



El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú

The Kaizen as a system hiring management for organizational success in a public entity of Peru

Raúl Valdiviezo-López

Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú

raul.valdiviezo@uwiener.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0003-4670-3353>

Geraldine Luisa Ruiz-Loayza

Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú

geraldinloa1@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-0970-5053>

Roy Fernando Martínez-Quintanilla

Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú

roy.martinez@uwiener.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-4223-0272>

Recepción: 02/08/2021 | Aceptación: 22/10/2021 | Publicación: 30/10/2021

Cómo citar (APA, séptima edición):

Valdiviezo-López, R., Ruiz-Loayza, G. L., y Martínez-Quintanilla, R.F. (2021). El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 60-78.

<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1874>

Resumen

El sector público en el Perú tiene el desafío de ser más eficiente en la gestión de los procesos de contrataciones, para lo cual necesita una organización ágil que gestione de manera eficaz los procesos y maximice el valor de los recursos asignados al momento de realizar las contrataciones públicas, las organizaciones tendrán éxito cuando se logre mejores condiciones de precio y calidad, de acuerdo a la finalidad pública. La presente investigación tuvo como objetivo proponer la aplicación de estrategias Kaizen, para optimizar la gestión del proceso de contrataciones para montos iguales o inferiores a los ocho (8) UIT en una entidad pública del Perú. La investigación

se desarrolló bajo un enfoque mixto con diseño explicativo secuencial, la cual incluyó instrumentos de investigación estructurados y no estructurados, los mismos que fueron elaborados para la recopilación de la información. Se aplicó encuestas (30 personas) y entrevistas (3 personas) donde participaron usuarios del área de logística. Entre los principales hallazgos se identificaron ineficiencias y carencia en la aplicación de las normas, procedimientos y control de los procesos de contrataciones para los bienes y servicios de montos inferiores a ocho Unidades Impositivas Tributarias. Se concluye que es imperioso aplicar mejoras a los procesos de contrataciones, utilizando la herramienta del ciclo de Deming PHVA, el diseño de los diagramas PEPSU, ASME y la implementación de dashboard para el control de requerimientos, hasta que se logre mayor cantidad de bienes y servicios contratados bajo condiciones idóneas de precio y calidad en las entidades públicas.

Palabras claves: estrategias Kaizen; mejora continua; servicios públicos; gestión logística, adquisiciones.

Abstract

The public sector in Peru faces the challenge of being more efficient in the management of procurement processes, for which it needs an agile organization that efficiently manages the processes and maximizes the value of the resources allocated at the time of public procurement, organizations will succeed when better conditions of price and quality are achieved, according to the public purpose. This research aimed to propose the application of Kaizen strategies, to optimize the management of the hiring process for amounts less than eight (8) UIT in a public entity in Peru. The research was developed under a mixed approach with sequential explanatory design, which included structured and unstructured research instruments, which were developed for the collection of information. We applied surveys (30 people) and interviews (3 people) where users of the logistics area participated. Among the main findings were identified inefficiencies and lack of application of rules, procedures and control of procurement processes for goods and services of amounts less than eight Peruvian Tax Units. It is concluded that it is imperative to apply improvements to the procurement processes, using the tool of the Deming cycle (PDCA), the design of the SIPOC diagrams and the implementation of dashboard for the control of requirements, until a greater quantity of goods and services are procured under ideal conditions of price and quality in public entities.

Key words: kaizen strategies; continuous improvement; public services; logistics management; acquisitions.

Introducción

Las contrataciones públicas que realiza el Estado desde sus orígenes han venido evolucionando, hasta consolidarse como un instrumento que permite lograr objetivos de interés colectivo previstos. Razón por la cual, además de ser un fin inmediato para adquirir un bien o servicio en condiciones favorables para las entidades, los poderes del Estado deben desarrollar políticas de intervención estratégica, en materia de adquisiciones o contrataciones gubernamentales orientados a objetivos y resultados (Rezzoagli, 2016). Desde el año 2016 el Perú viene fortaleciendo la gestión de las contrataciones por resultados, pero aún se identifica en la actualidad la existencia de vacíos estratégicos y operativos relacionados con la integridad y la

transparencia en la contratación pública, teniendo como reto avanzar hacia un sistema de contrataciones pública congruente e integral que permita establecer procedimientos adecuados, así como diseñar e implementar instrumentos que mejoren la estandarización, evaluación y simplificación de los procesos para las contrataciones de bienes y servicios (OCDE, 2017). De acuerdo a lo descrito, es preponderante conocer cómo están siendo impactadas las entidades públicas, en los procesos de contrataciones de bienes y servicios para montos iguales o inferiores a ocho unidades impositivas tributarias, debido que estos procesos se encuentran fuera del ámbito de la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado peruano, Ley N° 30225, siendo relevante para las entidades el lograr gestionar la contratación de los bienes y servicios de manera eficiente y eficaz, para alcanzar buenos resultados.

Según González (2020) como precedente al problema local en el Perú, las contrataciones para montos iguales o inferiores a ocho unidades impositivas tributarias, no cuentan con una regulación y fiscalización adecuada, ocasionando un gasto público desproporcionado, mayor de lo que realmente debería esperarse, además que condiciona un posible mal uso de las partidas y fondos presupuestales, generando diversos problemas como la aplicación del fraccionamiento de los montos a contratar con múltiples órdenes de compra o servicio, mala elaboración tanto de los términos de referencia como de las especificaciones técnicas, el excesivo gasto público, sin que éste se articule convenientemente con los planes estratégicos y operativos de las entidades, y también se identifica un problema crítico, el contratar personas naturales o jurídicas que no califican para los requerimientos que realizan las áreas usuarias. Complementando la problemática expuesta, también se añade la falta de personal idóneo, capacitado y actualizado para que realice las funciones relacionadas con la contratación pública (Álvarez Pedroza, 2017), cuyo impacto negativo en el logro de resultados, se evidencia por la falta de implementación de normas adecuadas, deficiencia en los procesos y procedimientos de compras públicas, sistemas de abastecimientos desfragmentados y la influencia de la corrupción que amenaza la integridad en todo el sistema de compras.

En el caso internacional, varias investigaciones han analizado las deficiencias que presentan las contrataciones públicas. Por ejemplo: las que se relacionan en el ámbito de la planificación, Alarcón y Laverde (2019) identificaron la insuficiencia que existe en la planeación de compras, la cual no es realizada adecuadamente en el momento que las áreas usuarias de las entidades prestadoras de salud del sector público colombiano, formulan el plan anual de adquisiciones. Dicho plan no es elaborado de manera correcta, al no identificarse bien las necesidades, los requisitos y la información de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios a contratar, debiendo de considerarse la fase de planificación de la compra, como el mecanismo más importante para garantizar el éxito de la ejecución de los contratos. Hicieron un estudio de auditoría en el Hospital Universitario de la Samaritana y el Hospital Salvador de Ubaté de Colombia, desarrollando y estableciendo estrategias a través de una propuesta de plan de mejoramiento para el área de contrataciones. Además, cuando las contrataciones son de ínfima cuantía o valor, éstas no son reguladas por una normativa específica, la cual afecta sobre el adecuado proceso de contratación. En ese sentido, Logacho (2015) señala que dichos procesos son gestionados de manera empírica, lo cual afecta sobre la demora en la adjudicación del bien, servicio u obra que se requiera contratar, concluyendo que para lograr una gestión eficiente en la compra de bienes y servicios de menor valor, requieren contar con una normativa que regule y

estandarice los procesos de contratación, de esta manera se evite afectar la gestión administrativa, logística y financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República del Ecuador.

En el contexto nacional, Rojas (2017) fundamentó que las deficiencias presentadas en las adquisiciones directas de la Municipalidad de La Punta de la Provincia del Callao, son atribuidas a la falta de directivas actualizadas, funciones o actividades redundantes, así como a los expedientes incompletos con insuficiente información, que ocasiona retraso en la atención de los requerimientos de bienes y servicios solicitadas por las áreas usuarias. Asimismo, Del Águila (2018) señala que el nivel de conocimiento del personal, influye de manera significativa en el cumplimiento de los estándares normativos para las contrataciones de bienes menores de 8 UIT, lo cual influye negativamente para alcanzar un proceso eficaz en esta modalidad de contratación, repercutiendo sobre la elaboración de los requerimientos, cotizaciones, certificación del presupuesto, las órdenes de compra y el pago a realizar.

Las ineficiencias que se presentan en los procesos de contrataciones de montos iguales o inferiores a ocho unidades impositivas tributarias en el sector público peruano, responden a una suma de factores que determinan la carencia de la aplicación normas, insuficientes procedimientos y limitado control de los procesos de contrataciones. En consecuencia, la falta de instrumentos estandarizados de gestión, requerimientos de abastecimiento deficientes y la falta de control de supervisión, conlleva a que los gestores y personal de las áreas de logística, no alcancen un buen desempeño en la gestión de las contrataciones, si bien es cierto, logran ejecutar el presupuesto estatal asignado pero este no es realizado de manera eficiente, repercutiendo negativamente sobre el cumplimiento de los objetivos y los resultados que esperan los usuarios internos y externos de las entidades públicas. Sobre la base del cúmulo de problemas señalados, la mejora de los procesos de la gestión de las contrataciones públicas representa el problema materia de investigación. En ese sentido, es importante conocer los factores que afectan a los procesos de contratación de manera precisa, proponer mejoras viables que logren optimizar la gestión de las adquisiciones.

La investigación tiene como objetivo general, proponer la aplicación de estrategias Kaizen, para optimizar la gestión del proceso de contrataciones para montos iguales o inferiores a los ocho UIT en una entidad pública del Perú. Siguiendo en ese orden de ideas, los objetivos específicos fueron: (i) diagnosticar la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) UIT y (ii) determinar los problemas que inciden la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) UIT.

Marco teórico

En relación a los fundamentos teóricos, el estudio está basado en la teoría de la calidad total fundamentada por Deming (1988) citado en Vilar, Gómez y Tejero (1997), Summers (2006) y Sangüesa, Mateo y Ilzarbe (2006), ellos destacan el uso y aplicación de las herramientas de calidad para proponer soluciones de mejora. En el aporte teórico de la filosofía de calidad y mejora continua, se plantean las siete herramientas de la calidad, implementadas por Kaoru Ishikawa, las cuales buscan encontrar, seleccionar y analizar los diversos problemas que afectan los procesos en un área determinada de una organización y plantear soluciones. A través de las citadas herramientas se logran conocer los problemas principales y secundarios, ahondando en la

búsqueda de las fuentes que lo originan, evaluando cada problema y priorizando las más importantes, para luego diseñar el proceso adecuado y eficiente, con la finalidad de establecer soluciones que permitan erradicar o mitigar los problemas y de esta manera encaminar a la organización hacia la mejora de sus procesos.

Otro fundamento teórico, es el enfoque Kaizen como mejoramiento continuo, citado en Alvarado y Pumisacho (2017), quienes sostienen que dicho enfoque busca asegurar la innovación y mejora continua de los procesos de una organización, aplicando estándares e involucrando la participación de todos los actores. El término Kaizen de acuerdo a la etimología, “Kai” significa cambio y “Zen” que quiere decir mejora, es evidente, que las mejoras surgirán como producto del cambio continuo que implementan las organizaciones, en ese sentido, la aplicación del Kaizen se orienta a mejorar las habilidades de los colaboradores de una entidad, para conocer y ejecutar acciones constantes de mejora de los procesos. En mérito a lo señalado, para realizar los cambios que permitan mejorar la gestión del proceso de las contrataciones en estudio, se ha considerado la aplicación del Kaizen a través de la herramienta del ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, que apoye en el reconocimiento de las fallas existentes, examinando detalladamente los motivos que lo originan, las consecuencias, así como establecer alternativas de solución eficaces, detallando acciones relevantes a realizar, inspeccionar y evidenciar las deficiencias resultantes; por último, organizando los requerimientos de los usuarios y alcanzar los objetivos establecidos a través de propuestas de mejora (Sangüesa, Mateo, Ilzarbe, 2006; Cuatrecasas, 2010).

Asimismo, la investigación se basa en la teoría de restricciones de Goldratt, en donde se considera la filosofía de gestión, para aplicar los métodos de la ciencia, interpretar y optimizar los sistemas integrados; dicho aporte teórico sirve como guía para establecer la necesidad e importancia de identificar y analizar desde un panorama sistémico, todas aquellas restricciones o cuellos de botella que afectan la gestión del proceso de las contrataciones y que por consiguiente se realicen propuestas para que en el menor tiempo posible sean eliminadas, y con ella permita proponer mejoras a las contrataciones públicas, para que éstas se efectúen de manera oportuna, bajo mejores condiciones y de forma óptima, de acuerdo a lo señalado por Álvarez (2018) y Aguilera (2000). De este modo, de acuerdo a la metodología de teoría de restricciones se requiere conocer los factores limitantes en los procesos de contratación, tales como métodos, personal, equipos, entre otros, implementando cinco pasos a seguir, empezando con la identificación de la limitación, seguidamente buscando sacar el máximo provecho de la restricción, subordinado a la restricción anterior, elevando para buscar el mejoramiento y por último eliminándolo, para posteriormente reiniciar el ciclo de mejora continua.

En lo que concierne al marco conceptual, según lo señalado en los artículos 5, 6 y 8 de la Ley N° 30225, los procesos de contrataciones públicas de bienes y servicios del Estado peruano, son llevados a cabo por las entidades que cuentan con asignación presupuestal para la ejecución de las contrataciones. Cabe mencionar, que las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias, no se encuentran dentro del ámbito de la aplicación de la Ley de Contrataciones, según lo señalado por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado – OSCE. La referida entidad es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía del Perú, responsable del cumplimiento de las normas de contrataciones públicas. En ese sentido, a través de la opinión N° 128-2017/DTN, dicha entidad precisó que las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, si bien están sujetas a supervisión, pero no están

comprendidas en la Ley de Contrataciones, OSCE (2017). Por ello, recomienda que las entidades del estado peruano, deben implementar lineamientos o normas internas, similares a la normativa de contrataciones del Estado, para que sirva como directriz, regulen y coadyuven a la adecuada gestión del proceso de las contrataciones en mención.

Para la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) unidades impositivas tributarias, deben considerarse reglas o normas que orienten su aplicación: “Los países están adoptando políticas nacionales de compras y contrataciones buscando preservar la probidad, mejorar el ahorro y la gestión e incentivar un mercado competitivo y transparente como mecanismo para obtener los mejores productos y servicios a los menores precios” (Pimenta, 2002, p. 4), las entidades públicas a partir de un correcto establecimiento de normas o reglas, deben obtener resultados satisfactorios en sus objetivos estratégicos, consiguiendo mejores bienes y servicios a menores precios y con mayor calidad.

Otro aspecto por analizar, son las solicitudes que realizan las áreas usuarias, debido que es un actor relevante dentro del proceso de planificación de las contrataciones; estas áreas son responsables de formular correctamente los requerimientos de contratación, debiendo de ser cuidadosos en la revisión y validación técnica de los requerimientos de bienes y servicios. Conforme al Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, el área usuaria tiene actividades específicas que debe realizar: (i) formular su pedido adecuadamente, para lo cual debe asegurar que cumpla con los requisitos técnicos, para evitar correcciones e insuficiencias técnicas que afecten al proceso de contratación, (ii) elaborar los términos de referencia, especificaciones o el expediente técnico, de tal manera que se establezca la necesidad de manera puntual y objetiva y (iii) deben formular su pedido adecuadamente, interviniendo en la planificación, revisión y validación de sus requerimientos. (El Peruano, 2019; El Peruano, 2018).

Es importante también asegurar la transparencia en la gestión de la contratación a través de normas que la regulen, muchas entidades públicas no registran información de los bienes y servicios adquiridos y obras ejecutadas, sólo en el año 2011, se estimó que existían cien mil procesos menores a tres unidades impositivas tributarias pendientes de registro. Dicha falta de disponibilidad de información es debido a una falta de regulación de la normativa, la cual no contempla la obligatoriedad del registro de los datos señalados (Revilla A., 2011, p.66). Es importante realizar mejores compras públicas, haciendo que el proceso de contratación pública sea más transparente, flexible e informatizada, en ese contexto, es indispensable mejorar los sistemas de gestión, debiéndose de reglamentar y evaluar de manera permanente las adquisiciones públicas. Las áreas de logística no solo deben regular y aplicar normas específicas para las contrataciones iguales o menores a 8 UIT, también deben evaluar los resultados, aplicando el uso de sistemas informáticos, que permitan generar estadísticas comparando los precios obtenidos por las entidades (Pimenta, 2002).

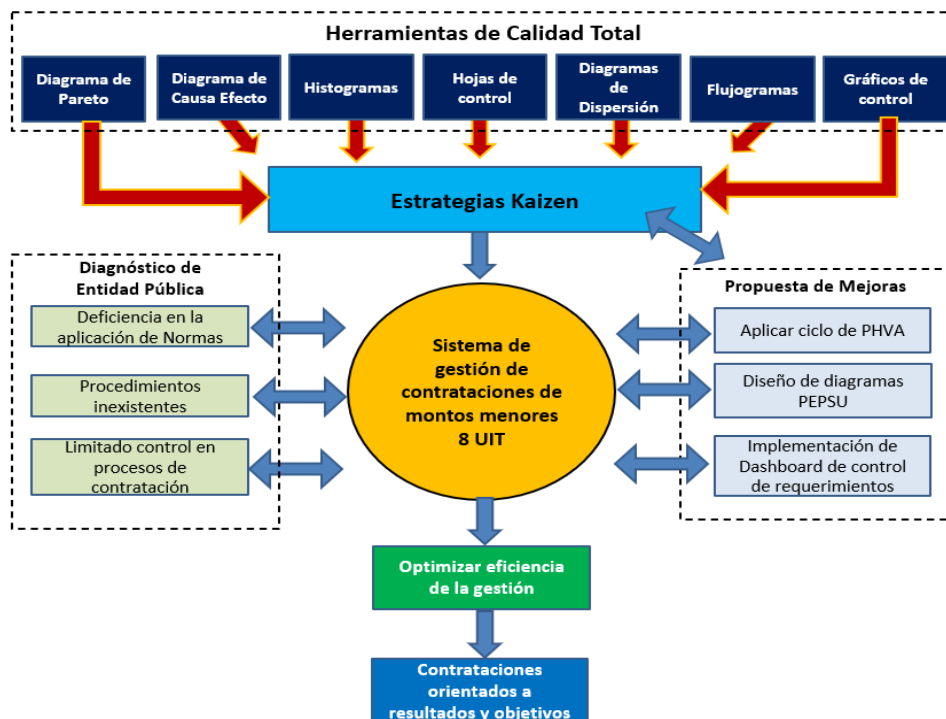
Las áreas de logística de las entidades públicas deben contar con documentos de gestión o herramientas que ayuden a supervisar la calidad y reglamentar sus actividades, así como a simplificar y mejorar el funcionamiento de los sistemas de contratación, promover la integridad, desarrollar programas de formación, detectar supuestos de fraude y corrupción, fomentar el intercambio y depósito de buenas prácticas, registrar los errores más comunes actualizados y basados en la experiencia de los profesionales, plantillas normalizadas y herramientas para

procedimientos bajo criterios de contratación pública con responsabilidad social (Rastrollo, 2021). Es fundamental ser eficaces, evitando realizar tareas repetitivas y manuales, las herramientas con formatos digitales computarizados, contribuyen a mejorar la ubicación y saber la situación de los requerimientos de las áreas usuarias. Es responsabilidad directa de las gerencias de administración, el supervisar las acciones internas que realizan las organizaciones públicas (Sangri, 2014; Rodríguez, 2015).

Respecto a la justificación teórica, la presente investigación se apoya en la teoría de mejora continua Kaizen, la teoría de la calidad total de Deming y la teoría de restricciones de Goldratt. De manera práctica, se justifica para una posterior aplicación en futuras investigaciones en el sector público relacionados con temas de contrataciones gubernamentales, haciendo de conocimiento a los funcionarios y gestores públicos sobre los beneficios que pueden alcanzar las entidades públicas, al aplicar las estrategias Kaizen en los procesos de contrataciones de bienes y servicios iguales o inferiores a 8 unidades impositivas tributarias. Desde el punto de vista metodológico se justifica sobre el diseño de investigación mixta, de sintagma holístico, porque integra el enfoque y la información de carácter cuantitativo y cualitativo, centrándose en diagnosticar a profundidad el estudio, a través de la revisión de conceptos, metodología y base teórica. Complementado a partir de la triangulación de la información, a través de la interpretación y análisis de resultados. La investigación se presenta para los gestores públicos de las entidades públicas, en especial a los gerentes públicos de las áreas de compras y contrataciones gubernamentales, a fin de fortalecer algunos vacíos existentes y deficiencias en las contrataciones de bienes y servicios y que aún se manifiesta en la gestión de las entidades públicas.

Figura 1

Modelo de gestión de contrataciones públicas aplicando estrategias Kaizen



En la figura 1, se aprecia el modelo de gestión de contrataciones públicas, desde el marco de aplicación de las estrategias Kaizen, que parte del diagnóstico a la entidad, desarrollando propuestas de mejoras para optimizar la gestión de contrataciones de bienes y servicios iguales o inferiores a ocho UIT, con el propósito de orientarlo al logro de resultados y objetivos.

Método

La investigación se sustenta en el enfoque mixto, sintagma holístico, toda vez que permite recabar diversa información a partir de la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Guelmes y Nieto, 2015), mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, lo cual amplía el estudio para identificar claramente el problema y buscar mejores soluciones. Además, para llegar a los resultados, se realizó el análisis de lo general a lo particular, bajo el método deductivo, el cual le faculta al investigador examinar los sucesos de lo general a lo particular, esto es, basado en leyes, postulados, teorías, para concluir en lo específico, de esta manera obtener soluciones a situaciones individuales (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013; Bernal, 2010). Se tuvo contacto directo con los encuestados, recopilando la información precisa para determinar las variables planteadas en el estudio, utilizando instrumentos de medición validados sobre las siguientes subcategorías: el área usuaria, los documentos de gestión y el control, previamente se hizo una explicación breve de la encuesta, obteniendo un grado de respuesta aceptable. La validez del instrumento es de suma importancia, toda vez que deberá medir y cumplir con la finalidad en la investigación. Por lo tanto, el cuestionario fue validado por tres expertos, dos temáticos y un metodólogo, para verificar que efectivamente los ítems respondieran a las dimensiones, y estas a las variables, en tal sentido, los profesionales firmaron la ficha de validación con el puntaje de uno, lo que significó el 100% y al calcular la V Aiken se ratificó la aplicación del mismo (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Peinado, 2015). Para la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a un total de 15 personas. Dicha información fue procesada utilizando el software SPSS, obteniendo como resultado un Alfa de Cronbach de 0,856, con una alta confiabilidad.

La población para el presente estudio se tomó como referencia a 30 trabajadores del área de logística de la entidad pública; siendo la muestra la misma que la población (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Las unidades informantes también lo conformaron tres colaboradores del área de logística, personal que intervienen en el proceso de las contrataciones de la entidad, el jefe del área, el coordinador como especialista del área y un especialista de contrataciones, quienes están vinculados directamente al proceso de las contrataciones. Se elaboró un instrumento de recolección de datos, aplicando una encuesta con 15 preguntas enfocadas a las subcategorías: usuarios, documentos de gestión y control de los requerimientos para las contrataciones. Adicionalmente, toda la información recopilada fue complementada para ampliar el análisis de la situación en estudio. (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019). En la tabla 1 se presenta la matriz de las categorías y subcategorías aprioristas definidas en el presente estudio.

Tabla 1

Matriz de Categoría y Subcategorías

Categoría: Gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT	
Subcategorías	Indicadores
Área usuaria	1. Requerimientos 2. Términos de referencia y Especificaciones técnicas 3. Planificación de requerimientos
Documentos de gestión	4. Directiva de contrataciones 5. Formatos estandarizados 6. Flujograma del proceso
Control	7. Registro de requerimientos 8. Registro de distribución de requerimientos 9. Indicadores de requerimientos

Fuente: elaboración propia

Resultados

En función de la interpretación de resultados cuantitativos, se aplicó la encuesta a 30 colaboradores, siendo 3 de ellos la fuente principal de la entrevista sobre cómo se realizan los procesos de contrataciones, a través de los usuarios, los documentos de gestión y el control de los requerimientos en la entidad. En la tabla 2, se presentan los hallazgos más importantes sobre la subcategoría área usuaria; se determinó que los colaboradores evidencian que los requerimientos no son remitidos de manera oportuna para su atención, en la mayoría de los casos según el 76.7% de los encuestados, estos requerimientos son observados y devueltos, manifestándose falencias respecto a la formulación de dichos documentos; también se evidencia continuos errores por parte de las áreas usuarias cuando formulan las especificaciones técnicas y los términos de referencia, siendo necesario mejorar el conocimiento y dominio de las áreas usuarias respecto a los temas relacionados a la planificación de las contrataciones y a la formulación de los requerimientos, alrededor del 83.3% de los encuestados considera que no existen capacitaciones o reuniones internas entre las áreas usuarias y el área de logística.

Tabla 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Área usuaria

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que los requerimientos son remitidos oportunamente para su atención?	11	36.67	13	43.33	4	13.33	2	6.67	0	0.00

El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú

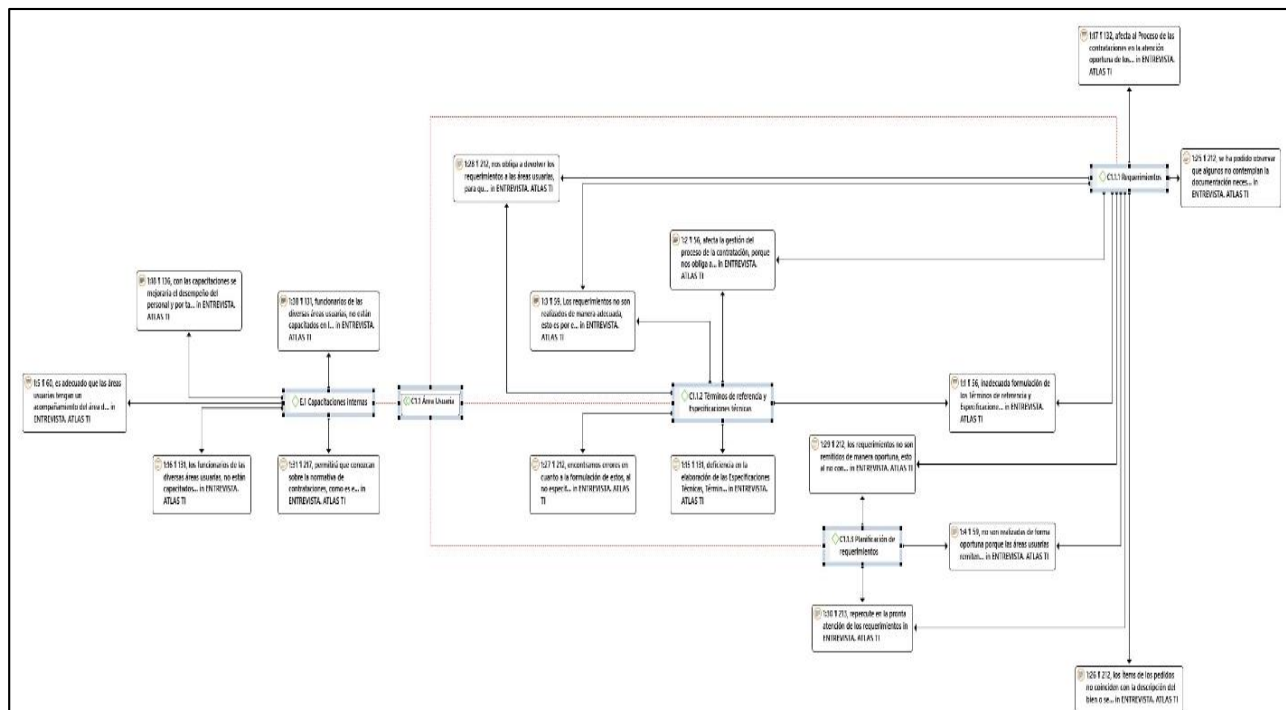
Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2. ¿Se realizan observaciones y/o devoluciones de los requerimientos?	0	0.00	0	0.00	7	23.33	16	53.33	7	23.33
3. ¿Considera que los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas se formulan correctamente?	7	23.33	16	53.33	4	13.33	3	10.00	0	0.00
4. ¿Se realizan capacitaciones y/o reuniones internas relacionadas a las contrataciones y formulación de los requerimientos que incluye los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	13	43.33	12	40.00	5	16.67	0	0.00	0	0.00
5. ¿Se realiza una adecuada planificación para la remisión de los requerimientos?	4	13.33	13	43.33	10	33.33	3	10.00	0	0.00

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, los gestores o gerentes públicos responsables de las contrataciones de los bienes y servicios, deben adoptar acciones conducentes a fortalecer las capacidades de los colaboradores de las áreas usuarias y de logística, especialmente las que están vinculadas con la planificación y formulación de los requerimientos, además de promover una mayor integración e interconexión de conocimientos entre las áreas, para mitigar los errores en la elaboración de las especificaciones técnicas y los términos de referencia.

Figura 2

Análisis cualitativo de la subcategoría área usuaria



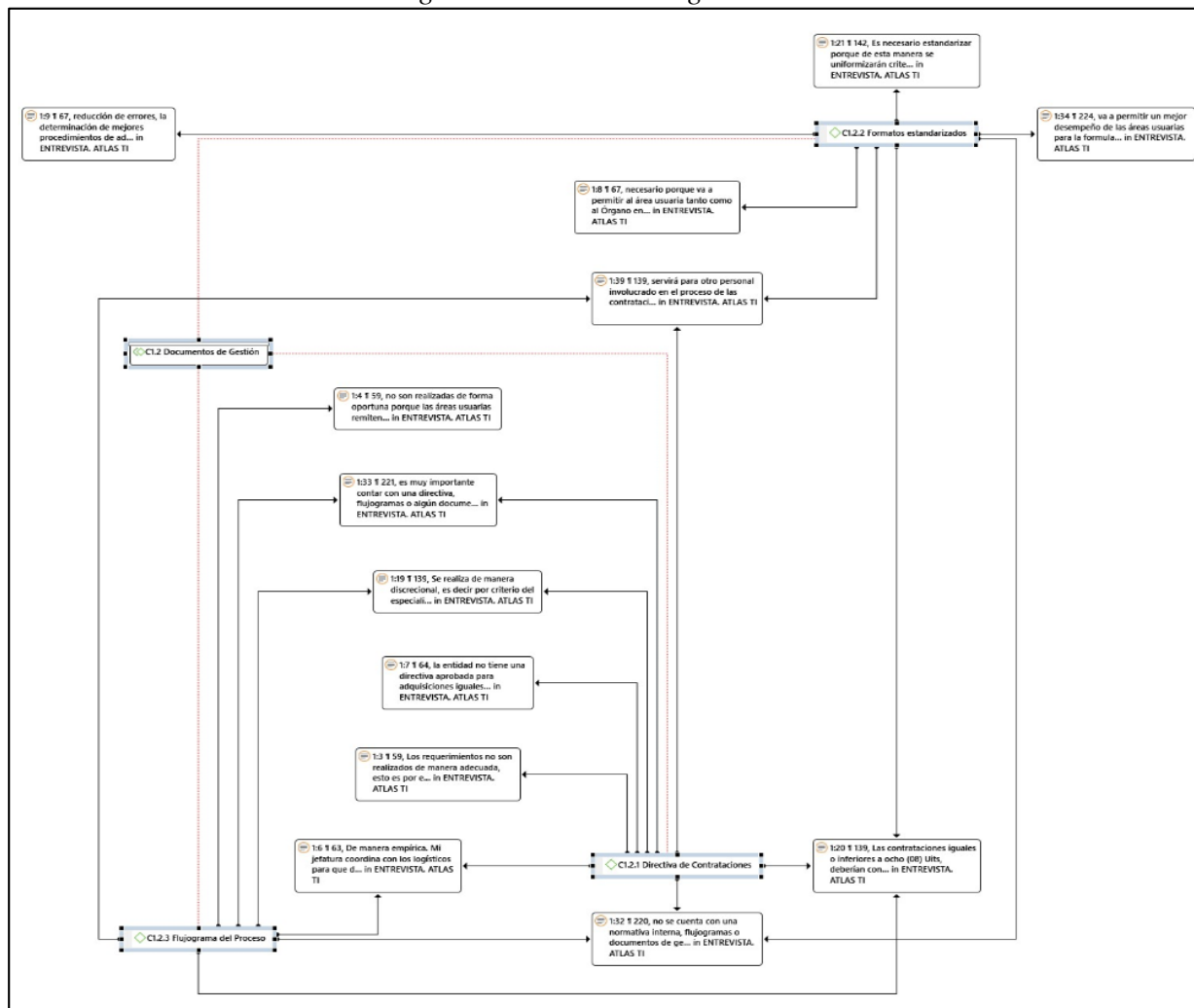
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se aprecia en el análisis cualitativo la subcategoría área usuaria, la cual contempla 3 indicadores: requerimientos, términos de referencia y especificaciones técnicas, y por último planificación de requerimientos.

Respecto a la subcategoría documentos de gestión, se identificó que el 100% de los encuestados señalan que no cuentan con una directiva interna que regule y controle las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, y que, por ende, nunca han utilizado algún tipo de flujogramas que les permitan conocer o identificar claramente el proceso de las contrataciones en mención. En su gran mayoría los colaboradores encuestados no lograron identificar claramente las actividades relacionadas con el proceso de contrataciones, por ello, consideraron importante contar con directivas y formatos estandarizados, que les permita mejorar el desarrollo de sus actividades, de tal manera sea más adecuada la elaboración de sus requerimientos y puedan concretar en menor tiempo las contrataciones.

Figura 3

Análisis cualitativo de la subcategoría documentos de gestión



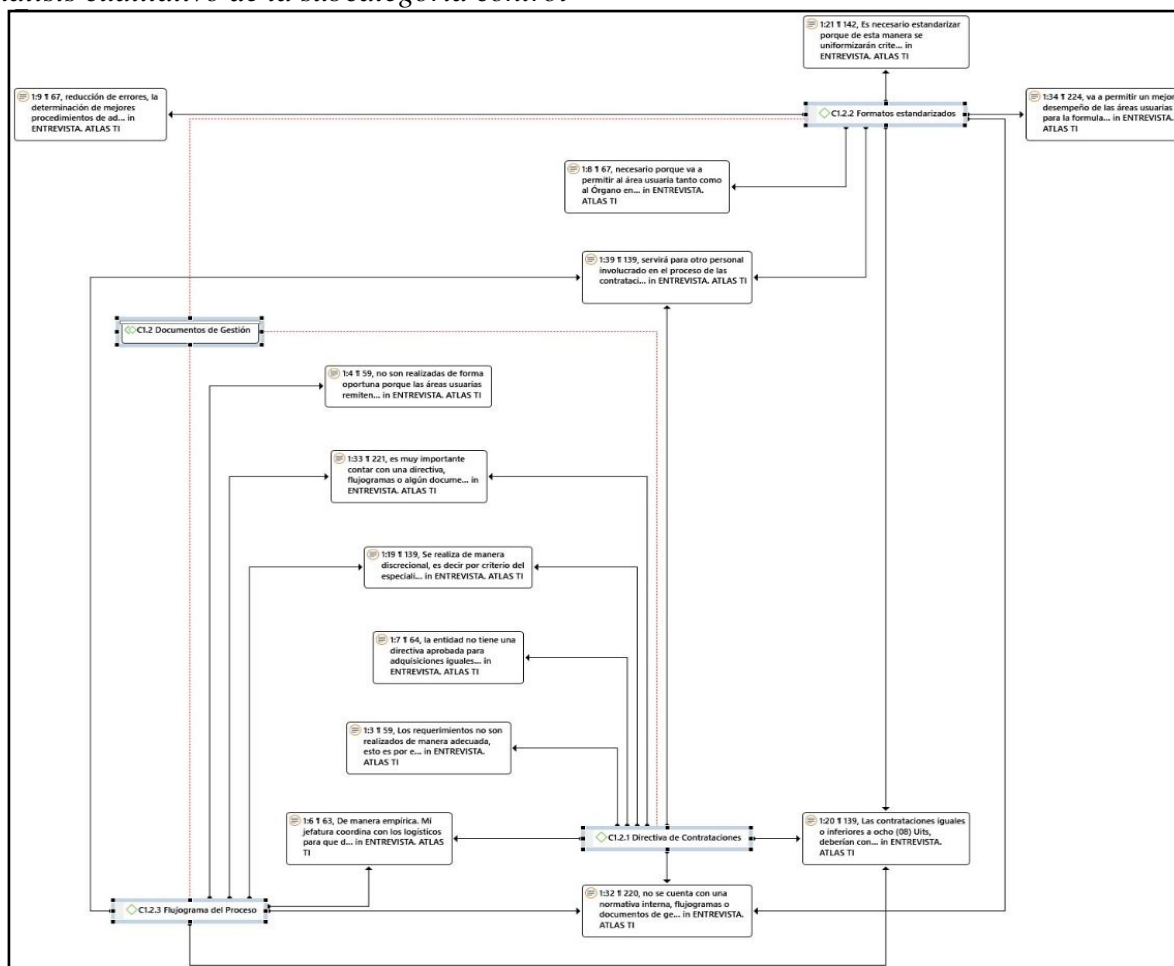
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se aprecia en el análisis cualitativo la subcategoría documentos de gestión, se respalda en 3 indicadores: directiva de contrataciones, formatos estandarizados y flujograma del proceso.

En lo que respecta al análisis de la subcategoría control, para evaluar si trabajan con alguna base de datos o con algún registro de los requerimientos de compras, la respuesta predominante de los encuestados fue nunca, esto le ha ocasionado al área de logística tener dificultades para controlar la distribución y asignación de los requerimientos; por ello, la mayoría de los colaboradores consideran que los pedidos de compra de los usuarios, no se distribuyen o asignan equitativamente, no existiendo ningún mecanismo de control del incremento o variación de la demanda de dichos pedidos. Finalmente, el 60.00% mencionó que nunca se utiliza algún tipo de indicador que les permita conocer o controlar la situación de los requerimientos, con lo cual se evidencia que, sin información de una base de datos de los requerimientos, es difícil medir, controlar y hacer seguimiento eficiente del avance y de los resultados de las contrataciones públicas.

Figura 4

Análisis cualitativo de la subcategoría control



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, se aprecia en el análisis cualitativo la subcategoría control, se respalda en 3 indicadores: registro de requerimientos, distribución de requerimientos e indicadores de requerimientos.

Mediante un diagnóstico final, las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT de una entidad pública, han sido respaldadas en tres subcategorías: (i) áreas usuarias, (ii) documentos de gestión y (iii) control. Se ha reforzado a cada subcategoría con indicadores, para las subcategoría áreas usuarias se tiene como indicadores: requerimientos, términos de referencia y especificaciones técnicas, y planificación de requerimientos, en el caso de la subcategoría documentos de gestión los indicadores son: directiva de contrataciones, formatos estandarizados y flujogramas del proceso, mientras que para la subcategoría control los indicadores son: registro de requerimientos, registro de distribución de requerimientos e indicadores de requerimientos.

De acuerdo a la triangulación cuantitativa y cualitativa, los resultados de las encuestas han sido ratificados por los entrevistados, quienes señalaron que las áreas usuarias no remiten de manera oportuna sus requerimientos y que desconocen el tiempo estimado que toma el proceso. Existen pedidos que no se formulan correctamente y que presentan datos incompletos, en otros casos, también se evidencia que los ítems de los pedidos no coinciden con la necesidad de los usuarios. Asimismo, no se precisa adecuadamente la necesidad y finalidad pública en las especificaciones técnicas y en los términos de referencia, lo cual ocasiona que el documento sea devuelto para que se reformule, lo cual retrasa y afecta sobre una gestión eficiente del proceso de las contrataciones en la entidad. Por otro lado, se recopiló la necesidad de realizar capacitaciones y/o reuniones entre el personal logístico y el personal de las áreas usuarias, para tratar temas sobre el proceso de contrataciones, lo cual permitirá tener un personal mejor preparado, que evite tener errores y logre completar el proceso en menor tiempo.

En relación a la subcategoría documentos de gestión, los entrevistados coincidieron que uno de los puntos críticos que tiene la entidad, es no contar con una directiva que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, señalaron que las contrataciones se realizan de manera empírica y de acuerdo a los criterios que imparte la jefatura de logística; siendo necesario que se elabore una norma o directiva que establezca e implemente de manera más precisa, el procedimientos a seguir por el personal de logística y de las áreas usuarias; dicha norma debe optimizar la gestión del proceso de las contrataciones. Otro aspecto importante validado en las entrevistas, es la inexistencia de flujogramas que puedan mapear el proceso de las contrataciones y que establezca las actividades secuenciales que deben de realizar el área de logística y las áreas usuarias, estos diagramas de flujo ayudarán a ordenar, gestionar y atender los requerimientos de compra de manera más oportuna, haciendo el proceso más eficiente.

Los entrevistados también señalan, en relación al control, que no se cuenta con una base de datos, registro o sistema que permita controlar los requerimientos; en el caso de la distribución de requerimientos, señalan que se realiza de manera aleatoria, y que tampoco se cuenta con indicadores al respecto, todo esto directamente en el área de logística; siendo necesario implementar una base de datos o sistema que permita realizar un adecuado control de requerimientos, así como realizar la asignación equitativa de los mismos y establecer indicadores al respecto. La sistematización de la información de las contrataciones permitirá conocer la carga

laboral de los colaboradores, mejorando el control de la ejecución del proceso de las contrataciones.

Finalmente, basados en la triangulación de los resultados, se establece lo siguiente: (a) falta de una directiva interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (b) falta flujograma del proceso de contrataciones; (c) faltan formatos estandarizados de términos de referencia y especificaciones técnicas, para reducir errores; (d) falta realizar capacitaciones internas para el personal de las áreas usuarias; (e) falta definir y establecer las actividades del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (f) los colaboradores no identifican claramente las actividades del proceso de contrataciones; (g) los requerimientos no son remitidos oportunamente para su atención; (h) los requerimientos no contemplan la documentación necesaria; (i) inadecuada formulación de términos de referencia y especificaciones técnicas; (j) falta una base de datos o registro para controlar los requerimientos; (k) falta de control con relación al incremento de los requerimientos; (l) inadecuada distribución de los requerimientos; y (ll) no tienen indicadores con relación a los requerimientos.

Analizando los resultados de los indicadores formulados respecto la bibliografía presentada en la investigación, podemos señalar que guardan similitud entre ellas, dado que se requiere implementar mecanismos que contribuyan a optimizar la gestión del proceso de las contrataciones. De acuerdo con Vilar, Gómez y Tejero (1997) la teoría de la calidad consiste en brindar bienes y servicios que, de manera continua satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios, cumpliendo con los requisitos definidos. Asimismo, Giugni (2009) cita a Kaoru Ishikawa, señalando que la mayoría de los problemas relacionados con el control de calidad pueden ser resueltas aplicando las herramientas de la calidad, analizando e identificando los problemas y por consiguiente proponiendo las mejores soluciones.

Por lo señalado, la teoría de la calidad, y específicamente las estrategias Kaizen se relacionan directamente con el estudio, toda vez que es necesario elaborar e implementar documentos de gestión, así como definir y establecer mejoras al proceso de las contrataciones públicas. La teoría de mejora continua - Kaizen - PHVA; según Masaaki (2003) “Kai” significa “cambio” y “Zen” para “mejorar”, esta teoría busca la mejora continua, enfocándose en los procesos, involucrando a los gerentes y trabajadores por igual, considerando que el mejoramiento en marcha involucra a todos y en especial al personal, que es el activo intangible más importante de la organización. Cuatrecasas (2010) señala que la metodología Kaizen se desarrolla mediante su herramienta el ciclo PHVA, el cual establece las cuatro fases a seguir: i) planificar, para evaluar la problemática existente, estableciendo los objetivos y plantear las acciones a seguir; ii) hacer, poniendo en práctica los planes de la fase anterior; iii) verificar, comprobando y midiendo los efectos que resulten de los cambios realizados; y, iv) actuar, estableciendo las mejoras a seguir.

En tal sentido, la metodología Kaizen a través del PHVA, es la base para establecer soluciones de mejora continua a los problemas identificados en la presente investigación; siendo necesario elaborar documentos normativos para la gestión de contrataciones, definir el proceso de las contrataciones y a la vez contar con adecuado control de los requerimientos de las contrataciones públicas. Esto permitirá mejorar de manera integral la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, y por consiguiente cumplir con la finalidad y los objetivos de la entidad. Según Fernández (2010) la metodología Kaizen, se enfoca en la mejora

continua, que significa reducir errores o desperdicios y mejorar la calidad en todas las actividades de los procesos, lo cual se realiza mediante el círculo de mejora continua de Deming, denominado PHVA.

Con respecto al término gestión, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como el “conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”, lo cual implica enfrentarse a una situación en búsqueda de objetivos de mejora. Asimismo, según Münch (2010, p.3) la gestión “es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización”, para lo cual se requiere de conocimientos y habilidades para desarrollar dichas funciones de la mejor manera y obtener resultados; también Münch (2010) considera que con las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. Por otro lado, la palabra proceso, según Benavides y Quintana (2003, p.137) señalan que de acuerdo con el ISO 9001, se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Por último, las contrataciones, se refieren al proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de bienes o la prestación de servicios. El proceso de contratación implica un contrato de orden jurídico. En conclusión, la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, permitirá establecer el plan de mejora continua, mediante la aplicación de la herramienta el ciclo PHVA; orientado a solucionar problemas y optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.

Discusión

Los resultados que se obtuvieron en la presente investigación titulada “El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú”, concuerda con los enfoques teóricos citados y relacionados con la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias de una entidad pública. Se sustenta la necesidad de reglamentar las contrataciones iguales o inferiores a 8 UIT, a fin de evitar errores en la elaboración de los requerimientos, incurrir en fraccionamientos, entre otros problemas que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de la gestión del proceso de las contrataciones de acuerdo a González (2020). En esa misma línea, uno de los problemas más preocupantes es el desempeño de la gestión de las contrataciones, lo cual repercute negativamente en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones; por lo que, es necesario orientar la gestión por resultados, para que las contrataciones se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad según Rezzoagli (2016).

Por otro lado, tomando en consideración lo señalado por Rojas (2017) en su investigación planteó la mejora del proceso de las adquisiciones directas en la municipalidad de La Punta, considerando oportuno para dicha entidad la implementación de directivas, que eviten incurrir en errores y/o remitir expedientes incompletos, y a la vez establecer la necesidad de evaluar y rediseñar sus procedimientos para identificar y eliminar actividades repetitivas; todo esto para optimizar las contrataciones que ocasione una mejora del servicio de la Municipalidad. A la vez, Patilla (2017) propuso mejorar los requerimientos formulados por las áreas usuarias, en cuanto a la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas, alineando los

procedimientos de contrataciones, mediante la utilización de instructivos; con el fin de optimizar las compras en la entidad. También, en el estudio realizado por Simón (2019) para mejorar la gestión del proceso de las compras en la entidad, propuso como solución, actualizar la directiva de contrataciones, el flujograma del proceso de compras y elaborar manuales, con la finalidad de que las áreas remitan adecuadamente y de manera oportuna sus pedidos.

Por último, es necesario señalar que en el presente estudio proyectivo se realizó la definición de proyectos, aplicando la metodología Kaizen – PHVA, a través de la cual se elaboraron diversas propuestas como directivas, modelos de términos de referencia y especificaciones técnicas, los flujogramas del AS IS y TO BE del PEPSU y ASME, y finalmente, la implementación de dashboard de requerimientos de compra. La aplicación y fortalecimiento del enfoque Kaizen en la entidad pública permitirá asegurar su éxito organizacional, para lo cual es clave el compromiso de todos los actores involucrados, tanto por parte de la plana directiva, las jefaturas y principalmente de todos los colaboradores del área de logística y de sus diversas áreas. Se propone que los próximos estudios aborden el diseño experimental para evaluar la efectividad de la metodología Kaizen en las entidades públicas y aporte al logro de los objetivos estratégicos planteados por el Estado, optimizando los recursos.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue proponer la aplicación de estrategias Kaizen, para optimizar la gestión del proceso de contrataciones para montos iguales o inferiores a los ocho (8) UIT en una entidad pública del Perú. En ese sentido, se estableció como categoría solución la propuesta Kaizen, que a través de su herramienta PHVA, permite proponer soluciones de mejora continua a los diversos problemas identificados.

Para el desarrollo del diagnóstico final, se aplicó los instrumentos de recolección de datos cualitativo y cuantitativo, considerándose las tres subcategorías que resultaron de la conceptualización de la categoría problema. Al respecto, se evidenció que las áreas no formulaban adecuadamente las especificaciones técnicas y términos de referencia, debido a que no contaban con documentos estandarizados, lo cual originaba la devolución para su reformulación. Otro punto crítico, se relacionó al hecho de no contar con una directiva internamente que regulara las contrataciones en estudio. Asimismo, se identificó que el personal no conocía claramente las actividades del proceso de las contrataciones, al no contar con una definición clara y precisa; además, no contaba con un flujograma que permitiera conocer y establecer el proceso de las contrataciones en mención, lo cual originaba la inoportuna remisión y atención de los requerimientos. Finalmente, no se contaba con una base de datos o registro para controlar los requerimientos, lo cual no permitía controlar la situación y realizar una adecuada asignación de estos. La situación descrita, exigió y exige que los gestores o gerentes públicos responsables de las contrataciones de los bienes y servicios iguales o inferiores a 8 UIT, deban sofisticar las capacidades de todos sus colaboradores, de las áreas usuarias y de logística, estructurando los procesos vinculados con la planificación y formulación de los requerimientos, para alcanzar objetivos y resultados en materia de contrataciones públicas.

Se identificaron tres problemas de mayor incidencia en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; siendo estos, la carencia de documentos de

gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; faltaba definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT y faltaba contar con un control de requerimientos de las contrataciones.

Dentro de las recomendaciones que se desprende de la investigación, se propone que la jefatura de logística debe fortalecer la aplicación de la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, con el uso de la herramienta PHVA, orientado a realizar contrataciones óptimas, que permitan cumplir con la finalidad pública y los objetivos de la entidad, para el logro de su éxito organizacional. Asimismo, otra recomendación plausible es fortalecer el uso de controles de gestión mediante procesos automatizados, para diagnosticar periódicamente la situación y a la vez realizar el seguimiento de las propuestas de mejora a los problemas identificados. Finalmente, se recomienda evaluar periódicamente los documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas), el flujograma, PEPSU y ASME del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; y, por último, el dashboard de control de requerimientos para contrataciones.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Revista Estudios Gerenciales*. 1(77), 53-69. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>
- Alarcón, D, y Laverde, N. (2019). La Contratación Estatal en Entidades Prestadoras de Salud. [Tesis postgrado, Universidad la Gran Colombia, Bogotá, Colombia]. <https://bit.ly/3yiS7Ld>
- Alvarado, K, y Pumisacho, V. (2017). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio Intangible Capital*, vol. 13, núm. 2, 2017, 479-497. Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa, España. <http://doi.org/10.3926/ic.901>
- Álvarez, P. (2018). *Introducción a la Teoría de Restricciones (TOC)*. https://www.researchgate.net/publication/327318642_Introducción_a_la_Teoría_de_Restricciones_TOC
- Álvarez, A, y Álvarez, O. (2018). *Presupuesto público comentado 2018, Presupuesto por resultados y presupuesto participativo*. Perú: Instituto Pacífico SAC.
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid. 230.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación. <https://bit.ly/3lpAzt1>
- Carhuanchó, I., Nolasco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador - UIDE. <https://bit.ly/37eoD58>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona, España. Profit Editorial. <https://bit.ly/3xIKkL4>
- Del Águila, T. (2018). Influencia del nivel de conocimiento en el cumplimiento de los estándares normativos en las contrataciones de bienes menores a 8 UIT. En el Proyecto Especial

- Huallaga Central y Bajo Mayo, Tarapoto 2018. [Tesis pregrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. <https://bit.ly/3rMIa64>
- El Peruano. (2019). *Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Perú. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0022/tuo-ley-30225.pdf>
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinar*. España. Paraninfo. <https://bit.ly/3j9ITdP>
- Giugni, P. (6 de febrero de 2009). *La Calidad como Filosofía de Gestión*. <https://www.pablogiugni.com.ar/kaoru-ishikawa/>
- González, J. (24 de junio de 2020). ¿Regulación de contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 8 UIT amparadas en la Ley de Contrataciones del Estado? *La Ley*. <https://bit.ly/3xhHJSC>
- Guelmes, E, y Nieto, L. (2015). *Algunas Reflexiones sobre el Enfoque Mixto de la Investigación pedagógica en el contexto cubano*. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (2). 23-29. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Logacho, V. (2015). Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república. [Tesis de Master, Instituto de Altos Estudios Nacionales – La Universidad de Postgrado del Estado, Quito, Ecuador]. <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/3871>
- Masaaki, I. (2003). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. (Gemba)*. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw Hill, 314.
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación. México. 302.
- Ñaupas, H, Mejía, E, Novoa, E, y Villagomez, A. (2014). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis, cuarta edición*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. <https://bit.ly/3jb9qar>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2017). *La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. París. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264281356-es>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, Dirección Técnico Normativa. (2017). *Opinión 128-2017/DTN*. Lima, Perú. <https://bit.ly/3A4zISN>
- Patilla, I. (2017). Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-ESSALUD, 2017. [Tesis para título profesional, Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú]. <https://bit.ly/3xhJUWi>
- Pimenta, C. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *Revista RAE-eletrônica*, 1 (1), 1-13. <https://bit.ly/3ykR9hd>
- Rastrollo, J. (2021). Gerencia profesional y contratación pública estratégica: una perspectiva comparada. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), 46–80. <https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10844>
- Revilla, A. (2011). La transparencia en la ley de contrataciones del Estado. *Revista Derecho PUCP*, núm. (66), 195-221. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201101.008>
- Rezzoagli, B. (2016). *Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica*. Revista de Derecho Público. <https://bit.ly/2TRPXDg>

- Rodríguez, J. (2015). Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16982>
- Rojas, A. (2017). Propuesta de mejora al proceso de compras directas a fin de optimizar la prestación del servicio en la municipalidad distrital de La Punta. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú]. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3487/1/2017_Rojas-Callupe.pdf
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria. <https://bit.ly/2WKfMpT>
- Sangüesa, M., Mateo, R., y Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid. España. International Thonsom Ediciones Paraninfo S.A. <https://bit.ly/3lkRvkz>
- Simón, D. (2019). Propuesta para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019. [Tesis de pregrado, Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú]. <https://bit.ly/3fDVuoL>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México. Pearson Educación. <http://peruhydraulics.com.pe/ebook/Administracion-de-la-calidad.pdf>
- Vilar, J, Gómez, F, y Tejero, M. (1997). *Cómo Implantar y Gestionar la Calidad Total*. Editorial Fundación Confemetal. <https://bit.ly/3fkuQRE>