases y Expediente Técnico.

Señalando que el resultado del análisis de revisión consiste en determinar si el servicio o producto a ofrecer al cliente es rentable (beneficio/costo).

- Marco legal; Todo tipo de proceso de selección se rige por normas que incluyen sus respectivas disposiciones ampliatorias, modificatorias y conexas, de ser el caso.

Las leyes, normas y reglamentos siempre permanecerán ante, durante y después de los procesos de selección. Por lo tanto, esto se convierte en una variable condicional importante para el Plan Estratégico.

Por lo tanto, dicho Plan Estratégico de Optimización de Gestión (Propuesta de optimización del proceso que deben seguir las pequeñas y medianas empresas constructoras para participar en los procesos de selección) implica que cada componente de la mediana empresa constructora participe arduamente en las etapas de un determinado proceso, es decir, el compromiso del personal en el resultado de su trabajo y con los objetivos de la empresa. Esto es una condición necesaria en la gestión por procesos. Para conseguir este compromiso es importante revisar el nivel de motivación de la persona y su percepción del comportamiento y liderazgo de su superior. Consecuentemente, el recurso humano es una variable importante en dicho plan.



CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

Con la definición de las políticas propuestas en esta tesis, se recomienda que la empresa constructora busque su política empresarial hacia una senda productiva sostenible de corto y mediano plazo consistente con los objetivos del crecimiento económico y de la generación de empleos, apoyándose en las áreas idóneas.

La implementación de las acciones propuestas, serviría de manera trascendental para activar el proceso de crecimiento empresarial eficaz y eficiente; y convertirse en una empresa más competitiva del sector estatal y privado.

A continuación se dan las siguientes recomendaciones:

- Elaborar las directivas que permitan implantar los procedimientos optimizados y el uso de los nuevos instrumentos de gestión rediseñados.
- Revisar e interpretar la nueva Ley de Contrataciones del estado y su Reglamento constantemente, debido que esta sufre modificaciones en algunos artículos.
- Incorporar la gestión para la práctica habitual, será un proceso largo, que admitirá un cambio laboral importante en lo colectivo de la empresa. Sin embargo, se confía que progresivamente, la empresa vaya impregnándose de los conocimientos y habilidades necesarias para ir transformando e innovando su práctica laboral hacia la mejora continua.
- Aplicar un mapa de procesos que constituye la base para poder estabilizar, controlar y evaluar cada proceso que compone al plan estratégico.
- Revisar y mejorar el sistema de gestión de procesos (procedimiento de documentos), con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Seleccionar el recurso humano idóneo para el área de licitaciones y presupuestos, cumpliendo con el perfil y parámetros que se proponen en el plan. Asimismo, para las áreas que participan directa e indirecta.

- Implantar la nueva estructura orgánica propuesta; reestructurar y reformular periódicamente los sistemas de procesos de trabajo de la empresa con la finalidad de lograr la mejora continua; y evaluar y/o autoevaluar en equipo, la eficacia del proceso, del output, y de los factores del proceso.
- Analizar todos los procesos que realiza la empresa constructora, antes durante y después de participar en los procesos de selección.
- Modificar el organigrama de la empresa sobre todo la parte comercial, debido que este es el “motor de la empresa”. Asimismo, las áreas funcionales trabajen estratégicamente entre sí, cumpliendo principalmente los objetivos y políticas de la empresa.
- Diseñar un nuevo sistema de evaluación de desempeño y sistema de estímulos en base a resultados del personal, esto dependerá del responsable o encargado de recursos humanos en coordinación del jefe de área correspondiente.
- Realizar continuas reuniones de concertación entre los gerentes y de jefes de área, con el objetivo de analizar la situación de la empresa frente a los diferentes procesos de selección.



RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber estudiado y analizado el marco teórico; los procesos de selección; diagnóstico actual y pronóstico de las licitaciones en el Perú y el Plan estratégico de optimización se concluye:

- El plan propuesto establece una política de desarrollo de calidad, optimización, eficiencia y eficacia que se convierte en el elemento fundamental, capaz de proporcionar el enfoque básico empresarial para que la empresa constructora logre la ventaja competitiva en los procesos de selección y también sea capaz de definir el contexto para las acciones que debe desarrollar. Las acciones específicas propuestas se enfocan en un número reducido de procesos directos, con el propósito de crear la capacidad para competir ventajosamente en el ámbito estatal y privado, de hacer uso racional de los recursos disponibles, que logre la creación un grupo humano eficiente y eficaz, y permita un trabajo coordinado con la política interna de la empresa
- El Plan Estratégico de Optimización de Gestión en Procesos de Licitaciones siempre estará ligado a las variantes que se emitan con respecto a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, convirtiéndolo en una herramienta flexible y de constantes modificaciones. Este se considera una variable externa que influyen los resultados del plan.
- En las medianas y pequeñas empresas, la capacitación del personal técnico – administrativo es escasa, debido que los gerentes y/o jefes de áreas la consideran un gasto que una inversión.
- Las medianas y pequeñas empresas no aplican un mapa de proceso antes, durante y después de un determinado proceso de licitación, debido a la falta de conocimiento de gestión y administración empresarial.
- La gestión por procesos, aplicada a la organización de una empresa constructora es la mejor referencia para perfeccionar el cumplimiento de las expectativas de los clientes, gestionar las actividades, suprimiendo aquellas que no aportan valor añadido ni al cliente ni a la empresa y tampoco incorporan oportunidades de mejora.

- En el Perú, el recurso humano de una determinada empresa constructora no están capacitados. Por lo general, existen empresas con personal técnico improvisado que a corto o a largo plazo afecta a la empresa.
- No existe la planificación y organización en cada uno de los componentes que conforman a la empresa.
- Actualmente atravesamos una buena etapa económica en el Perú, el que obliga a las empresas a ser más operativas.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

1. **ACTUALIDAD JURÍDICA** – Información Especializada para Abogados y Jueces; Tomo 176 Julio 2008; Primera edición; Imprenta Editorial El Buho E.I.R.L.; San Alberto 201 – Surquillo – Lima; Julio – 2008.
2. **Arteaga Zegarra, Mario F.**, Subgerente de Investigación y Desarrollo CONSUCODE; “LA CONTRATACIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ; marteaga@consucode.gob.pe; Año 2006. disponible en: http://www.mef.gob.pe/DGAES/Seminarios_talleres/ContPublica_MArteaga_21_JUN06.pdf
3. **Banco Mundial – Banco Interamericano de Desarrollo**; Departamento Regional de Operaciones Perú Reporte de Evaluación del Sistema de Adquisiciones del País (ESAP). Septiembre de 2005; disponible en: <http://www.projovent.gob.pe/descargas/docs-bid/evalcomprasperubid.pdf>
4. **Ballart, Xavier**; “Gestión Pública, Análisis y Evaluación de Políticas”, Revista de Estudios Políticos (Nueva Época) Nº 97, Julio-Septiembre, Madrid. 1997. Disponible en: http://www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/3/REPNE_097_225.pdf
5. **Campos Guzmán, Roberto; Álvaro Undurraga Julio y Zárate Hervera, Nelsón**; “Asimetrías de Información en los Mercados de Licitaciones Públicas de Obras: Estudio de Caso de los Municipios de la RM”, Tesis para Optar al Grado de Magíster en Gerencia y Políticas Públicas; Santiago de Chile; UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ ESCUELA DE GOBIERNO - MAGÍSTER EN GERENCIA Y POLÍTICAS PÚBLICAS; Diciembre del 2006 disponible en: <http://www.alvaroundurraga.cl/tesisfinal.pdf>
6. **Castillo Chávez, José**; “Sistema de Abastecimiento / Contrataciones del Estado”; Editora y Distribuidora Real S.R.Ltda.; Primera Edición; Lima – Perú; Marzo 2009.
7. **Céspedes Bustamante, José**; Especialista en la Gerencia de Investigación y Desarrollo Servicio de Administración Tributaria; “EL PERÚ Y EL ACUERDO SOBRE CONTRATACIÓN PÚBLICA”; disponible en: <http://www.edusat.edu.pe/noticias/elPeruyelacuerdosobreContratacionPublica.pdf>
8. **Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE)**; **Diario Oficial El Peruano – NORMAS LEGALES (publicado 08 de enero del 2008)**; “DIRECTIVA Nº 002-2008-CONSUCODE/PRE: Disposiciones sobre el Contenido de las Bases Estandarizadas que las Entidades del Estado Utilizarán Obligatoriamente en los Procesos de Selección que Convoquen”.
9. **Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE)**; **Diario Oficial El Peruano – NORMAS LEGALES (publicado 04 de Junio del 2008)**; “Decreto Legislativo Nº 1017: Decreto

- Legislativo que aprueba la Ley de Contratistas y Adquisiciones del Estado” (03 Junio del 2008); Pág. 373341 -373356.
10. **Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE)**; “Reglamento de la Ley de Contratistas y Adquisiciones del Estado” (Aprobado mediante D.S. N° 084-2004-PCM); Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE); Impresión SALMON & SALMÓN S.A.C.; Primera Edición; Lima; 2007.
 11. **Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE)**; “**Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado**” (Aprobado mediante D.S. N° 083-2004-PCM); Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (CONSUCODE); Impresión SALMON & SALMÓN S.A.C.; Primera Edición; Lima; 2007.
 12. **Correa, Isabel**; “Manual de Licitaciones Públicas”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, CEPAL; Impreso en Naciones Unidas; Santiago de Chile; Diciembre de 2002; disponible en: www.redagora.org.ar/paginas/proyectos/Banco%20Documental%202.0/Temas/Sector%20Publico/Manuales/Manual%20de%20licitaciones%20publicas.pdf
 13. **Dr. Gandolfo Cortés, Luis Ricardo**; “PROPUESTA”, Ediciones N° 130 a 134 y 138 a 140; disponible en: www.geocities.com/PERUPROPUESTA/; Lima; 2009.
 14. **GACETA JURÍDICA** – Información Especializada para Abogados y Jueces; Tomo 175 Junio 2008; Primera edición; Imprenta Editorial El Buho E.I.R.L.; San Alberto 201 – Surquillo – Lima; Junio – 2008.
 15. **Gómez, Roberto**; “Evolución Económica y Dimensión de la Empresa Constructora. El Caso Español”, Universidad De Málaga, tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. 1999, disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/rgl/tesiscompleta.pdf>
 16. **Guerra - García Picasso, Gustavo**; HACIA UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GUBERNAMENTAL PARA EL PERÚ; Red Participa Perú; disponible en: http://www.participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/Planeamiento_estrat_gico.pdf
 17. **Gutiérrez Abarca, Rocío Eva**; “Nuevo Sistema de Gestión del Catastro Municipal”, Universidad Nacional de Ingeniería – Facultad de Ingeniería Civil – Sección de Post Grado; tesis para obtener el grado de Maestro en Gestión y Administración de la Construcción; Lima 2004.
 18. **Jerí Cisneros, Julián Genaro**; “Teoría General de la Impugnación Penal y la Problemática de la Apelación del Auto de no ha lugar a la apertura de Instrucción por el agraviado”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Facultad de Derecho y Ciencia Política – Unidad de Postgrado; Tesis para obtener el Grado de Magíster de Derecho en mención Derecho Penal; Lima 2002.
 19. **López Vargas, Hebert David (Arquitecto)**; “Planeación y Control de Procesos en Gerencia de Proyectos de Edificios Multifamiliares”, Universidad Nacional de Ingeniería – Facultad de Ingeniería Civil – Sección de Post Grado; tesis para

- obtener el grado de Maestro en Gestión y Administración de la Construcción; Lima 2008.
20. **Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE); “Ley de Contrataciones del Estado”** (Aprobado mediante D.L. N° 1017); Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE); Primera Edición; Lima; 2009.
 21. **Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE); “Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado”** (Aprobado mediante D.S. N° 184-2008-EF); Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE); Primera Edición; Lima; 2009.
 22. **Programación de las Contrataciones y Adquisiciones del Gobierno Regional**; Participa Perú; Disponible en: http://www.participaperu.org.pe/apc-aa/archivosaa/3c6bb51ada688b58c57cb18308d59d73/programacion_contrataciones_1.pdf
 23. **Rubio Domínguez, Pedro**; “Introducción a la Gestión Empresarial”; INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL; Madrid, septiembre de 2007.
 24. **Suárez Beltrán, Gonzalo; y Laguado Giraldo, Roberto**; “Manual de contratación pública electrónica para América Latina”; División de Desarrollo Productivo y Empresarial de CEPAL; Naciones Unidas; Santiago de Chile; abril 2007