



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



COMPETENCIAS LABORALES Y EL PROCESO DE ADQUISICION Y
CONTRATAIONES EN LA GERENCIA ADMINISTATIVA DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CUSCO-2018

Tesis Presentada Por:

Ivon Katherin Cano Achahui

Yanina Melisa Tito Coraza

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

ASESOR: Alejandro Vladimir Delgado
Camacho

Cusco – Perú
2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores docentes, miembros distinguidos del jurado.

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; ponemos a vuestra distinguida consideración la tesis titulada: **“COMPETENCIAS LABORALES Y PROCESO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DEL CUSCO – 2018”**, con el objetivo de optar el título profesional de Licenciadas en Administración.

La presente investigación dará inicio y fundamento a futuras investigaciones.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficioso para incrementar nuestro conocimiento profesional.

Atentamente

Las tesis



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por acompañarnos y guiarnos por el camino correcto siendo fortaleza en cada una de nuestras vidas además de brindarnos salud, paciencia y voluntad para lograr nuestros objetivos.

A la Universidad Andina del Cusco por aceptarnos ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para estudiar la carrera de administración, así como también a los docentes que nos brindaron sus conocimientos y apoyo para nuestro desarrollo profesional.

Agradecemos a la GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DEL CUSCO por brindarnos su colaboración desinteresada para el desarrollo de la presente investigación.

Agradecen también a nuestro asesor Lic. Alejandro Vladimir Delgado Camacho y a nuestros dictaminantes: Lic. María del Carmen León Casafranca y a la Lic. Susi Alviz Pazos por brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico así como también por la paciencia, disposición, y apoyo durante el transcurso de nuestra elaboración de investigación de tesis.



DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes con su paciencia y cariño supieron darnos la confianza para mostrarnos de nuevo el camino, quienes siempre nos enseñaron a dar el 100%, a no conformarnos y creer siempre; ningún camino fácil nos lleva a algo que realmente valga la pena, quienes desde pequeños nos enseñaron a que no debemos dejar de luchar por lo que deseamos, a ser humildes, y que no importa la edad para continuar avanzando, todo lo que somos es por ustedes.

A nuestros hermanos por darnos ánimos y ser nuestra gran motivación.

A nuestros primos y tíos con quienes podemos contar siempre y quienes fueron parte fundamental en el desarrollo de esta investigación y de nuestra vida universitaria.

A nuestros amigos, de la vida, del colegio y de la universidad, quienes hacen de nuestros días una de las experiencias más hermosas del mundo.

Atentamente.

Las Tesistas



INDICE

PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CAPÍTULO I.....	12
INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Descripción de la realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Problema general.....	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Justificación de la Investigación.....	15
1.4.1. Relevancia Social	16
1.4.2. Implicancias Practicas	16
1.4.3. Valor Teórico	16
1.4.4. Unidad Metodológicas	16
1.4.5. Viabilidad o Factibilidad.....	17
1.5. Delimitaciones de la investigación	17
1.5.1. Delimitación temporal.....	17
1.5.2. Delimitación espacial	17
1.5.3. Delimitación conceptual.....	17
CAPITULO II.....	17
MARCO TEORICO	18
2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.1.1. Antecedente Internacional.....	18
2.1.2. Antecedente Nacional	20
2.1.3. Antecedente Local.....	21
2.2. Bases Legales	24
2.3. Bases Teóricas	25
2.3.1. Definición de Competencias Laborales.....	25
2.3.1.1. Enfoque Funcionalista:.....	25



- 2.3.1.2. Enfoque Conductista: 26
- 2.3.1.3. Enfoque Constructivista 26
- 2.3.2. La Clasificación de la Competencia Laboral Dentro de las Olas 27
 - 2.3.2.1. Competencia Técnicas 28
 - 2.3.2.2. Competencia Participativa 34
 - 2.3.2.3. Competencia Metodológica 38
 - 2.3.2.4. Competencia Social. 41
- 2.3.3. Proceso de Adquisición y Contrataciones 43
 - 2.3.3.1. Fase de Programación y Actos Preparatorios 43
 - 2.3.3.2. Procedimiento de Selección..... 45
 - 2.3.3.3. Ejecución Contractual..... 52
- 2.4. Marco Empresarial 62
 - 2.4.1. Reseña Histórica. 62
 - 2.4.2. Finalidad de la Municipalidad Distrital de Santiago 62
 - 2.4.3. Visión 62
 - 2.4.4. Estructura Orgánica. 64
 - 2.4.5. Unidades orgánicas (Municipalidad de Santiago de Cusco, 2007) 65
 - 2.4.6. Funciones de la Unidad de Logística (Municipalidad de Santiago de Cusco, 2007)..... 67
- 2.5. Marco Conceptual..... 71
 - 2.5.1. Definición de Competencia 71
 - 2.5.2. Competencias Laborales 71
 - 2.5.3. Definición de Proceso 71
 - 2.5.4. Definición de Proceso de Adquisiciones y Contrataciones..... 71
- 2.6. Hipótesis 71
 - 2.6.1. Hipótesis General 71
 - 2.6.2. Hipótesis Específicas..... 72
- CAPÍTULO III 76
- METODOLOGÍA..... 76
 - 3.1. Tipo de Investigación 76
 - 3.2. Enfoque de la Investigación 76
 - 3.3. Diseño de Investigación..... 76
 - 3.4. Alcance de la Investigación..... 76
 - 3.5. Población de Estudio 77



3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación	77
3.6.1. Técnica	77
3.6.2. Instrumento.....	77
3.7. Procesamiento y análisis de datos	77
CAPÍTULO IV	78
RESULTADOS	78
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	78
4.1.1. Presentación del instrumento	78
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	80
4.2. Competencia laboral	81
4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable competencia laboral	81
4.2.2. Resultados de la variable competencia laboral	92
4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral	93
4.2.4. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de adquisiciones y contrataciones	95
4.2.5. Resultados de la variable proceso de adquisiciones y contrataciones.....	104
4.2.6. Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de adquisiciones y contrataciones.....	105
4.3. Resultados para la correlación entre las dimensiones de la variable competencia laboral y proceso de adquisiciones y contrataciones	106
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los ítems del cuestionario 78

Tabla 2 Descripción de la Baremación y escala de de interpretación 80

Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad 80

Tabla 4 Indicadores de la dimensión competencia técnica..... 81

Tabla 5 Competencia técnica..... 83

Tabla 6 Indicadores de la dimensión competencia metodológica 84

Tabla 7 Competencia metodológica 85

Tabla 8 Indicadores de la competencia social 86

Tabla 9 Competencia social..... 88

Tabla 10 Indicadores de la dimensión competencia participativa..... 89

Tabla 11 Competencia participativa 91

Tabla 12 Competencia laboral..... 92

Tabla 13 Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral
..... 93

Tabla 14 Indicadores de la dimensión fase de programación y actos preparativos..... 95

Tabla 15 Fase de programación y actos preparativos..... 97

Tabla 16 Indicadores de la dimensión procedimiento de selección 98

Tabla 17 Procedimiento de selección 100

Tabla 18 Indicadores de la dimensión ejecución contractual 101

Tabla 19 Ejecución contractual 103

Tabla 20 Proceso de adquisiciones y contrataciones..... 104

Tabla 21 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de
adquisiciones y contrataciones 105

Tabla 22 Competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones..... 107

Tabla 23 Competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones
..... 108

Tabla 24 Competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones..... 109

Tabla 25 Competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones
..... 110

Tabla 26 Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones 111



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores de la dimensión competencia técnica	82
Figura 2: Competencia técnica	83
Figura 3: Indicadores de la dimensión competencia metodológica.....	84
Figura 4: Competencia metodológica.....	85
Figura 5: Indicadores de la dimensión competencia social	87
Figura 6: Competencia social	88
Figura 7: Indicadores de la dimensión competencia participativa	89
Figura 8: Competencia participativa	91
Figura 9: Competencia laboral	92
Figura 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral	93
Figura 11: Indicadores de la dimensión fase de programación y actos preparativos	96
Figura 12: Fase de programación y actos preparativos	97
Figura 13: Indicadores de la dimensión procedimiento de selección	99
Figura 14: Procedimiento de selección.....	100
Figura 15: Indicadores de la dimensión ejecución contractual.....	102
Figura 16: Ejecución contractual.....	104
Figura 17: Proceso de adquisiciones y contrataciones	105
Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de adquisiciones y contrataciones	106



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Gerencia Administrativa Municipalidad Distrital de Santiago, tiene como objetivo general determinar la relación entre las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco-2018. Para la variable competencias laborales se han tomado en cuenta las dimensiones de estudio: competencia técnica, competencia participativa, competencia metodológica y competencia social. Para la variable proceso de adquisiciones y contrataciones se han tomado en cuenta las dimensiones de estudio: fase de programación y actos preparatorios, procedimiento de selección y ejecución contractual. El tipo de investigación es básica, el alcance de la investigación es descriptivo correlacional, y el diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, la población de estudio está conformada por 25 colaboradores de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018, la muestra es la misma cantidad. Se ha recopilado la información utilizando como técnica de investigación la encuesta, los resultados fueron procesados por software estadístico SPSS V25 y hoja de cálculo Excel. Los resultados de la investigación demuestran que las competencias laborales se relacionan con el proceso de adquisiciones y contrataciones, establecido mediante el estadístico chi-cuadrado con un valor de $p=0.006 < 0.05$; siendo el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman 0.710.

PALABRAS CLAVES: Competencias laborales, proceso de adquisiciones y contrataciones



ABSTRACT

This research work was developed in the Administrative District Municipality of Santiago, has as a general objective to determine the relationship between labor competencies and the process of procurement and contracting in the Administrative Management of the District Municipality of Santiago de Cusco-2018. For the labor competences variable, the study dimensions have been taken into account: technical competence, participative competence, methodological competence and social competence. For the variable process of acquisitions and hiring, the study dimensions have been taken into account: programming phase and preparatory acts, selection procedure and contractual execution. The type of research is basic, the scope of the research is descriptive correlational, and the non-experimental design, with a quantitative approach, the study population is made up of 25 employees of the Administrative Management of the District Municipality of Santiago del Cusco - 2018, the sample is the same quantity. The information has been collected using the survey technique as a research technique, the results were processed by SPSS V25 statistical software and Excel spreadsheet. The results of the investigation show that labor competencies are related to the process of acquisitions and hiring, established by the chi-square statistic with a value of $p = 0.006 < 0.05$; the level of association being by Spearman correlation 0.710.

KEYWORDS: Labor competencies, procurement process and contracting.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

a) Descripción de la realidad problemática

En el Perú las adquisiciones públicas, desempeñan un papel muy importante para el estado, para incrementar la eficiencia, la sostenibilidad y proveer un sistema de alta calidad apoyada a una buena gestión del estado esto constituye una pieza modular de toda la institución, pues involucra el conjunto de acciones que permiten la obtención bajo niveles óptimos, de bienes, servicios y obras necesarios para la comunidad. Hoy en día los sistemas administrativos públicos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos del estado, promoviendo la eficacia y la eficiencia en sus procedimientos, siendo a través de la unidad de logística la realización de todo proceso de adquisición y contratación.

La Municipalidad es una institución representativa de la población, cuya función principal según la Ley N° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”, que a la letra refiere: “los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”. Por lo tanto, para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos es necesario establecer niveles de coordinación y estudio minucioso de las necesidades fundamentales de la población, de manera que se logre satisfacer las inmensas expectativas de los mismos. (Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 2003)

En la Gerencia Administrativa de la Municipalidad de Santiago de Cusco-2018, se pudo observar algunas dificultades en el proceso de adquisiciones y contrataciones que va más allá de un problema de norma, probablemente el problema radica en la gente que lleva a cabo dicho proceso, tal vez por no llevar una adecuada gestión, debiendo enfocarse en el aprovisionamiento de



materiales o adquisición de bienes y/o servicios de acorde a las necesidades que las áreas usuarias requieran.

Según la (OSCE 2017) el proceso de adquisiciones y contrataciones está dividido en tres fases: (i) Programación y Actos Preparatorios, (ii) Proceso de Selección y (iii) Ejecución Contractual,

En la fase de programación y actos preparatorios, o también entendido en palabras más simples como programación y planificación, se aprecia que en el sector público hay retraso en la elaboración y aprobación del contenido de las bases probablemente esto genere quejas por parte de los postulantes que se presentan como posibles proveedores ya sea para un bien o servicio.

Si bien es cierto existe un Plan Estratégico Institucional al 2021, donde se plasman los fines y objetivos municipales como parte del desarrollo sostenible del distrito; existe la percepción que éstos están desarticulados en función a las necesidades de la población considerando que es uno de los más grandes de la provincia del Cusco y con mayores necesidades.

La elaboración del plan anual de contrataciones se estaría realizando sin tomar en cuenta una verdadera evaluación de requerimientos y necesidades de las unidades orgánicas usuarias, posiblemente se basan únicamente en el cumplimiento del aspecto normativo más no en la realidad que vive la población.

En cuanto al presupuesto institucional, se observa que hay descontento por parte de las áreas usuarias por ser insuficiente en relación a las necesidades, quizás dicho presupuesto no se esté elaborando con una visión amplia de las mejoras que quiere lograr la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco, como también la posible falta de análisis de las fuentes de aprovisionamiento, aplicando costos reales que permitan una obra de calidad.

Se observa que existen demoras y reclamos por las decisiones del comité especial concerniente al proceso de adquisiciones y contrataciones, quizás este problema se esté dando por la falta de verificación de los perfiles profesionales de las personas que conforman dicho comité, en el comité especial se producen errores permanentes, inexactitudes en la aplicación de las normas debido



posiblemente a que la conformación del comité no se estaría realizando técnicamente y sus miembros no poseen ni los conocimientos ni la experiencia suficiente.

El proceso de selección ocasiona en muchos casos descontento y reclamos por sus resultados, no habría disposición de trabajo en equipo con miras a lograr objetivos comunes. El otorgamiento de la buena pro es frecuente motivo de observaciones por lo que no se estarían cumpliendo los requisitos y normas establecidas al recibirse documentación incompleta; incumpliendo en los plazos de entrega, evaluación posiblemente superficial de los proveedores.

Finalmente, es en la ejecución contractual donde se cierra el proceso de adquisiciones, se observa que en el contrato la ejecución de garantías, adelantos, intervención, económica, resoluciones y subcontrataciones irregulares, penalidades truncas, y dificultades en la recepción y conformidad de las obras para su posterior liquidación técnica – financiera se están redactando y elaborando de forma general y ambigua; probablemente porque son elaborados por personal a cargo, personal nuevo e inexperto.

Tal situación ocasiona que las necesidades de aprovisionamiento no estarían siendo satisfechas en término de cantidad, calidad y oportunidad posiblemente debido a la falta de preparación y experiencia de los trabajadores, por lo que se plantea la siguiente investigación con miras a alcanzar alternativas de solución referente al problema descrito.

b) Formulación del problema

1.b.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018?

1.b.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018?



- a. ¿Qué relación existe entre las competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018
- b. ¿Qué relación existe entre las competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018?
- c. ¿Qué relación existe entre las competencias participativas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018?

c) Objetivos de la investigación

1.c.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018.

1.c.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018.
- b. Determinar la relación entre las competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018.
- c. Determinar la relación entre las competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018.
- d. Determinar la relación entre las competencias participativas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia



Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018.

d) Justificación de la Investigación

1.d.1. Relevancia Social

Los resultados obtenidos en el siguiente trabajo de investigación favorecen directamente a la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018, permitiendo visualizar los errores e ineficiencias internas en las competencias laborales, para el correcto proceso de adquisiciones y contrataciones, así mismo la eficiencia en las competencias laborales permitirá un adecuado proceso de adquisiciones y contrataciones, en perfectas condiciones y en tiempo deseado, logrando mayor satisfacción a las áreas que requieran, a su vez permitirá mejorar los servicios y ejecución de proyectos que son de gran importancia para la ciudadanía.

1.d.2. Implicancias Practicas

La presente investigación ayudará a resolver la deficiencia existente en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018, mejorando la organización interna en cada proceso y la ejecución de las diferentes partidas presupuestales.

1.d.3. Valor Teórico

La investigación permitió conocer en mayor medida el proceso de Adquisiciones y Contrataciones; apoya la teoría existente para esta variable de estudio. Asimismo, sirve de antecedente para futuros estudios en relación con esta variable.

1.d.4. Utilidad Metodológicas

La presente investigación valido técnicas e instrumentos ya establecidas y organizadas para lograr el estudio del proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.



1.d.5. Viabilidad o Factibilidad

El presente trabajo de investigación fue factible de realizar, por contar con posibilidad económica pues es un estudio de bajo presupuesto, por contar con una factibilidad técnica, pues se cuenta con el suficiente conocimiento para la realización de la investigación, y por contar con una factibilidad operativa, pues se cuenta con todos los recursos necesarios para la investigación, además de tener una cercanía al objeto de estudio, lo que facilita la investigación.

e) Delimitaciones de la investigación

1.e.1. Delimitación temporal

La presente investigación fue enfocada al estudio del proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco-2018.

1.e.2. Delimitación espacial

La presente investigación fue enfocada al estudio de las competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del -2018.

1.e.3. Delimitación conceptual

La presente investigación se realizó tomando en cuenta las competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones del estado.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedente Internacional

UNIVERSIDAD: Universidad de Valladolid. Facultad Educación Y Trabajo Social Departamento Didáctica de la Lengua y Literatura.

TÍTULO: Las Competencias Profesionales del Profesorado de Lengua Castellana y Comunicaciones en Chile: Aportaciones a la Formación Inicial.

AUTOR: Alex Pavié Nova

AÑO: 2012

CONCLUSIONES:

- No se ha logrado a través de la política educativa vigente especificar adecuadamente un conjunto de competencias docentes que puedan facilitar la construcción de propuestas de programas de formación inicial docente para las universidades.
- Existe una preocupación desde la perspectiva de la política educativa nacional por integrar en la Formación Inicial variadas acciones educativas buscando cumplir el objetivo de fortalecer la base de conocimientos y procedimientos de quienes se desempeñaran como docentes. Pero la implementación de estas acciones requiere de una reestructuración académica, administrativa y de cultura organizacionales de los centros de formación y no sólo de Educación Secundaria.
- No hay una conexión clara (o una coherencia aparente) entre los diseños curriculares, contenidos, estrategias metodológicas y criterios de



evaluación propios de esta etapa de la formación, con las necesidades que presenta la realidad del aula. Los profesores entrevistados reconocen la calidad en cuanto al conocimiento que manejaban sus profesores en la Universidad, pero constata la poca conexión entre un grupo de teorías y conocimientos específicos que aprendieron en su período de formación y la realidad del aula, señalando la poca o nula posibilidad de aplicarlos en el trabajo diario del aula. Se deja constancia de una inclusión “tardía” de los fundamentos de la Didáctica en los programas formativos. Por esto, se precisa una mayor pertinencia en el mencionado diseño curricular de los programas de Formación Inicial de acuerdo a los requerimientos actuales que se presentan en la práctica profesional docente.

UNIVERSIDAD: Universidad Rafael Landívar – Guatemala – 2011

TITULO: Competencias Laborales como base para la Selección del Personal (Estudio realizado en la Empresa Piolindo de Retelhuleu)

AUTOR: Maria de los Angeles Cojulun Cifuentes

NIVEL: Pregrado - Licenciatura

CONCLUSIONES:

- Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales, inician desde el proceso de descripción y análisis del puesto, ya que en él se mencionan las características, habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y aptitudes que se requieren del candidato.
- El proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales difiere en la estructura de entrevista y evaluaciones técnicas, ya que la inclusión de las mismas pretende reforzar e indicar las capacidades, habilidades y destrezas que el candidato posee. Al incluir al proceso de selección se puede conocer al candidato de su historia laboral y en su proceso ante diferentes inconvenientes, logros o procesos cotidianos.



- Una de las dificultades que tiene el proceso de selección para la empresa PIOLINDO en que la implementación de las competencias laborales no es completo por lo tanto no puede decidir que en la empresa se trabaje totalmente con competencias laborales.

2.1.2. Antecedente Nacional

UNIVERSIDAD: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. E.A.P. de Bibliotecología y Ciencias de la Información.

TÍTULO: Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú

AUTOR: Soledad Alfaro Jiménez

AÑO: 2011

CONCLUSIONES:

- De las siete competencias que obtuvieron el mayor puntaje (nivel 4 – exhaustivo) como competencias aplicadas, seis son genéricas o transversales y una es competencia específica (catalogación e indización). Esto indica que el mercado laboral exige principalmente la puesta en práctica de competencias transversales. Por otro lado, se evidencia que la organización del conocimiento sigue siendo una actividad laboral importante.
- La competencia que obtuvo el puntaje más bajo (nivel 2 – escaso) en aplicación y desarrollo corresponde al área de investigación (herramientas y técnicas aplicadas a la investigación: estadística, bibliometría, etc). Con este resultado se manifiesta que no se está realizando mucha investigación en las bibliotecas universitarias.



UNIVERSIDAD: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovego – Chiclayo.

TITULO: La Gestión por Competencias y su Impacto en la Mejora Continua del Desempeño Laboral.

AUTOR: Maily Andrea Santos Sanchez

AÑO: 2009

CONCLUSIONES:

- Motivar a los trabajadores para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida, no solo es importante si no necesario para poder satisfacer el encargo social de la organización.
- La formación es una actividad de la gestión de recursos humanos, su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial, es uno de los elementos que conformara a los recursos humanos en la “ventaja básica competitiva” de las organizaciones.
- “profesionales competentes son aquellos que reúnen y desarrollan las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el éxito de nuestra organización”

2.1.3. Antecedente Local

UNIVERSIDAD: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.

TITULO: Mejoramiento del Proceso de Contrataciones y Adquisiciones de la División de Logística en la Empresa Electro Sur Este S.A.A. Cusco.

AUTOR: Fernando Martin Mercado Zamalloa.

AÑO: 2011

**CONCLUSIONES:**

- El Proceso de Contratación y Adquisidores en la actualidad presenta dificultades y deficiencias en el proceso de los actos preparatorios por lo que el 87% de los trabajadores encuestados consideran que es importante el conocimiento sobre la Ley de Contratación de Estado y los actos preparatorios, en relación a las dificultades que existen con los proveedores el 70% no conocen, así como el 84% desconocen el plazo que los proveedores atienden las solicitudes de cotizaciones, también cabe aclarar que el 80% de las solicitudes de los usuarios son realmente lo que requieren las áreas usuarias, un 55% toma en cuenta los stock de almacenes y el 25% compra con previsión de un posible desabastecimiento y con respecto a los plazos de ley solo el 45% de los encuestados conocen.
- Los procedimientos son inadecuados para iniciar los actos preparatorios en la adquisición y contratación de los bienes y servicios en la Empresa Electro Sur Este S.A.A., por los resultados obtenidos el 52% de trabajadores encuestados conocen la Ley de Contrataciones del estado y los actos preparatorios y el 48% desconocen, si el 54.5% conocen sobre Adquisiciones Directa Selectiva, Adquisición Directa Publica, Concurso Público y Licitación Pública.
- Existen deficiencias en los aspectos del proceso técnico, gestión, actos preparatorios y convocatoria de los bienes y servicios de Electro Sur Este S.A.A. en el cual el 31% conoce los antecedentes históricos como es el precio y volumen y/o cantidades, sólo el 29% conoce de fichas estandarizadas, el 62% indica que el proceso logístico está sistematizado, el 49% y 33% indican que debe mejorar el sistema informático de logística y la sistematización del banco de proveedores, el 38% remite en forma oportuna las especificaciones técnicas en cuanto a la demora indican el 40% es por la investigación de mercado y un 26% por la aprobación del expediente de contratación con respecto a los documentos que conforman al expediente de contratación el 69% indica el valor



referencial, 65% certificación presupuestal y el 62% sobre los términos de referencia, así mismo solo el 16 % fue integrante de comités especiales como titular, el 21% como suplente.

- No se utiliza las Fichas Técnicas Estandarizadas y tampoco se utiliza en Banco de Proveedores, lo que limita el proceso de los actos preparatorios para las contrataciones y adquisiciones en la División de Logística de la Empresa Electro Sur Este S.A.A., ya que el 70% de los encuestados ha observado la falta de utilización de estos instrumentos técnicos.

UNIVERSIDAD: Universidad Andina del Cusco 2015

TÍTULO: Competencias Laborales y Atención al cliente en el Área comercial de la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco 2015.

AUTOR: Ghina Genara Ligas Tejada

AÑO: 2015

CONCLUSIONES:

- El grado de la influencia de las competencias laborales en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur S.A.A. en la concesión de la ciudad de Cusco, es del 22,4% por tamaño, se afirman que los colaboradores no cuentan con las habilidades y capacidades necesarias para la atención al cliente lo que afecta al desarrollo de su labor en el puesto de trabajo.
- El grado de influencia de la eficiencia persona en la atención al cliente en el área comercial en la Empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad de Cusco, es el 20,6% por tanto, se afirman que los colaboradores no manejan su hábitos que faciliten una relación eficaz con su entorno y también se afirma que los colaboradores no tienen confianza en sus conocimientos adquiridos y no crean oportunidades para solucionar algún problema con los consumidores.



- El grado de influencia de logro de las acciones en la atención al cliente en el área comercial en la Empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad de Cusco, es el 22,3% por tanto, se afirma que los colaboradores no fijan sus propias metas por encima de los estándares por ende no tiene iniciativa lo que genera que no evitan cometer errores en el trabajo realizado.

2.2. Bases Legales

- Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- Decreto Legislativo N° 1341 que modifica la Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto de Ley N° 22056, 1° de enero de 1978. El Sistema de Abastecimiento. Estando conformado por la Dirección Nacional de Abastecimiento del INAP, como se sabe, este organismo fue declarado en disolución por mandato de la Ley N° 26507, promulgado el 19 de julio de 1995.
- Decreto Supremo N° 065-85-PCM, del 1° de Agosto de 1985, que aprueba el Reglamento Único de Adquisiciones para el Suministro de Bienes y Prestaciones de Servicios no Personales para el Sector Público – RUA.
- Ley N° 039-98- PCM publicado el 28 de setiembre de 1998. Se hicieron un total de 12 modificaciones en tres años, lo que origino que se publique el TEXTO UNICO ORDENADO DE CONTATACIONES Y ADQUISICIONES.
- Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de julio de 2014



2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Definición de Competencias Laborales

Según (Cabrera y Gonzáles 2006, 55) quien cita (Bunk 2009) nos indica “Posee competencia laboral quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible; está capacitado para colaborar con su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Según (Sandoval, Miguel y Montaña 2008, 7) El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional más conocidas con sus siglas (CINTERFOR), organización líder mundial en formación para el trabajo, adscrito a la OIT, establece que la competencia está relacionada con estándares, de competencia laboral, que se redactan en función de las tareas, se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, y se complementan con evidencias. Estas últimas son el componente principal, junto con los indicadores de desempeño o del examen de certificación. Como primer acercamiento al estudio de los enfoques, cabe decir que son múltiples las interpretaciones que hacen diferentes autores como Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996), y Gonzci (1996), entre otros; las cuales pueden estar sujeta a las diferentes escuelas y enfoques, tales como el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista.

2.3.1.1. Enfoque Funcionalista:

Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. La competencia dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labora, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Tobón



(2006), expresa que este enfoque se enfatiza en: "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas". Para Prieto (2007), la principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en "...que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales." (Sandoval, Miguel y Montaña 2008, 7)

2.3.1.2. Enfoque Conductista:

Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos. De acuerdo a Mertens (2002), El modelo conductista se centra en "...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones. (Sandoval, Miguel y Montaña 2008, 8)

2.3.1.3. Enfoque Constructivista:

Es de origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones



que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a Tobón (2006), este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Sandoval, Miguel y Montaña 2008, 8)

En resumen, los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (**funcionalista**) que centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (**Conductista**) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (**Constructivista**) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

2.3.2. La Clasificación de la Competencia Laboral Dentro de las Olas

Según (Bunk 2009, 90).quizás uno de los autores más referenciados en el estudio de la competencia y la formación, la competencia se clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. De igual manera.

Según (Echevarria 2002, 101) Mantiene esta misma clasificación pero cambia la competencia social por personales donde considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales, tomando en cuenta todos los componentes de la organización y su contexto.

Según (Mertens 1996, 70) las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera, la UNESCO (1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que

se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado.

Según la psicóloga del trabajo Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Esta competencia se refiere a los siguientes aspectos: genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas.

Resumen de los Enfoques sobre competencia laboral			
Concepto	Funcionalista	Conductista	Constructivista
Origen	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Europa. especialmente en Francia
Autores importantes	Luhmann y Mertens	McClelland, Spencer & Spencer, Le Boterf Boyatzis.	Levy-Leboyer Gerhard Bunk
Se refiere a	Funciones claves de la ocupación que hace la persona, con énfasis en el resultado o producto de la tarea, más que en el cómo se logran hacer.	Características que una persona tiene en relación con su mejor desempeño efectivo y/o superior.	Se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.
Competencia es igual a	Capacidad de ejecutar tareas.	Atributos personales que buscan un Desempeño Superior	Mezcla sobre los conocimientos y experiencias laborales.
Definición del puesto laboral	Por las funciones claves que se desempeñan en la ocupación del puesto de trabajo.	Por el que hace bien las cosas	A partir de la competencia que son necesarias para construir un resultado o tarea.

Figura 1. Resumen de los enfoques de competencia laboral

Fuente: (Sandoval, Montaña y Miguel 2011, 17)

2.3.2.1. Competencia Técnicas

El dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello. (Van 2013, 38).



Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento técnico de la organización. (Van 2013, 39).

Competencia Técnica Ser capaz de:

- Demostrar conocimiento y comprensión de hechos esenciales, conceptos, principios y teorías relativas a la informática y a sus disciplinas de referencia.
- Identificar tecnologías actuales y emergentes y evaluar si son aplicables, y en qué medida, para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Demostrar conocimiento y comprensión del contexto económico y organizativo en el que desarrolla su trabajo.

Toda competencia técnica debe tener en cuenta:

a. Cumplimiento de Objetivos

Es una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos.

Objetivo no es lo mismo que política. Esta última tiene un carácter descriptivo, está definida al más alto nivel y se refiere a un conjunto de directrices e instrucciones generales. Su perspectiva temporal es dilatada, pudiendo abarcar varios años. Los objetivos, por el contrario, están expresados de un modo muy concreto (generalmente en cifras). La definición de objetivos es realizada en distintos niveles organizativos y su



duración es considerablemente más limitada. Los objetivos son un reflejo de las políticas de las que dimanar. (Alteco Consultores, 10)

Cómo llevar a cabo la definición de objetivos

La correcta definición de objetivos ha de atender a ciertos criterios.

Así, los objetivos deben:

- **Ser mensurables:** Los objetivos han de ser susceptibles de ser cuantificados. Para ello, se establecen mediante cifras de manera que no pueda haber duda sobre su alcance o su no – cumplimiento. Esta forma de hacer permite, además, que puedan ser comunicados con precisión. En un archivo municipal, por ejemplo, una definición de objetivos tal como: “reducir el tiempo en atender una petición de consulta”, no constituye un objetivo en sí mismo. Más bien es una declaración de intenciones. Sin embargo, la formulación: “reducir el tiempo medio de consulta a 15 minutos, sin sobrepasar en ningún caso los 20 minutos, durante el año 2012”, sí constituye ya un objetivo bien expresado.
- **Incluir una dimensión temporal:** Debe especificarse un plazo temporal para la consecución del objetivo.
- **Tener en cuenta los resultados globales:** Tienen que tomar en consideración los objetivos de otras actividades y departamentos relacionados.
- **Ser económicos:** Sus beneficios han de ser mayores que los costes de su implantación.



- **Ser realistas:** En el sentido de que deben ser alcanzables. Si no lo son, se corre el riesgo de fracasar y producir frustración que dificultará el logro de posteriores objetivos.
- **Relacionar los medios necesarios:** Al llevar a cabo la definición de objetivos, hay que llevar a cabo un análisis y definir los medios y recursos que serán necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- **Inteligibles:** Deben estar expresados en términos claros y concisos, de manera que sean comprendidos sin lugar a dudas. (Alteco Consultores 2013, 25)

b. Uso de Tecnologías

El uso de la tecnología en la gestión empresarial es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio y cumplimiento de objetivos.

En el ambiente empresarial la gestión tecnológica se revela en sus planes: políticas, estrategias y tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se han logrado “crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo (Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología 2006, 89)

c. Formación y Capacitación

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El recurso Humano



presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. Las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograrán obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados. La sección de Capacitación y Desarrollo de Personal, realiza diagnósticos para identificar necesidades de formación, con el objeto de desarrollar competencias tanto técnicas como comportamentales, se diseñan programas de Inducción-Re inducción y Orientación Todo eso útil para el desarrollo humano y generar sentido de pertenecía para los integrantes de la organización. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento. De ahí el instrumento puede ser bien llamado Evaluación para el Desarrollo (SENA 2012, 19).

Importancia de la Capacitación del Recurso Humano

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.



Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.



- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.3.2.2. Competencia Participativa

Para (Bunk 2009, 72) Participar en la organización del ambiente de trabajo como el del entorno, capacidad de organizar y decidir así como de aceptar responsabilidades.

La Competencia Participativa se adquiere cuando la persona es capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional. El dominio de la Competencia Participativa nos prepara para saber colaborar en el trabajo con otras personas de forma comunicativa y constructiva, además nos permite demostrar un comportamiento orientado al grupo y por tanto al entendimiento interpersonal. (Universidad de Cantabria 2012, 24).

Hace referencia a todo lo que tiene que ver con la propia tarea o actividad a desarrollar, tanto en su trabajo como en su entorno, y el estar dispuesto a aceptar siempre nuevas responsabilidades. (Chavez 2012, 82).

**Toda competencia participativa debe tener en cuenta:****a. Compromiso y disposición a realizar Tareas.**

Se necesita una buena relación de trabajo con tus colegas para funcionar con eficacia y disfrutar de tu trabajo. Los desacuerdos y las malas relaciones entre los miembros de oficinas pueden ser perjudiciales para tus objetivos de carrera y pueden minar la productividad. Se requiere un esfuerzo por crear una relación de trabajo productiva con tus colegas. Debes estar tranquilo y cordial con ellos, incluso en situaciones en las que te provoquen. (Guerrero y Vargas 2011, 51)

b. Toma de Decisiones

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir. (Guerrero y Vargas 2011, 68)

Ventajas según (Guerrero y Vargas 2011, 69):

- ✓ Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.
- ✓ Una mayor variedad de puntos de vista.
- ✓ Se facilita la aceptación de la solución final.
- ✓ Se reducen los problemas de comunicación.



Desventajas según (Guerrero y Vargas 2011, 69):

- ✓ La presión social que se genera.
- ✓ El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás
- ✓ Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, etc.
- ✓ La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

Algunos puntos que se sugieren para lograr que funcione la Toma de Decisiones en Grupo:

- ✓ Realizar reuniones Semanales o Bisemanales para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten.
- ✓ Durante las reuniones adoptar un enfoque para el Diagnóstico de la Solución de los Problemas.
- ✓ Desarrollo de la Solución, sin una intervención dominante del líder del grupo que debe adoptar una posición más de apoyo que de intervención activa, dejando que el grupo sugiera y proponga, sin inmiscuirse directamente en los debates.
- ✓ Discusión de la Solución Final.
- ✓ Retroalimentación. Después de que se haya escogido e implantado una solución, el líder del grupo debe estar retroalimentado al mismo, sobre los avances, éxitos o fallas que se presenten. (Guerrero y Vargas 2011, 70)

Resolución de conflictos en Grupo

La resolución de los conflictos es la exploración de los medios por los cuales conflictos y controversias pueden solucionarse.

Hay que considerar, también, que un conflicto o enfrentamiento personal entre miembros de un grupo



presentado ante el grupo se convierte en un problema grupal en el que todos se creen con derecho a opinión e intervención, por lo que no siempre es aconsejable permitir la vivencia de un antagonismo parcial (entre miembros) ante todo el grupo, en esos casos es más prudente intentar resolver el conflicto entre los directamente afectados, o bien, pidiendo la colaboración de otros miembros para que con su apoyo se facilite su resolución. (Osaguera 2013, 41)

Proceso de Toma de Decisiones Integradas a la Resolución de Conflictos:

Según (Osaguera 2013, 42).

- ✓ Revisión y ajuste de las condiciones de negociación. Enumeración de los puntos en litigio, de la historia de concesiones pasadas, establecimiento de los límites y condiciones de la negociación.
- ✓ Revisión y ajuste de las percepciones y de las actitudes. Análisis del conflicto subyacente (sobreentendidos, actitudes previas, falsas creencias, estructura de poder, líneas de comunicación, sentimientos ineficaces, necesidades psicológicas individuales, como son la seguridad, la afirmación personal, la necesidad de éxito, etc.), se realiza de forma intuitiva a partir de las manifestaciones del contrario. Es una actividad que se mantiene durante todo el proceso.
- ✓ Definición del problema como meta, no como obstáculo o solución.
- ✓ Identificación de las metas de las facciones. Partiendo de la conjunción entre la meta del problema y las metas particulares, definir objetivos alcanzables, legítimos, ventajosos para todos.
- ✓ Búsqueda de soluciones. Elaboración de propuestas y alternativas. Estudio y valoración de las implicaciones de



cada alternativa: Ventajas, inconvenientes, contingencias a prever, comportamientos implicados en el cambio. Las concesiones se expresaran en condicional (solo si la otra parte hace una concesión).

- ✓ Búsqueda del consenso en la toma de decisión. (Ver proceso de toma de decisiones)
- ✓ Planificación de las fases, tareas, personas, tiempos, etc. Necesarios para acometer el cambio. Previsión de reforzadores o consecuencias (no de castigos). Toma de decisión sobre el proceso de seguimiento y valoración de los acuerdos alcanzados.
- ✓ Redactado y registro del acuerdo. (Osaguera 2013, 42)

2.3.2.3. Competencia Metodológica

Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo. (Bunk 2009, 78)

Es aplicar los conocimientos a diversas situaciones profesionales y adaptarlos en función de los requerimientos del trabajo que se debe realizar. La competencia metodológica nos prepara para: saber reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten.

Encontrar de forma autónoma vías de solución y ser capaces de transferir adecuadamente las experiencias adquiridas en unas determinadas situaciones de trabajo a otras situaciones de trabajo distintas. (Universidad de Cantabria 2012, 16).

**Toda competencia metodológica debe tener en cuenta:****a. Las experiencias profesionales.**

Las experiencias profesionales, la historia, la vida de las personas, los trabajos y ocupaciones anteriores, las aficiones, los gustos, las diversiones y los juegos, en definitiva, la cultura de los individuos, son la base de su futura responsabilidad, de los resultados eficaces de su vida y la causa de que los empleos puedan mantenerse en un futuro.

Nadie, en ningún curriculum vitae, expresa la simpatía, el don de gentes, los carismas personales, la idiosincrasia de una persona, o lo que la diferencia y caracteriza de las demás. Sin embargo, todos esos bienes corresponden al bagaje cultural de una persona.

La experiencia abarca, en el ser adulto, la totalidad de sus vivencias, ya que cualquier situación vivida y almacenada, puede ser transferida como aprendizaje en otros momentos o situaciones vitales. En «cualquier» situación laboral, «cualquier» experiencia puede ser definitiva para aplicar o transferir una conducta, conocimiento, afecto o movimiento. (Salanova 2011, 49)

b. La Flexibilidad.

La flexibilidad está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia, y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. Si pensamos en la Historia, son numerosos los ejemplos que podemos citar, en los cuales la flexibilidad ha estado presente. La vida en la tierra, en un principio fue muy difícil, pensemos que los hombres tenían que proveer a toda su familia de alimento, cuidar a sus seres queridos de animales peligrosos y del ataque de tribus más primitivas, que mataban, robaban mujeres y destruían todo a su paso.



No tiene que haber sido fácil soportar todas estas situaciones, pero a pesar de la primitividad del hombre en aquel entonces, éste inteligentemente pudo sobreponerse e idear la forma de salir a cazar y proteger a los suyos.

En la actualidad, existen empresas que son extremadamente flexibles, y encuentran siempre la manera de hacer frente a crisis financieras, mercados que se cierran, necesidades que ya no existen, y otras que aparecen, en realidad la flexibilidad es muy necesaria y oportuna en un mundo en constante cambio. Los líderes de la empresa deben tener un ojo puesto en ella y el otro en oportunidades que se dan una vez. Por este motivo es importante que los líderes de una empresa u organización tengan visión de futuro y puedan encontrar oro donde otros sólo ven arcilla. (Martínez 2003, 98).

c. La adaptabilidad

La adaptabilidad está muy unida a la característica antes mencionada: la flexibilidad. Adaptarse de alguna manera, es aceptar 100% la situación actual. Para que una organización se adapte a una nueva situación implica que desde el Director de la Compañía hasta el encargado de la basura asuman esta nueva condición, cosa poco fácil para aquellos que ocupan cargos directivos, pero muy valiosa para la institución que se encuentra atravesando un problema serio. Es útil mencionar que la Humildad es una característica de todo Líder; en momentos difíciles es cuando más se necesita de la humildad de los directivos de la Institución.

Adaptarse no es tarea simple, implica dejar algo de lo que uno es, o a lo que se está acostumbrado para ser alguien distinto. Quizás en este tipo de situación influye la voluntad, la tolerancia y la inteligencia para desprenderse de beneficios que ya no se tienen por obligaciones nuevas o distintas que asumir. (Martínez 2003, 99).



2.3.2.4. Competencia Social.

Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. (Bunk 2009, 85)

La Competencia Social nos capacita para: Resolver problemas que se suscitan en el ámbito del desarrollo profesional de forma autónoma y flexible. Saber participar en la organización del puesto de trabajo y en su entorno laboral, organizar y decidir estar dispuestos a aceptar responsabilidades (Universidad de Cantabria 2012, 22)

La competencia social es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales básicas, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pros sociales, asertividad, etc. Las micros competencias que incluye la competencia social son las siguientes (Bisguerra 2010, 67).

Toda competencia social debe tener en cuenta:

Según (Bisguerra 2010, 70):

- a. Dominar las habilidades sociales básicas. - La primera de las habilidades sociales es escuchar. Sin ella, difícilmente se pueda pasar a las demás: saludar, despedirse, dar las gracias pedir por favor, manifestar agradecimiento, pedir disculpas, aguardar turno, mantener una actitud dialogante, etc.
- b. Respeto por los demás. - Es la intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas. Esto se aplica en los diferentes puntos de vista que puedan surgir en una discusión.
- c. Practicar la comunicación respectiva. - Es la capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.



- d.** Practicar la comunicación expresiva. - Es la capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.
- e.** Compartir emociones. - Compartir emociones profundas no siempre es fácil. Implica la conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas tanto por el grado de inmediatez emocional, o sinceridad expresiva, como por el grado de reciprocidad o simetría en la relación.
- f.** Comportamiento pro-social y cooperación. - Es la capacidad para realizar las acciones en favor de otras personas, sin que lo hayan solicitado. Aunque no coincide con el altruismo, tiene muchos elementos en común.
- g.** Asertividad. - Significa mantener un comportamiento equilibrado entre la agresividad y la pasividad. Esto implica la capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos, al mismo tiempo que se respete a los demás, con sus opiniones y derechos. Decir “no” claramente y mantenerlo y aceptar que el otro te pueda decir “no”. Hacer frente a la presión de grupo y evitar situaciones en las cuales uno puede verse coaccionado para adoptar comportamientos de riesgo. En ciertas circunstancias de presión, procurar demorar la toma de decisiones y la actuación, hasta sentirse adecuadamente preparado, etc.
- h.** Prevención y solución de conflictos. - Es la capacidad para identificar, anticiparse o afrontar resolutivamente conflictos sociales y problemas interpersonales. Implica la capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión preventiva y evaluar riesgos, barreras y recursos. Cuando inevitablemente se producen los conflictos, afrontarlos de forma positiva, aportando soluciones informadas y constructivas. La capacidad de negociación y mediación son aspectos importantes de cara a una resolución



pacífica del problema, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

- i. Capacidad para gestionar situaciones emocionales. - Es la habilidad para reconducir situaciones emocionales en contextos sociales. Se trata de activar estrategias de regulación emocional colectiva. Esto se superpone con la capacidad para inducir o regular las emociones en los demás. (Bisguerra 2010, 73).

2.3.3. Proceso de Adquisición y Contrataciones

Son los procesos que desarrollan las entidades del estado con el fin de obtener bienes, suministros, servicios u obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones, en el marco del sistema de contrataciones estatales cuya norma principal es la Ley de contrataciones y adquisiciones. (OSCE 2017, 4)

2.3.3.1. Fase de Programación y Actos Preparatorios

Comprende todas aquellas actuaciones que debe realizar una Entidad, teniendo por finalidad la definición de la necesidad, la determinación de su costo, la verificación de existencia de recursos, entre otros aspectos. Actuaciones dentro de la esfera interna de la Entidad. (OSCE 2017, 14)

a. El plan institucional

Constituye uno de los elementos más importantes de los procesos técnicos, mediante el cual se elaboran los planes y programas de adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios, materiales y suministros diversos para obras públicas la misma que estará relacionada con las diferentes etapas del plan estratégico que provee las bases para efectuar la ejecución y el control asegurando que los recursos asignados se usen para alcanzar las metas y objetivos previstos. (Diario el peruano 2014, 527449)



b. El presupuesto institucional

Esta fase consiste en la consolidación de las necesidades de bienes, servicios y obras, sustentatorias del Presupuesto Institucional de Apertura – PIA. (Diario el peruano 2014, 7)

c. Plan anual de contrataciones

El Plan Anual de Contrataciones que se apruebe debe prever las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el Presupuesto Institucional de Apertura y el valor referencial de dichas contrataciones, con independencia de que se sujeten al ámbito de aplicación de la presente Ley o no, y de la fuente de financiamiento. (OSCE 2017, 7)

d. La designación de un comité especial

Según (Diario el peruano 2014) En las licitaciones públicas y concursos públicos, la Entidad designará a un Comité Especial que deberá conducir el proceso.

Para las adjudicaciones directas, el Reglamento establecerá las reglas para la designación y conformación de Comités Especiales Permanentes o el nombramiento de un Comité Especial ad hoc.

El órgano encargado de las contrataciones tendrá a su cargo la realización

Ley de Contrataciones del Estado de los procesos de adjudicación de menor cuantía. En estos casos el Titular de la Entidad podrá designar a un Comité Especial ad hoc o permanente, cuando lo considere conveniente.

e. La elaboración y aprobación de las bases

Los documentos que contienen los aspectos administrativos, las especificaciones técnicas y los términos de referencia o expediente técnico, según corresponda, que con el conjunto de condiciones, procedimientos establecidos por la Entidad y, cuando corresponda, la proforma del contrato, rigen un



proceso de selección específico en el marco de la Ley y el presente Reglamento. (Diario el peruano 2014)

2.3.3.2. Procedimiento de Selección

Existe una comunicación al público en general de que determinada Entidad pública desea contratar un bien, servicio y/u obra a fin de satisfacer un requerimiento formulado por una oficina o “área usuaria”. Su objetivo es que, sobre la base de una competencia, se seleccione al eventual contratista. (OSCE 2017, 5)

a. Convocatoria.

Según (Diario el peruano 2014) La convocatoria de todo proceso de selección deberá contener obligatoriamente lo siguiente:

- La identificación, domicilio y RUC de la Entidad que convoca.
- La identificación del proceso de selección.
- La indicación de la modalidad de selección, de ser el caso.
- La descripción básica del objeto del proceso.
- El valor referencial.
- El lugar y la forma en que se realizará la inscripción o registro de participantes.
- El costo del derecho de participación.
- El calendario del proceso de selección.
- El plazo de entrega requerido o de ejecución del contrato.
- La indicación de los instrumentos internacionales bajo cuyos alcances se encuentra cubierto el proceso de selección, de ser el caso.

El OSCE será el responsable de incluir en el SEACE la información señalada en el inciso 10. Asimismo, para todos aquellos procesos de selección que se encuentren bajo la cobertura de uno o más



instrumentos internacionales, el OSCE se encargará de elaborar y publicar una versión en idioma inglés de la convocatoria.

b. Registro de participantes.

Según (Peruano, Reglamento de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado 2015) Todo proveedor que desee participar en un procedimiento de selección debe registrarse como participante, debiendo contar para ello con inscripción vigente en el RNP, conforme al objeto de la contratación.

El registro de participantes es gratuito y electrónico, a través del SEACE. Tratándose de obras el registro otorga el derecho al participante a recabar el expediente técnico de obra, previo pago de un derecho que no puede ser mayor al costo de reproducción de dicho expediente. El proveedor que se registra como participante se adhiere al procedimiento de selección en el estado en que el mismo se encuentre.

El registro de participantes se lleva a cabo desde el día siguiente de la convocatoria hasta antes del inicio de la presentación de ofertas o recepción de expresiones de interés, según corresponda. En las licitaciones públicas con precalificación, el registro de participantes se realiza hasta antes del término del plazo para la presentación de solicitudes de precalificación.

c. Presentación y absolución de consultas

Según (DIGEMID 2014, 161 - 163) A través de las consultas, los participantes podrán solicitar la aclaración de lo consignado en las Bases o plantear solicitudes respecto de ellas. El Comité Especial publicará a través del SEACE la absolución de las consultas, mediante un pliego absolutorio, debidamente fundamentado. Tales respuestas y las consiguientes aclaraciones a las Bases forman parte integrante de las mismas y del contrato (Artículo 10° del Reglamento de la Ley).

Al absolver las consultas, el Comité Especial no podrá exigir ni considerar requerimientos mayores ni distintos que los originalmente



establecidos en las Bases, salvo la necesaria modificación de éstas, previo conocimiento y aprobación de la Entidad. Del mismo modo, el Comité Especial no podrá responder con frases como «ceñirse al contenido de las Bases" o fórmula similar, sino fundamentando y sustentando debidamente su respuesta.

Si se toma conocimiento de algún defecto en las Bases, el Comité Especial deberá comunicar dicho hecho a la autoridad que aprobó las Bases. Esta se encargará de aprobar las correspondientes correcciones, las cuales serán notificadas a los postores y puestas a disposición de los interesados.

d. Formulación y absolución de observaciones e integración de las Bases

Según (DIGEMID 2014, 161 - 163) Mediante escrito debidamente fundamentado, los participantes podrán formular observaciones a las Bases, las que deberán versar sobre el incumplimiento de las condiciones mínimas.

El Comité Especial deberá absolverlas de manera fundamentada y sustentada - sea que las acoja, las acoja parcialmente o no las acoja - mediante un pliego absolutorio que deberá contener la identificación de cada observante y la respuesta del Comité Especial para cada observación presentada (Artículo 113° del Reglamento de la Ley).

Este pliego deberá ser notificado a través del SEACE en la Sede de la Entidad y a los correos electrónicos de los participantes, de ser el caso.

La integración de las Bases es el resultado de la absolución de consultas y observaciones presentadas que se integran a las Bases, transcurridos los plazos respectivos.

“Para todos los casos existe la obligación de notificar a todas las partes sobre el pliego de absolución de consultas y observaciones, caso contrario se incurriría en una causal de nulidad”

**e. Presentación de propuestas**

Según (DIGEMID 2014, 161 - 163) Las propuestas podrán presentarse ya sea en sobres cerrados, por fax o correo electrónico, conforme a las exigencias previstas en las Bases, de acuerdo a la naturaleza e importancia de la adquisición.

Las propuestas se presentan por escrito, en hojas simples debidamente foliadas y redactadas por medios mecánicos o electrónicos, en idioma castellano o, en su defecto, acompañados de traducción oficial, salvo el caso de la información técnica complementaria contenida en folletos, catálogos o similares. Las propuestas no deben contener hojas sueltas y cada hoja debe llevar el sello y rúbrica del postor o de su representante legal.

Las propuestas deben presentarse dentro del plazo establecido en las Bases, es decir, teniendo como fecha máxima el día y hora señalados (Artículos 119", 120" Y 1210 del Reglamento de la Ley).

En caso de presentarse en sobres cerrados, estos deben contener todos los documentos indicados en las bases administrativas, tanto de la propuesta técnica como de la propuesta económica.

¿Qué debe contener cada sobre?

Sobre N° 1: propuesta Técnica (Artículo 75° del Reglamento de la Ley).

- Copia simple del Certificado de inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores.
- Declaración Jurada, señalando lo siguiente: (Artículo 76" del Reglamento de la Ley)
- Que no tiene impedimento para participar en el proceso de selección no para contratar con el Estado, conforme al Artículo 9 de la Ley;
- Que, conoce, acepta y se somete a las Bases, condiciones y procedimientos del proceso de selección;



- Que es responsable de la veracidad de los documentos e información que presenta para efectos del proceso;
- Que se compromete a mantener su oferta durante el proceso de selección y a suscribir el contrato en caso de resultar favorecido con la Buena Pro; y
- Que conoce las sanciones contenidas en la Ley y su Reglamento, así como en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Promesa de Consorcio, de ser el caso.
- El plazo de entrega, indicado en número de días calendario, no debe ser mayor al establecido en la Base Administrativa. No se aceptará términos «Inmediato» u otro similar porque impide la aplicación de la fórmula en la evaluación técnica.
- Carta de compromiso que consigne las condiciones de entrega o suministro, plazos o calendarios.
- Asimismo, se recomienda solicitar en la propuesta técnica:
- Protocolo de Análisis o Certificados de Análisis.
- Folletos, catálogos.
- Muestras.
- Certificados de calidad.
- Registro Sanitario o Certificado de Registro Sanitario.
- Rotulados autorizados.
- Documentos que acrediten la experiencia del postor en la venta del bien ofertado, entre otros.
- Documentación que acredite el cumplimiento de los requerimientos técnicos mínimos.
- Información referida al cumplimiento de los factores de evaluación requeridos por la Entidad y considerados en las Bases: Especificaciones Técnicas y Criterios de Evaluación.
- Documentación de presentación facultativa:
- Declaración Jurada de ser una pequeña o microempresa, de ser el caso; para ello, se recomienda al Comité Especial



establecer un modelo en las Bases a fin de uniformar dichas declaraciones.

- Carta de Aceptación de visita mediante el cual el postor acepte la visita de los representantes de la Entidad a efecto de verificar sus instalaciones y verificación documentaria, así como los avances de producción.
- Monto total de la oferta y precios unitarios. Si se tratara de un proceso de selección según relación de ítems, debe consignarse el monto total de la oferta y el monto total de cada ítem en que se participe.

Sobre N° 2: Propuesta Económica (Artículo 75° del Reglamento de la Ley).

Las propuestas económicas deben incluir todos los tributos, seguros, transportes, inspecciones, pruebas, y cualquier otro concepto que pueda tener incidencia en el costo del medicamento o insumo a adquirir (Artículo 102° del Reglamento de la Ley).

Las propuestas que excedan en más de 10% el Valor Referencial o que sean inferiores al 70% del mismo, no son válidas, por lo que el Comité Especial debe devolverlas, teniéndolas por no presentadas (Artículo 33° del TUO de la Ley)

f. Evaluación de Propuestas: Técnica y Económica

Según (DIGEMID 2014, 161 - 163) La evaluación integral de una propuesta comprende tanto la referida a la propuesta técnica como a la propuesta económica,

Las propuestas técnicas y económicas se evalúan asignándoles puntajes de acuerdo a los factores y criterios de evaluación y calificación que se establezcan en las Bases del proceso (Artículo 69° del Reglamento de la Ley).

Los requisitos que son imprescindibles se constituyen como factores de evaluación mínimo, por lo tanto, tiene carácter de excluyente, es decir,



cumple o no cumple; no hay rangos intermedios, Si el postor o su oferta no cumplen algún requerimiento mínimo es descalificado.

Los factores de evaluación calificables son aquellos requerimientos relevantes o importantes que reciben una calificación, en la medida de las reglas establecidas en las bases.

La suma de los máximos puntajes que se asignen a la propuesta técnica y a la propuesta económica deberá ser igual a cien puntos, de los cuales no menos de cincuenta deberán ser asignados a la propuesta económica; dicha asignación de puntajes deberá ser expresada en las Bases.

Para la evaluación técnica, las Bases administrativas establecerán los requerimientos mínimos a cumplir para que la propuesta sea admitida.

Asimismo, señalarán los factores necesarios para la evaluación, los puntajes máximos que se asignan y los respectivos criterios de evaluación y calificación.

Las garantías comerciales, de funcionamiento u otras análogas, así como el plazo de entrega, el mantenimiento del bien requerido y similares, los controles de calidad de los bienes adjudicados, serán considerados siempre factores técnicos.

La evaluación económica consistirá en asignar el puntaje máximo establecido a la oferta económica de menor monto. Al resto de las propuestas se le asignará puntaje según la siguiente fórmula (Artículo 69° del Reglamento de la Ley).

g. Otorgamiento de la Buena Pro en la Adquisición de Bienes

La Buena Pro se otorga, en mérito a la calificación y evaluación realizada a las propuestas presentadas, al postor que obtuvo el mejor puntaje total, salvo que se haya invitado (AMC) a un solo proveedor. En este caso se le otorgará la Buena Pro, siempre que su propuesta sea válida; es decir, cumpla con los requerimientos técnicos establecidos en las Bases y no se exceda de los montos mínimos y máximos que debe tener toda propuesta económica respecto del valor referencial.



- De haber presentado sus propuestas varios proveedores, el Comité Especial elaborará un cuadro comparativo indicando el orden obtenido por las propuestas presentadas y anunciando la propuesta ganadora. Este resultado se notificará a todos los participantes y al postor ganador, por el mismo medio en que se cursó la invitación, teniendo siempre certeza de la recepción de tales comunicaciones.
- De haberse presentado un solo proveedor, la notificación del otorgamiento de la Buena Pro podrá producirse mediante la expedición de la respectiva orden de compra o de servicios.

2.3.3.3. Ejecución Contractual

Cumplimiento de lo pactado. Se plasma y se efectúa la prestación a cargo del contratista; luego de lo cual y previa emisión de la conformidad, la Entidad reconocerá al contratista el monto correspondiente por los servicios prestados al proveedor a cargo de atender la necesidad. (OSCE 2017)

a. Contrato

Según (OSCE 2017, 8) La entidad no puede negarse a suscribir el contrato, salvo por razones de recorte presupuestal correspondiente al objeto materia del proceso de selección, por norma expresa o porque desaparezca la necesidad, debidamente acreditada. La negativa a hacerlo basada en otros motivos, genera responsabilidad funcional en el Titular de la Entidad, en el responsable de Administración o de Logística o el que haga sus veces, según corresponda.

En caso que el o los postores ganadores de la Buena Pro se nieguen a suscribir el contrato, serán pasibles de sanción, salvo imposibilidad física o jurídica sobrevinida al otorgamiento de la Buena Pro que no le es atribuible, declarada por el Tribunal.

• Perfeccionamiento del Contrato

Según (OSCE 2017, 9) El contrato se perfecciona con la suscripción del documento que lo contiene. Tratándose de



procesos de Adjudicaciones de Menor Cuantía, distintas a las convocadas para la ejecución y consultoría de obras, el contrato se podrá perfeccionar con la recepción de la orden de compra o de servicio.

Los contratos y, en su caso, las órdenes de compra o de servicio, así como la información referida a su ejecución, deberán ser registrados en el SEACE en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles siguientes a su perfeccionamiento, ocurrencia o aprobación, según corresponda.

• **Suscripción del Contrato**

El contrato será suscrito por la Entidad, a través del funcionario competente o debidamente autorizado, y por el contratista, ya sea directamente o por medio de su apoderado, tratándose de persona natural, y tratándose de persona jurídica, a través de su representante legal. (OSCE 2017, 9)

• **Requisitos para suscribir el Contrato**

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012, pág. 527452) Para suscribir el contrato, el postor ganador de la Buena Pro deberá presentar, además de los documentos previstos en las Bases, los siguientes:

- Constancia vigente de no estar inhabilitado para contratar con el Estado, salvo en los contratos derivados de procesos de Adjudicación de Menor Cuantía y de procesos de selección según relación de ítems, en los que el monto del valor referencial del ítem o sumatoria de los valores referenciales de los ítems adjudicados a un mismo postor no superen lo establecido en la normativa vigente para convocar a una Adjudicación de Menor Cuantía, en los que la Entidad deberá efectuar la verificación correspondiente en el portal del RNP.



- Garantías, salvo casos de excepción.
- Contrato de consorcio con firmas legalizadas de los consorciados, de ser el caso.
- Código de cuenta interbancaria (CCI).
- Traducción oficial efectuada por traductor público juramento de todos los documentos de la propuesta presentados en idioma extranjero que fueron acompañados de traducción certificada.

Estos requisitos no serán exigibles cuando el contratista sea otra entidad, cualquiera sea el proceso de selección, con excepción de las Empresas del Estado que deberán cumplirlos.

Luego de la suscripción del contrato y, en el mismo acto, la entidad entregará un ejemplar del mismo contratista.

b. Subcontratación

Según (Contrataciones, 2009) El contratista podrá acordar con terceros la subcontratación de parte de las prestaciones a su cargo, cuando lo autoricen las Bases, siempre que:

- La Entidad lo apruebe por escrito y de manera previa, por intermedio del funcionario que cuente con facultades suficientes y dentro de los cinco (5) días hábiles de formulado el pedido. Si transcurrido dicho plazo la Entidad no comunica su respuesta, se considera que el pedido ha sido aprobado.
- Las prestaciones a subcontratarse con terceros no excedan del cuarenta por ciento (40%) del monto del contrato original.
- El subcontratista se encuentre inscrito en el RNP y no esté suspendido o inhabilitado para contratar con el Estado.
- En el caso de contratistas extranjeros, éstos se comprometan a brindar capacitación y transferencia de tecnología a los nacionales.



Aun cuando el contratista haya subcontratado, conforme a lo indicado precedentemente, es el único responsable de la ejecución total del contrato frente a la Entidad. Las obligaciones y responsabilidades derivadas de la subcontratación son ajenas a la Entidad.

Las subcontrataciones se efectuarán de preferencia con las microempresas y pequeñas empresas.

c. Cómputo de los plazos

Según (OSCE 2017, 472021) durante la vigencia del contrato, los plazos se computarán en días calendario, excepto en los casos en los que el Reglamento indique lo contrario.

El plazo de ejecución contractual se computa en días calendario desde el día siguiente de la suscripción del contrato o desde el día siguiente de cumplirse las condiciones establecidas en las Bases. En el caso de contrataciones perfeccionadas mediante orden de compra o de servicio, el plazo de ejecución se computa desde el día siguiente de recibida.

En ambos casos se aplicará supletoriamente lo dispuesto por los artículos 183 y 184 del Código Civil.

d. Responsabilidad de la Entidad

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012, pág. 472032) La Entidad es responsable frente al contratista de las modificaciones que ordene y apruebe en los proyectos, estudios, informes o similares o de aquéllos cambios que se generen debido a la necesidad de la ejecución de los mismo, sin perjuicio de la responsabilidad que le corresponde a los autores de los proyectos, estudios, informes o similares.

La Entidad es responsable de la obtención de las licencias, autorizaciones, permisos, servidumbre y similares para la ejecución y consultoría de obras, salvo que en las Bases se



estipule que la tramitación de éstas correrá a cargo del contratista.

e. Tributos, gravámenes y otros

Según (OSCE 2017, 472047) Los tributos y gravámenes que correspondan al contratista, así como las responsabilidades de carácter laboral y por el pago de las aportaciones sociales de su personal, se regularán por las normas sobre la materia.

Asimismo, corresponde al contratista la contratación de todos los seguros necesarios para resguardar la integridad de los bienes, los recursos se utilizan y los terceros eventualmente afectos, de acuerdo con lo que establezcan las Base.

f. Garantías

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012) Las bases del proceso de selección establecerán el tipo de garantía que le otorgará el postor y/o contratista, según corresponda.

En los casos que resulte aplicable la retención del diez por ciento (10%) del monto del contrato original como garantía de fiel cumplimiento, dicha retención se efectuará durante la primera mitad del número total de pagos a realizarse, de forma prorrateada, con cargo a ser devuelto a la finalización del mismo.

Las Entidades están obligadas a aceptar las garantías que se hubieren emitido conforme a lo dispuesto en párrafos precedentes, bajo responsabilidad.

Aquellas empresas que no cumplan con honrar la garantía otorgada en el plazo establecido en el artículo 39 de la Ley, serán sancionadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Las Garantías sólo se harán efectivas por el motivo garantizado.



Clases de Garantías

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012) En aquellos casos y en las oportunidades previstas en el Reglamento, el postor o el contratista, según corresponda, está obligado a presentar las siguientes garantías:

- Garantía de fiel cumplimiento.
- Garantía por el monto diferencial de la propuesta.
- Garantía por adelantos.

g. Otras penalidades

Según (OSCE 2017, 472047) En las Bases se podrán establecer penalidades distintas a la mencionada en el artículo precedente, la convocatoria, hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto del contrato vigente o, de ser el caso, del ítem que debió ejecutarse. Estas penalidades se calcularán de forma independiente a la penalidad por mora.

h. Resolución de Contrato

Según (OSCE 2017, 472047) Cualquiera de las partes puede poner fin al contrato por un hecho sobreviniente a la suscripción del mismo, siempre que se encuentre previsto expresamente en el contrato con sujeción a la Ley.

Por igual motivo, se puede resolver el contrato en forma parcial, dependiendo de los alcances del incumplimiento, de la naturaleza de las prestaciones, o de algún otro factor relevante, siempre y cuando sea posible sin afectar el contrato en su conjunto.

i. Adelantos

Las Bases podrán establecer adelantos directos al contratista, los que en ningún caso excederán en conjunto del treinta por ciento (30%) del monto del contrato original. (OSCE 2017)



- **Entrega de Adelantos**

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012) La Entidad debe establecer en las Bases el plazo en el cual el contratista solicitará el adelanto, vencido dicho plazo no procederá la solicitud.

La entrega del adelanto se hará en la oportunidad y plazo establecidos en las Bases.

En el supuesto que no se entregue el adelanto en dicho plazo, el contratista tiene derecho a solicitar la ampliación del plazo de ejecución de la prestación por el número de días equivalente a la demora, conforme al artículo 175 del Reglamento.

- j. Recepción y conformidad**

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012) La recepción y conformidad es responsabilidad del órgano de administración o, en su caso, del órgano establecido en las Bases, sin perjuicio de lo que se disponga en las normas de organización interna de la Entidad.

La conformidad requiere del informe del funcionario responsable del área usuaria, quien deberá verificar, dependiendo de la naturaleza de la prestación, la calidad, cantidad y cumplimiento de las condiciones contractuales, debiendo realizar las pruebas que fueran necesarias.

Tratándose de órdenes de compra o de servicio, derivadas de Adjudicaciones de Menor Cuantía distintas a las de consultoría y ejecución de obras, la conformidad puede consignarse en dicho documento.

De existir observaciones se consignarán en el acta respectiva, indicándose claramente el sentido de estas, dándose al contratista un plazo prudencial para su subsanación, en función



a la complejidad del bien o servicio. Dicho plazo no podrá ser menor de dos (2) ni mayor de diez (10) días calendario. Si pese al plazo otorgado, el contratista no cumpliera a cabalidad con la subsanación, la Entidad podrá resolver el contrato, sin perjuicio de aplicar las penalidades que correspondan.

Este procedimiento no será aplicable cuando los bienes y/o servicios manifiestamente no cumplan con las características y condiciones ofrecidas, en cuyo caso la Entidad no efectuará la recepción, debiendo considerarse como no ejecutada la prestación, aplicándose las penalidades que correspondan.

Las discrepancias en relación a la recepción y/o conformidad, así como la negativa de la Entidad de efectuarlas podrán ser sometidas a conciliación y/o arbitraje dentro del plazo de quince (15) días hábiles de ocurrida la recepción, la negativa o de vencido el plazo para otorgar la conformidad, según corresponda.

La recepción conforme de la Entidad no enerva su derecho a reclamar posteriormente por defectos o vicios ocultos.

k. Liquidación del Contrato de Consultoría de Obra

Según (Contrataciones, Decreto Supremo N°138-2012-EF, 2012)

- El contratista presentará a la Entidad la liquidación del contrato de consultoría de obra dentro de los quince (15) días siguientes de haberse otorgado la conformidad de la última prestación. La Entidad deberá pronunciarse respecto de dicha liquidación y notificar su pronunciamiento dentro de los quince (15) días siguientes de recibida; de no hacerlo, se tendrá por aprobada la liquidación presentada por el contratista.
- Si la Entidad observa la liquidación presentada por el contratista, éste deberá pronunciarse y notificar su pronunciamiento en el plazo de cinco (5) días de haber



recibido la observación; de no hacerlo, se tendrá por aprobada la liquidación con las observaciones formuladas por la Entidad.

- En el caso que el contratista no acoja las observaciones formuladas por la Entidad, deberá manifestarlo por escrito dentro del plazo previsto en el párrafo anterior. En tal supuesto, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes, cualquiera de las partes deberá solicitar el sometimiento de esta controversia a conciliación y/o arbitraje, según corresponda, en la forma establecida en los artículos 214 y/o 215.
- Cuando el contratista no presente la liquidación en el plazo indicado, la Entidad deberá efectuarla y notificarla dentro de los quince (15) días siguientes, a costo del contratista; si éste no se pronuncia dentro de los cinco (5) días de notificado, dicha liquidación quedará consentida.
- Si el contratista observa la liquidación practicada por la Entidad, ésta deberá pronunciarse y notificar su pronunciamiento dentro de los cinco (5) días siguientes; de no hacerlo, se tendrá por aprobada la liquidación con las observaciones formuladas por el contratista.
- En el caso de que la Entidad no acoja las observaciones formuladas por el contratista, deberá manifestarlo por escrito dentro del plazo previsto en el párrafo anterior. En tal supuesto, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes, cualquiera de las partes deberá solicitar el sometimiento de esta controversia a conciliación y/o arbitraje, según corresponda, en la forma establecida en los artículos 214 y/o 215.
- Toda discrepancia respecto de la liquidación, incluso las controversias relativas a su consentimiento o al incumplimiento de los pagos que resulten de la misma, se resuelve mediante conciliación y/o arbitraje, sin perjuicio del cobro de la parte no controvertida.



- Las controversias en relación a los pagos que la Entidad debe efectuar al contratista podrán ser sometidas a conciliación y/o arbitraje dentro del plazo de quince (15) días hábiles siguientes de vencido el plazo para hacer efectivo el pago de acuerdo a lo previsto en el contrato.
- Una vez que la liquidación haya quedado consentida, no procede ninguna impugnación, salvo las referidas a defectos o vicios ocultos, las que serán resueltas mediante conciliación y arbitraje, de acuerdo con el plazo señalado en el artículo 177 del Reglamento.

1. Oportunidad del pago

Según (OSCE 2017, 9) Todos los pagos que la Entidad deba realizar a favor del contratista por concepto de los bienes o servicios objeto del contrato, se efectuarán después de ejecutada la respectiva prestación; salvo que, por razones de mercado, el pago del precio sea condición para la entrega de los bienes o la realización del servicio.

La Entidad podrá realizar pagos periódicos al contratista por el valor de los bienes y servicios contratados en cumplimiento del objeto del contrato, siempre que estén fijados en las Bases y que el contratista los solicite presentando la documentación que justifique el pago y acredite la existencia de los bienes o la prestación de los servicios. Las Bases podrán especificar otras formas de acreditación de la obligación. Los montos entregados tendrán el carácter de pagos a cuenta.

En el caso que se haya suscrito contrato con un consorcio, el pago se realizará de acuerdo a lo que se indique en el contrato de consorcio.



2.4. Marco Empresarial

2.4.1. Reseña Histórica.

Según el Ing. Carlos Ruiz Caro, la iniciativa parece que surgió de un “grupo de vecinos y pobladores, quienes, vieron en la distritalización, una posibilidad de traer progreso a esta abandonada zona”. Entre las personas que estuvieron en esa gestión figuraban: El Sr. Giraldo Ruiz Caro, el profesor Santiago Guillén Covarrubias, los doctores Jorge Ochoa, Isaac y Manuel Velazco Quintanilla, los señores José Arrisueño, Giraldo Álvarez Macutela, Teodosio Serrudo, entre otros. La inquietud había sido participada al diputado por el Cusco Sr. Francisco Ramírez Valderrama, quien formuló y presentó el Proyecto de Ley ante el Congreso de la República, logrando la aprobación de la Ley de Creación de los Distritos de Santiago y 24 de Junio (hoy Wanchaq), La ley de promulgó el 10 de junio de 1955.

2.4.2. Finalidad de la Municipalidad Distrital de Santiago

Las Municipalidades representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentan el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de las circunscripciones de su jurisdicción. No pueden ejercer las funciones de orden político que la Constitución y las leyes reservan para otros órganos del Estado, ni asumir representación distinta de la que le corresponde a la administración de las actividades locales. (Ley de Municipalidades)

2.4.3. Visión

Santiago de Cusco, es un distrito seguro, ordenado limpio, inclusivo, en el que sus pobladores acceden a una cobertura de servicios de educación salud, saneamiento básico, vivienda y empleo de calidad, fortaleciendo su identidad y cultura.

La economía se ha diversificado en base a la actividad artesanal, el turismo, la producción agropecuaria y el fomento a la pequeña y mediana empresa. El precio de los bienes inmuebles se ha valorado.



Las personas viven en un entorno saludable, gracias a un gobierno local moderno, transparente y eficiente que promueve la participación, el control y la vigilancia ciudadana integrando a los espacios urbanos y rurales a la gestión del distrito. (Municipalidad de Santiago de Cusco 2015).

2.4.4. Estructura Orgánica.

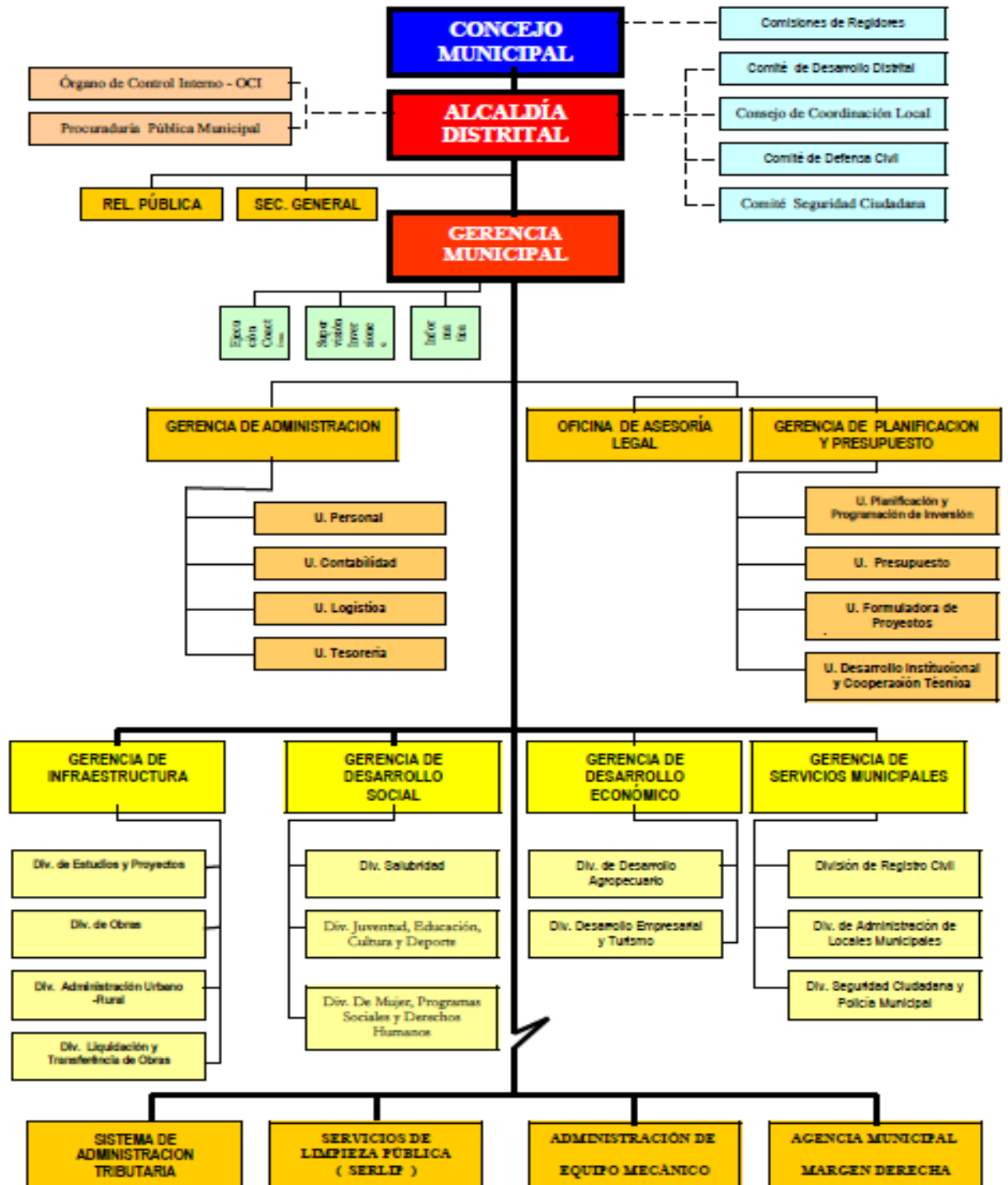


Figura 2. Estructura Orgánica de la Municipalidad de Santiago.

Fuente: (Municipalidad de Santiago de Cusco 2015).



2.4.5. Unidades orgánicas (Municipalidad de Santiago de Cusco 2007)

ORGANO DE GOBIERNO MUNICIPAL

CONCEJO MUNICIPAL

1. ALTA DIRECCION

1.1. ALCALDÍA

01.1.1. Secretaría General.

01.1.2. Relaciones Públicas.

1.2. GERENCIA MUNICIPAL

01.2.1. Ejecución Coactiva.

01.2.2. Supervisión de Inversiones.

01.2.3. Informatica.

2. ORGANOS CONSULTIVOS

2.1. Comité de Desarrollo Distrital - CDD

2.2. Consejo de Coordinación Local - CCL

2.3. Comité de Defensa Civil - CDC

2.4. Comité de Seguridad Ciudadana - CSC

3. ORGANOS DE CONTROL

3.1. OFICINA DE CONTROL INTERNO

3.2. PROCURADURIA PÚBLICA MUNICIPAL

4. ORGANOS DE APOYO

4.1. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

4.1.1. Unidad de Personal

4.1.2. Unidad de Contabilidad

4.1.3. Unidad de Logística

4.1.4. Unidad de Tesorería

5. ORGANOS DE ASESORAMIENTO

5.1. OFICINA DE ASESORIA LEGAL

5.2. GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

5.2.1. Unidad de Planificación y Programación de Inversión

5.2.1. Unidad de Presupuesto

5.2.2. Unidad Formuladora de Proyectos



5.2.3. Unidad de Desarrollo Institucional y Cooperación
Técnica

6. ORGANOS DE LINEA

6.1. GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

6.1.1. División de Estudios y Proyectos

6.1.2. División de Obras:

06.1.2.1 Área de Ejecución de Obras

06.1.2.2. Área de Ecología y Medio Ambiente

6.1.3. División de Administración Urbano - Rural

06.1.3.1. Área de Control Urbano

06.1.3.2. Área de Planeamiento Urbano y Catastro

06.1.3.3. Área de Saneamiento Físico Legal

6.1.4. División de Liquidación y Transferencia de Obras

6.2. GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

6.2.1. División de Salubridad

6.2.2. División de la Juventud, Educación, Cultura y Deportes

6.2.3. División de la Mujer, Programas Sociales Derechos
Humanos

6.2.3.1. Área de Participación Ciudadana y Comunal

6.2.3.2. Área de Programa Vaso de Leche y Comedor

6.2.3.3. Área del DEMUNA y Defensorías
Comunitarias

6.2.3.4. Área de OMAPED y Población en riesgo

6.3. GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

6.3.1. División de Desarrollo Agropecuario

6.3.1.1. Área de Desarrollo Agrario

6.3.1.2. Área de Desarrollo Pecuario

6.3.2. División del Desarrollo Empresarial y Turismo

6.3.2.1 Área de Artesanía

6.3.2.2. Área de Industria

6.3.2.3. Área de MYPES

6.3.2.4. Área del Comercio

6.4. GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES

6.4.1. División de Registro Civil



6.4.2. División de Administración de Locales Municipales

6.4.3. División de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

7. ORGANOS DESCONCENTRADOS

7.1. SISTEMA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

7.1.1. Unidad de Recaudación Tributaria

7.1.1.1. Área de Registro de Contribuyentes

7.1.1.2. Área de Control de Deuda

7.1.1.3. Área de Archivo Tributario

7.1.2. Unidad de Fiscalización Tributaria

‘SERVICIOS DE LIMPIEZA PÚBLICA – SERLIP ADMINISTRACIÓN DE EQUIPO MECÁNICO AGENCIA MUNICIPAL MARGEN DERECHA

2.4.6. Funciones de la Unidad de Logística (Municipalidad de Santiago de Cusco 2007).

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

Art. 55°. La Gerencia de Administración es el órgano de apoyo responsable de asegurar la unidad, racionalidad y eficiencia de los sistemas de Contabilidad, Tesorería, Personal y Logística. Está a cargo de un funcionario de confianza y depende del Gerente Municipal.

Art. 56°. Son sus funciones:

- a. Emitir Resoluciones Administrativas, en temas relacionadas a la Función y facultadas por Ley y Directivas Nacionales.
- b. Proponer y elaborar DIRECTIVAS administrativas, relacionadas a la Gerencia y Unidades Operativas de su dependencia y presentar a la Gerencia Municipal para su aprobación por Resolución Gerencial.
- c. Planificar, organizar, controlar y ejecutar labores administrativas de la Municipalidad, en materia de personal, logística, contabilidad y tesorería.
- d. Coordinar, informar y remitir mensualmente a la Alta Dirección, Gerencia Municipal y Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, bajo



- responsabilidad, la información financiera relativa a la ejecución de ingresos así como de los compromisos (órdenes de compra, servicios, comprobantes de pago, planillas y documentos de compromiso), a fin de garantizar la fluidez y consistencia del Proceso Presupuestario.
- e. Organizar, ejecutar y controlar las operaciones financieras y contables, así como la remisión a los entes rectores de la administración pública
 - f. Supervisar y controlar la administración de los bienes de propiedad de la Municipalidad, disponiendo la actualización del registro de los bienes patrimoniales de conformidad con los dispositivos legales vigentes.
 - g. Revisar, firmar y visar los documentos fuente de compromiso y ejecución presupuestal.
 - h. Proporciona información contable y económico- financiera, a la Alta Dirección y a los organismos centrales de los sistemas administrativos para la toma de decisiones.
 - i. Asesorar y/o emitir opinión técnica- administrativa sobre asuntos de su competencia
 - j. Dirigir, supervisar y evaluar el Control de la gestión administrativa económica y financiera de la Municipalidad, informando periódicamente de ello a la Alta Dirección.
 - k. Absolver consultas, emitir opiniones sobre los asuntos de su competencia y brindar apoyo a los demás órganos de la Municipalidad.
 - l. Coordinar las acciones de ejecución presupuestal de la Municipalidad.
 - m. Coordinar las acciones de control presupuestal



- n. Supervisar y controlar los inventarios, registros contables y los balances.
- o. Establecer y concertar al inicio del año con el personal a su cargo los indicadores de gestión y las normas de actuación en el desarrollo de sus funciones y evaluar y realizar un intercambio recíproco, respecto al cumplimiento de metas, normas de actuación y
- p. Rendimientos, concertados con el trabajador.
- q. Las demás funciones de naturaleza similar que le asigne el Gerente Municipal.

Responsabilidad : De Apoyo, Dirección y Ejecución

Coordinación : Alcaldía y Gerencias.

Dependencia : Gerencia Municipal

Requisitos Mínimos : Profesional Colegiado y experiencia

Unidad de Logística

Art. 62°. La Oficina de Logística, es el órgano encargado de organizar, ejecutar y proporcionar los recursos materiales y servicios que requieran las unidades orgánicas de la Municipalidad.

Art. 63°. Son funciones de la Unidad de Logística las siguientes:

- Planear, organizar, dirigir y controlar la administración de los bienes y servicios de la Municipalidad.
- Implementar el Sistema de Abastecimientos, el proceso de selección, contratación y adquisición de los bienes y servicios requeridos por la Municipalidad.
- Ejecutar y controlar la programación y adquisiciones de bienes y servicios en el marco del proceso de contrataciones y adquisiciones del Estado.
- Elaborar Plan Anual de Adquisiciones, debidamente conciliadas y proponer a la Gerencia para su revisión y aprobación por Resolución del Titular del Pliego.



- Proponer DIRECTIVAS relacionadas a la administración de la unidad de logística en el marco de los alcances normativos, para su revisión y aprobación por Resolución de Gerencia Municipal.
- Consolidar el cuadro de necesidades de bienes y servicios formulados por las diferentes dependencias de la Municipalidad
- Organizar y custodiar el archivo de las órdenes de compra, ordenes de servicio
- Programar y ejecutar acciones destinadas a la adquisición de pólizas de seguro.
- Mantener en custodia el archivo de los documentos fuente que sustentan el ingreso, baja, transferencias de los bienes patrimoniales.
- Mantener actualizado la base de datos de proveedores, archivo de inventarios, margesí de bienes, a través del área de control Patrimonial.
- Verificar periódicamente las existencias mediante el Control Visible de Almacén (EVA).
- Verificar saldos de materiales de obras reportadas por los ejecutores.
- Tramitar e implementar las pólizas de seguros, para todos los vehículos y maquinarias de la Municipalidad.
- Otras que le asigne le Gerencia de Administración

Responsabilidad : De suministro, fiscalización, control y adquisición de bienes y servicios

Coordinación : Gerencias y Alcaldía

Dependencia : Gerencia de Administración.

Requisitos Mínimos : Título Universitario y amplia experiencia



2.5. Marco Conceptual

2.5.1. Definición de Competencia

“Es un conjunto de habilidades y tipologías y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente, así la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido de tiempo se basa en un conjunto de habilidades integradas” (Chiavenato 2007, 12)

2.5.2. Competencias Laborales

Según Leonard Mertens citado por (Rendon Morales 2012, 24) indica que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, capacidades y comportamientos que los individuos adquieren durante los procesos de socialización, la competencia se limita a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades, aquellos necesarios para llegar a los resultados exigidos en un puesto de trabajo.

2.5.3. Definición de Proceso

Según (La Real Academia Española 2014, 4) proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo.

2.5.4. Definición de Proceso de Adquisiciones y Contrataciones

Son los procesos que desarrollan las entidades del estado con el fin de obtener bienes, suministros, servicios u obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones, en el marco del sistema de contrataciones estatales cuya norma principal es la Ley de contrataciones y adquisiciones. (OSCE 2017, 4)

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis General

Las Competencias laborales se relacionan con el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.



2.6.2. Hipótesis Específicas

- a. Las competencias técnicas se relacionan con el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.
- b. Las competencias metodológicas se relacionan con el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.
- c. Las competencias sociales se relacionan con el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.
- d. Las competencias participativas se relacionan con el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.



MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

TITULO: COMPETENCIAS LABORALES Y EL PROCESO DE ADQUICIONES Y CONTRATACIONES EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO- CUSCO 2018

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR
VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIA TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none">• Dominio como Experto.• Tareas.• Conocimientos y Destrezas.
	COMPETENCIA PARTICIPATIVA	<ul style="list-style-type: none">• Participación.• Entorno de Trabajo.• Organizar.• Decidir.• Responsabilidades.
	COMPETENCIA METODOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none">• Procedimiento Adecuado.• Vías de Solución.• Experiencias Adquiridas.



	COMPETENCIA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar.• Comunicar.• Comportamiento pro-social• Entendimiento.
VARIABLE DEPENDIENTE	FASE DE PROGRAMACIÓN Y ACTOS PREPARATORIOS	<ul style="list-style-type: none">• El plan institucional.• El presupuesto institucional.• Plan anual de contrataciones.• La designación de un comité especial.• La elaboración y aprobación de las bases.
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Convocatoria.• Registro de participantes.• Consultas y observaciones.• Presentación de Propuestas.• Evaluación.• Otorgamiento de la buena pro.• Suscripción del contrato.
PROCESO DE ADQUISICION Y		



<p>CONTRATACIONES</p>	<p>EJECUCIÓN CONTRACTUAL</p>	<ul style="list-style-type: none">• Garantías.• Adelantos.• Subcontratación.• Intervención económica en la obra.• Resoluciones.• Penalidades.• Recepción y conformidad.• Liquidación.
-----------------------	----------------------------------	--



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación fue de tipo básica, ya que nos ha servido para ampliar el conocimiento sobre la variable estudiada. Según (Carrasco 2015) “La investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio la constituye la teoría científica la misma que la analiza para perfeccionar sus contenidos

3.2. Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación fue de enfoque Cuantitativo, porque se utilizó la estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

3.3. Diseño de Investigación

El presente trabajo de investigación, fue de diseño no experimental, según (Hernández, Fernández y Baptista 2014) el diseño no experimental no tiene propósito de alteración de la variable estudiada.

3.4. Alcance de la Investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra en un nivel de investigación descriptivo-Correlacional.

Según (Hernández, Fernández y Baptista 2014) el nivel de investigación descriptivo ofrece la posibilidad de hacer predicciones aunque sea insipientes.

Según (Hernández, Fernández y Baptista 2014) el nivel de investigación Correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.



3.5. Población de Estudio

La población para la siguiente investigación estuvo conformada por 25 trabajadores de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco-2018, población pequeña a la que se pudo acceder sin restricciones, por tanto, se trabajó con toda la población, a quienes se aplicó el cuestionario de la presente investigación.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.6.1. Técnica

La Técnica que se utilizó en esta investigación fue la encuesta, con este nombre se denomina aquellas técnicas, que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivo de investigación.

3.6.2. Instrumento

El instrumento que se usó para la recolección de datos es el cuestionario, el cual se aplicó a los colaboradores de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018; para así obtener datos exactos de la problemática

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Para la presente investigación, se encuestó a los 25 trabajadores de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco – 2018, cuyos datos se procesaron en el programa SPSS versión 21, donde se realizó la tabulación respectiva e las encuestas para la posterior elaboración de los gráficos respectivos por cada ítem y finalmente concluir.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para determinar la relación entre las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones, se encuestó a 25 colaboradores de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018, en el que se considera 71 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Competencia laboral	Competencia técnica	Dominio como experto	1, 2, 3
		Tareas	4, 5
		Conocimientos y destrezas	6, 7
	Competencia metodológica	Procedimientos adecuados	8, 9
		Vías de solución	10, 11
		Experiencias adquiridas	12, 13
	Competencia social	Colaboración	14
		Comunicativa	15, 16
		Comportamiento pro-social	17, 18
		Entendimiento	19, 20
	Competencia participativa	Participación	21, 22
Entorno de trabajo		23	



	Organizar	24, 25, 26
	Decidir	27, 28
	Responsabilidad	29, 30, 31
	Plan institucional	32, 33
	Presupuesto institucional	34, 35, 36
Fase de programación y actos preparativos	Plan anual de contrataciones	37, 38
	Designación de un comité especial	39, 40
	Elaboración y aprobación de las bases	41, 42
	Convocatoria	43, 44, 45
Procedimiento de selección	Registro de participantes	46
	Consultas y observaciones	47, 48
	Evaluación	49, 50, 51
	Otorgamiento de la buena pro	52
	Suscripción del contrato	53, 54, 55
	Garantías	56, 57
Proceso de adquisiciones y contrataciones	Adelantos	58, 59
	Subcontrataciones	60, 61
	Intervención económica en la obra	62, 63
	Resolución de contrato	64, 65
	Penalidades	66
	Recepción y conformidad	67, 68, 69
	Liquidación	70, 71

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 2***Descripción de la Baremación y escala de interpretación***

Variables	Promedio	Interpretación
Competencia laboral	1 – 1.66	Inadecuada
	1.67 – 2.33	Ni adecuada ni inadecuada
	2.34 – 3	Adecuada
Proceso de adquisiciones y contrataciones	1 – 1.66	Inadecuada
	1.67 – 2.33	Ni adecuada ni inadecuada
	2.34 – 3	Adecuada

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad en relación entre las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.08. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.08. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.908	71

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.0908 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Competencia laboral

4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable competencia laboral

Para describir las Competencias laborales en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018. Se consideró las dimensiones de competencia técnica, competencia metodológica, competencia social, competencia participativa. Los resultados se presentan a continuación:

A. Competencia técnica

Para describir las competencias técnicas en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: dominio como experto, tareas, conocimientos y destrezas, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 4

Indicadores de la dimensión competencia técnica

	Dominio como experto		Tareas		Conocimientos y destrezas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuada	4	16%	11	44%	5	20%
Ni adecuada ni inadecuada	16	64%	6	24%	7	28%
Adecuada	5	20%	8	32%	13	52%
Total	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

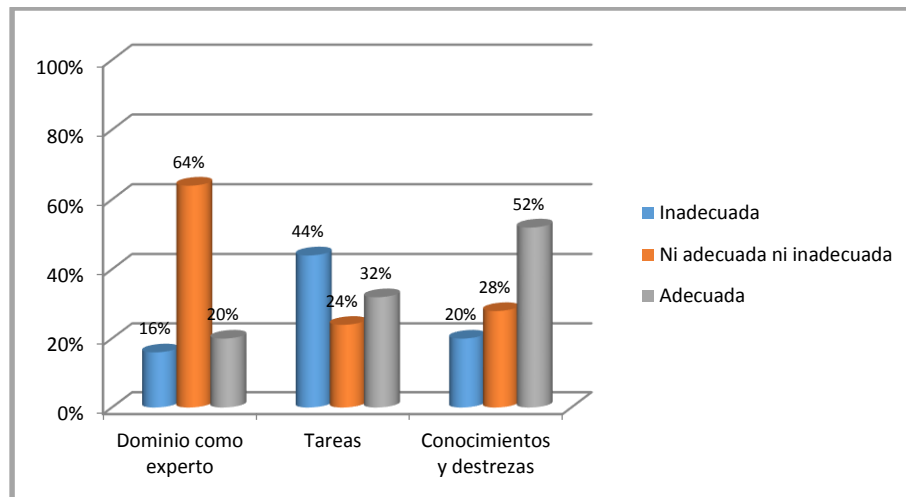


Figura 1: Indicadores de la dimensión competencia técnica

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Del total de los colaboradores encuestados, el 64% considera que el dominio como experto no es ni adecuada ni inadecuada, lo que es expresado en un porcentaje mayoritario, el 20% considera que es adecuada, el 16% considera que es inadecuada, lo que es una cantidad minoritaria, pese a existir exigencias de carácter legal. Lo cual demuestra que en su mayoría los colaboradores de la Municipalidad de Santiago no opinan acerca de tener dominio de las labores que realizan.

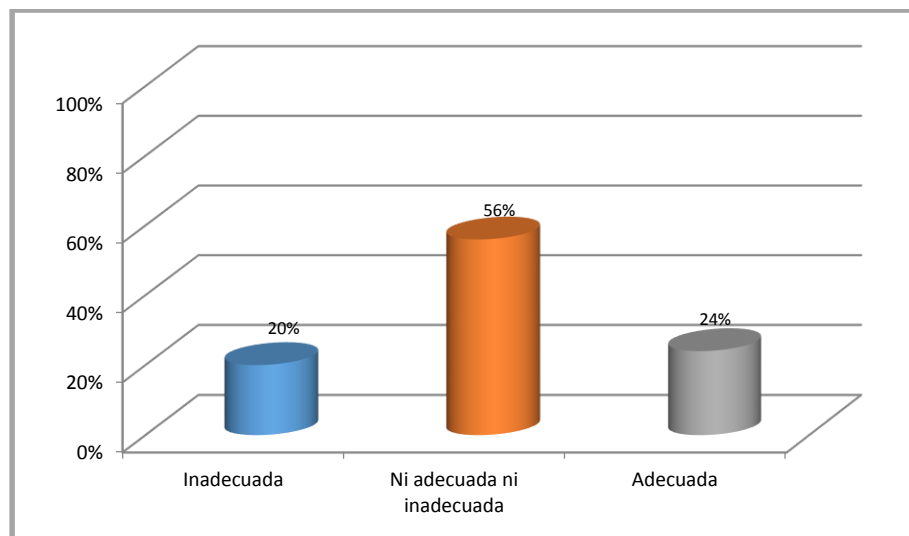
De los colaboradores encuestados, el 44% considera que las tareas son inadecuadas, expresando su disconformidad mientras que el 32% consideran que son adecuadas, el 24% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, con una tendencia a la evasión de carácter formal. Demostrando que, pese a la existencia de documentos de gestión, el cumplimiento de funciones no es el más adecuado.

De los colaboradores encuestados, el 52% consideran que los conocimientos y destrezas son adecuados, debido a la existencia de requerimientos previos en cuanto a conocimientos se refiere, el 28% consideran que no es adecuados ni inadecuados, el 20% consideran que son inadecuados, esto muestra que a pesar de los requisitos de perfil de puesto los colaboradores no siempre poseen la destreza suficiente o no la ponen en práctica. Resultado que ratifica los requisitos de capacitación exigidos para asumir este tipo de actividades.

Tabla 5**Competencia técnica**

	<i>f</i>	%
Inadecuada	5	20%
Ni adecuada ni inadecuada	14	56%
Adecuada	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 2: Competencia técnica*

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

El 56 % de los encuestados, consideran que las competencias técnicas no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 24 % consideran que son adecuadas, el 20 % consideran que son inadecuadas, muestra que los colaboradores tienen dominio de sus tareas; poseen destrezas y conocimientos, pero al momento de realizar sus labores lo hacen por instinto, cumpliendo únicamente la ley.

B. Competencia metodológica

Para describir las competencias metodológicas en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: Procedimientos adecuados, vías de solución, experiencias adquiridas, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 6

Indicadores de la dimensión competencia metodológica

	Procedimientos adecuados		Vías de solución		Experiencias adquiridas	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	4	16%	2	8%	7	28%
Ni adecuada ni inadecuada	8	32%	7	28%	9	36%
Adecuada	13	52%	16	64%	9	36%
Total	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

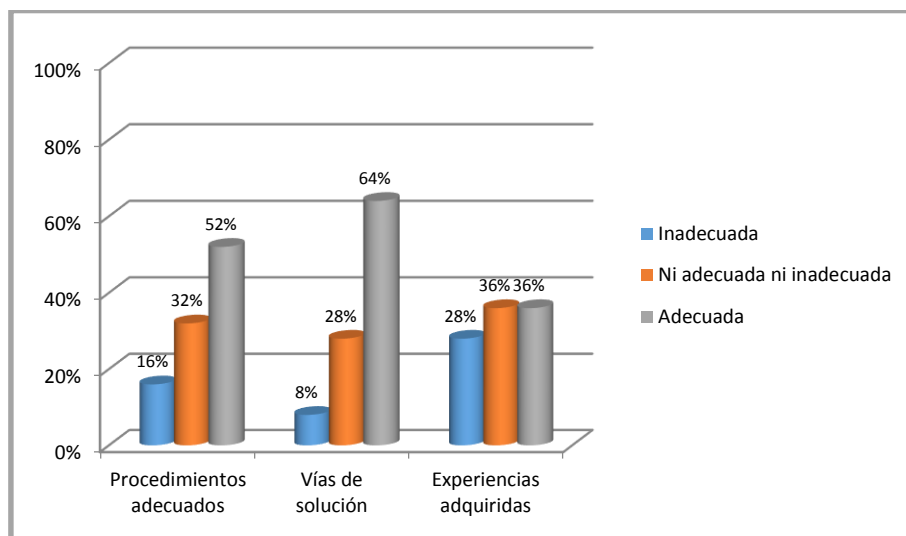


Figura 3: Indicadores de la dimensión competencia metodológica

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Del total de los colaboradores encuestados, el 52% consideran que los procedimientos son adecuados, el 32% consideran que no son adecuados ni inadecuados, el 16 % consideran que son inadecuados, como resultado en su gran mayoría los colaboradores aplican los procedimientos de manera adecuada para llevar acabo sus funciones. Esto muestra que en la institución en gran parte no se aplican correctamente los procedimientos, hecho que puede conllevar a cometer errores en sus funciones.

De los colaboradores encuestados, 64% consideran que las vías de solución son adecuadas, el 28% consideran que no son adecuadas ni inadecuadas, el 8% consideran que son inadecuadas, esto muestra que la gran mayoría de colaboradores identifican con claridad alternativas de

solución para atender alguna contingencia que se presente, dando solución a las mismas.

Esto muestra que ante las contingencias que se pudieran presentar, los colaboradores logran ser resueltas por los colaboradores, dando solución a las mismas

De los colaboradores encuestados, el 36% consideran que las experiencias adquiridas son adecuadas, el 36% consideran que no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 28 % consideran que son inadecuadas, esto muestra que los colaboradores no siempre ponen en práctica la experiencia adquirida para atender de manera eficaz y eficiente sus funciones.

Tabla 7

Competencia metodológica

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuada	0	0%
Ni adecuada ni inadecuada	21	84%
Adecuada	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

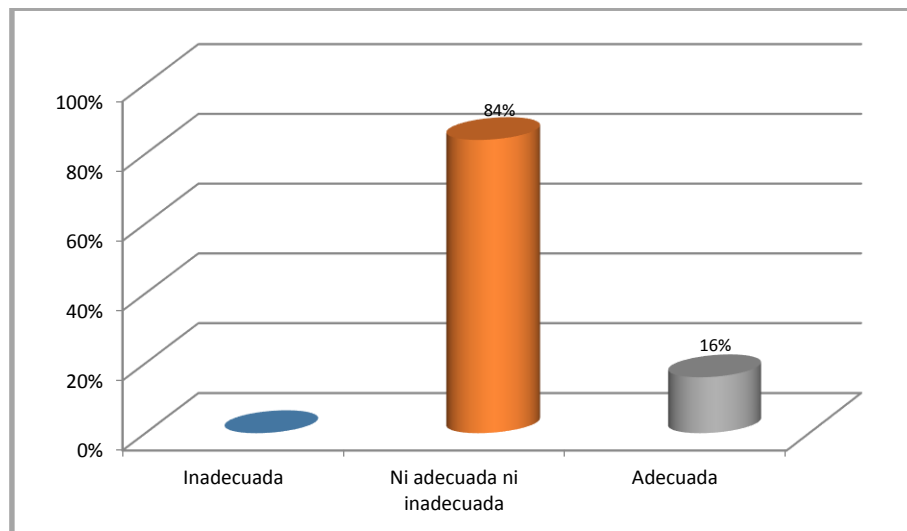


Figura 4: Competencia metodológica

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 84 % de los colaboradores consideran que la competencia metodológica no es ni adecuada ni inadecuada, el 16 % considera que es adecuada, esto nos muestra que la gran mayoría de los colaboradores reaccionan de manera dinámica y positiva, siguiendo el procedimiento adecuado a la tarea encomendada y a las irregularidades que se den; encuentran de forma independiente vías de solución, que mejor se adapten a la circunstancia que se presente en ese momento.

C. Competencia social

Para describir la competencia social en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: colaboración, comunicativa, comportamiento pro-social, entendimiento, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 8***Indicadores de la dimensión competencia social***

	Colaboración		Comunicativa		Comportamiento pro-social		Entendimiento	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuada	9	36%	7	28%	16	64%	3	12%
Ni adecuada ni inadecuada	7	28%	8	32%	8	32%	9	36%
Adecuada	9	36%	10	40%	1	4%	13	52%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

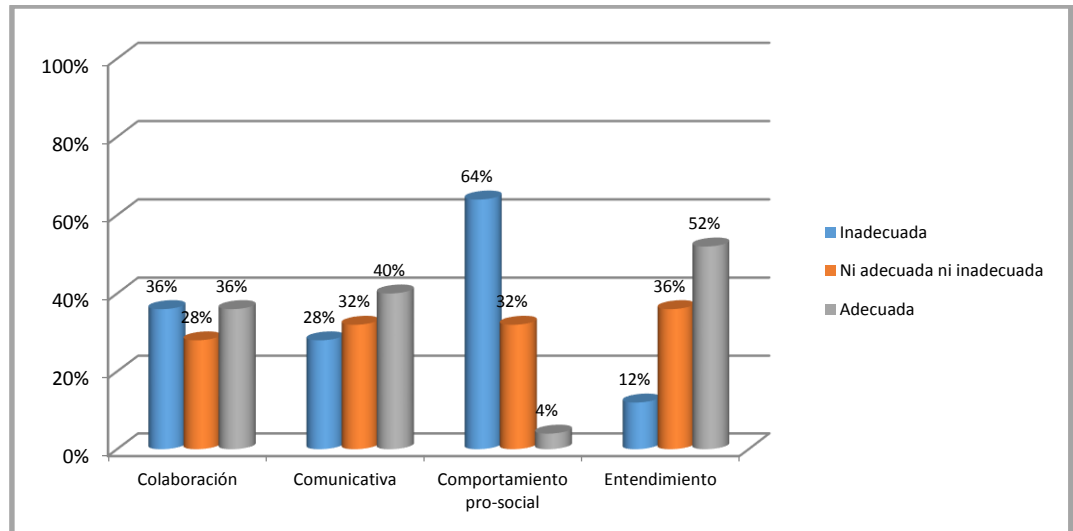


Figura 5: Indicadores de la dimensión competencia social

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Del total de los colaboradores encuestados, el 36% considera que la colaboración es adecuada, el 36% considera que es inadecuada, el 28% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, esto muestra que los colaboradores se apoyan entre sí de manera comunicativa y constructiva para el logro de objetivos.

Del total de los colaboradores encuestados, el 40% considera que la comunicación es adecuada, el 32% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, el 28% considera que es inadecuada, esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores se comunican de forma clara, utilizando correctamente los canales adecuados de comunicación con sus compañeros de trabajo.

El saber dialogar, argumentar y escuchar es clave para ahorrarse conflictos sin sentido a parte que contribuye al logro de objetivos.

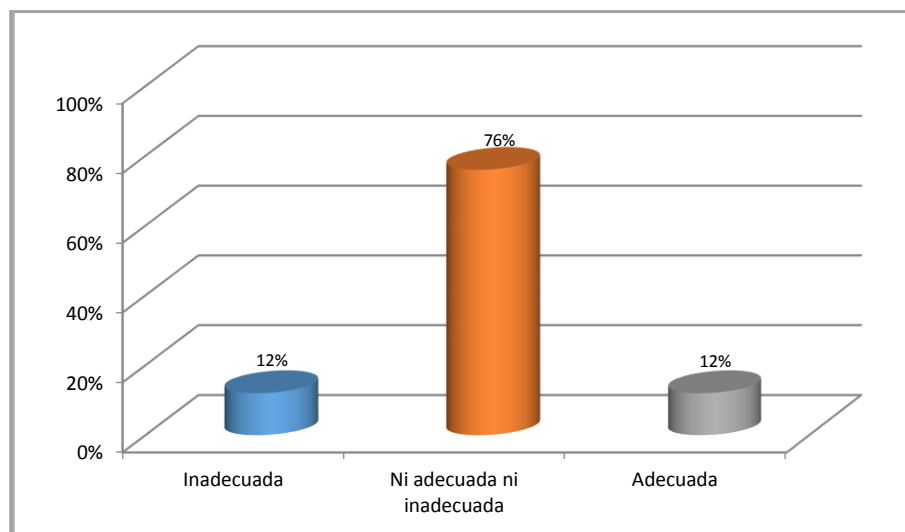
Del total de los colaboradores encuestados, el 64% considera que el comportamiento pro-social es inadecuado, el 32% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, el 4% considera que es adecuado, esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores no se comportan de manera correcta con su grupo de trabajo, no poseen capacidad de relación interpersonal, falta de cooperación para completar sus tareas; realizan sus labores independientemente buscando sus propio fines más no los objetivos de la organización.

Del total de los colaboradores encuestados, el 52% considera que el entendimiento es adecuado, el 36% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, el 12 % considera que es inadecuado. Esto muestra que la mayoría de los colaboradores entienden sobre el proceso de adquisiciones y contrataciones con el estado para llevar a cabo dicho proceso, cuentan con suficiente conocimiento y comprensión para ponerlo en práctica.

Tabla 9***Competencia social***

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuada	3	12%
Ni adecuada ni inadecuada	19	76%
Adecuada	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 6: Competencia social*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 76 % de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Santiago consideran que la competencia social no es ni adecuada ni inadecuada, el 12% considera que es inadecuada, el 12% considera que es adecuada, esto nos muestra que no todos los colaboradores reflejan un

comportamiento orientado al grupo, existe la falta de colaboración entre sí para resolver problemas que se suscitan en el ambiente de trabajo, laboran de forma independiente , no hay una buena capacidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo.

D. Competencia participativa

Para describir la competencia participativa en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: participación, entorno de trabajo, organizar, decidir, responsabilidad, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 10

Indicadores de la dimensión competencia participativa

	Participación		Entorno de trabajo		Organizar		Decidir		Responsabilidad	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	8	32%	6	24%	2	8%	5	20%	1	4%
Ni adecuada ni inadecuada	5	20%	10	40%	14	56%	8	32%	14	56%
Adecuada	12	48%	9	36%	9	36%	12	48%	10	40%
Total	25	100%	32	100%	32	100%	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

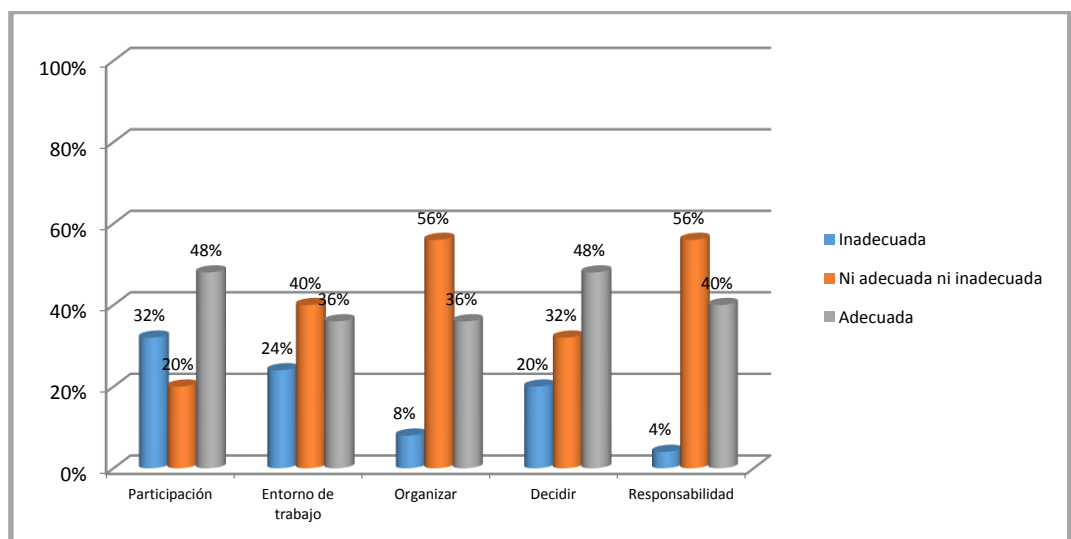


Figura 7: Indicadores de la dimensión competencia participativa

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Del total de los colaboradores encuestados, el 48% considera que la participación es adecuada, el 32% considera que es inadecuada, el 20 % considera que no es adecuada ni inadecuada. Esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores participan de manera activa en los diferentes grupos de trabajo que se presenten, están dispuestos a aceptar siempre nuevas responsabilidades y a dar soluciones a cualquier problema que se suscite.

No se muestran indiferentes a las situaciones que se den en la organización.

Del total de los colaboradores encuestados, el 40% considera que el entorno de trabajo no es ni adecuado ni inadecuado, el 36% considera que es adecuado, el 24% considera que es inadecuado. Esto muestra que no todos los integrantes del grupo de trabajo desempeñan sus funciones de manera activa se guían por su intuición mas no por sus conocimientos, no analizan a profundidad el escenario que se presenta.

Del total de los colaboradores encuestados, el 56% considera que la organización no es ni adecuada ni inadecuada, el 36% considera que es adecuada, el 8 % considera que es inadecuada. Esto muestra que en su mayoría los colaboradores no toman iniciativa a la hora de organizar equipos de trabajo, no se involucran conjuntamente para la obtención de un objetivo en común.

Del total de los colaboradores encuestados, el 48% considera que el decidir es adecuado, el 32% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, el 20 % considera que es inadecuado, esto muestra que la mayoría de los colaboradores cuentan con los conocimientos suficientes para decidir acciones de trabajo que mejor se adapten a la situación y contribuya al logro de objetivos de la organización.

Del total de los colaboradores encuestados, el 56% considera que la responsabilidad no es ni adecuada ni inadecuada, el 40% considera que es adecuada, el 4 % considera que es inadecuada, esto muestra que no todos los colaboradores cumplen con responsabilidad las funciones que se le asignan a su cargo, no asumen razonablemente sus actos , se mantienen indiferentes a las diversas actividades a realizar , no son

conscientes de la importancia de hacer bien las cosas , falta de compromiso por conseguir el bienestar personal y al mismo tiempo el de todo su entorno , impide la consecución de metas y el logro de objetivos.

Tabla 11

Competencia participativa

	<i>f</i>	%
Inadecuada	0	0%
Ni adecuada ni inadecuada	15	60%
Adecuada	10	40%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

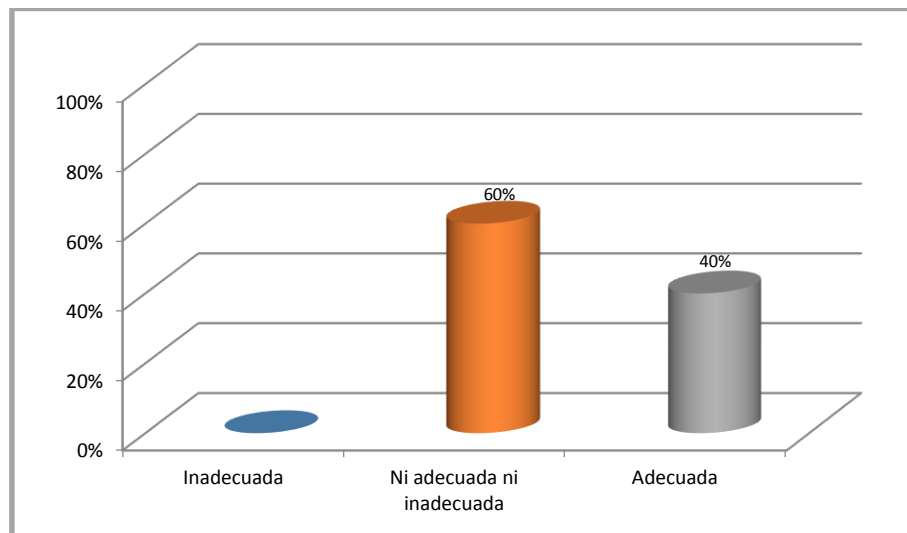


Figura 8: Competencia participativa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 60% de los colaboradores consideran que la competencia participativa no es ni adecuada ni inadecuada, el 40% considera que es adecuada, esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores no participan en la organización de su puesto de trabajo ni en su entorno de trabajo, algunos de ellos no aceptan las responsabilidades que tienen a su cargo, no son capaces de organizar y decidir en temas relacionados a su función.

4.2.2. Resultados de la variable competencia laboral

Tabla 12

Competencia laboral

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuada	0	0%
Ni adecuada ni inadecuada	21	84%
Adecuada	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

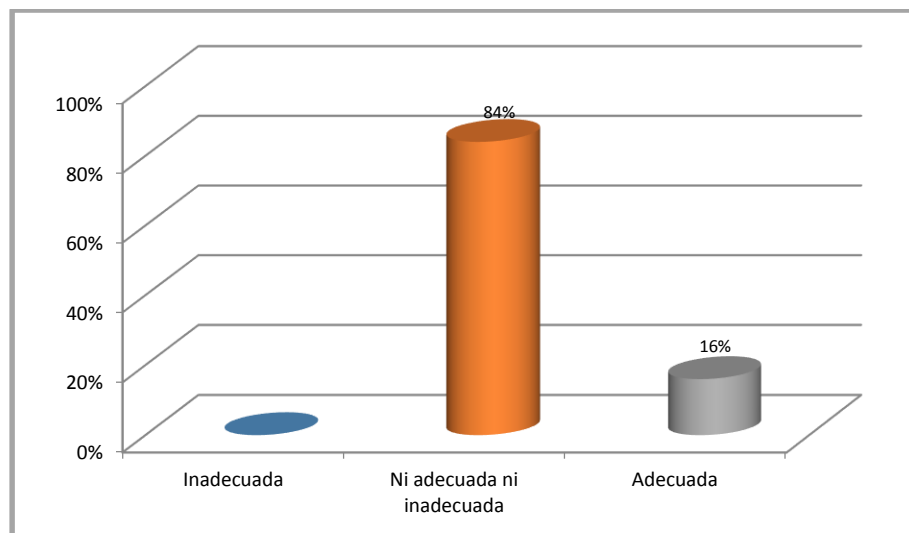


Figura 9: Competencia laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 84 % de los colaboradores consideran que la competencia laboral no es ni adecuada ni inadecuada, el 16% considera que es adecuada; esto muestra que en su gran mayoría no todos los colaboradores tienen conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer su labor, no todos están capacitados para colaborar en su entorno profesional ni en la organización del trabajo.

4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral

Tabla 13

Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral

	Promedio	Interpretación
Competencia técnica	2.40	Ni adecuado ni inadecuada
Competencia metodológica	2.56	Ni adecuado ni inadecuada
Competencia social	2.36	Ni adecuado ni inadecuada
Competencia participativa	2.51	Ni adecuado ni inadecuada
Competencia laboral	2.46	Ni adecuado ni inadecuada

Fuente: Elaboración propia

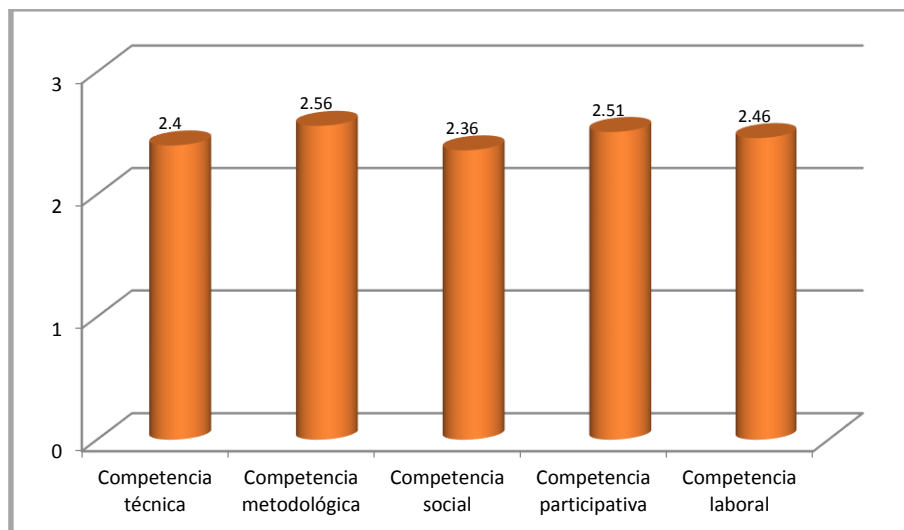


Figura 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio se puede observar que la competencia técnica tiene promedio de 2.4 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

De la comparación promedio se puede observar que la competencia metodológica tiene promedio de 2.56 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.



De la comparación promedio se puede observar que la competencia social tiene promedio 2.36 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

De la comparación promedio se puede observar que la competencia participativa tiene promedio 2.51 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

De la comparación promedio se puede observar que la competencia laboral tiene promedio 2.46 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

PROCESO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**4.2.4. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de adquisiciones y contrataciones**

Para describir el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Se consideró las dimensiones de fase de programación y actos preparativos, procedimiento de selección, ejecución contractual. Los resultados se presentan a continuación:

A. Fase de programación y actos preparatorios

Para describir la fase de programación y actos preparativos en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: plan institucional, presupuesto institucional, plan anual de contrataciones, designación de un comité especial, elaboración y aprobación de las bases, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 14***Indicadores de la dimensión fase de programación y actos preparativos***

	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Plan institucional	14	56%	6	24%	5	20%	25	100%
Presupuesto institucional	2	8%	19	76%	4	16%	25	100%
Plan anual de contrataciones	2	8%	6	24%	17	68%	25	100%
Designación de un comité especial	7	28%	9	36%	9	36%	25	100%
Elaboración y aprobación de las bases	1	4%	5	20%	19	76%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

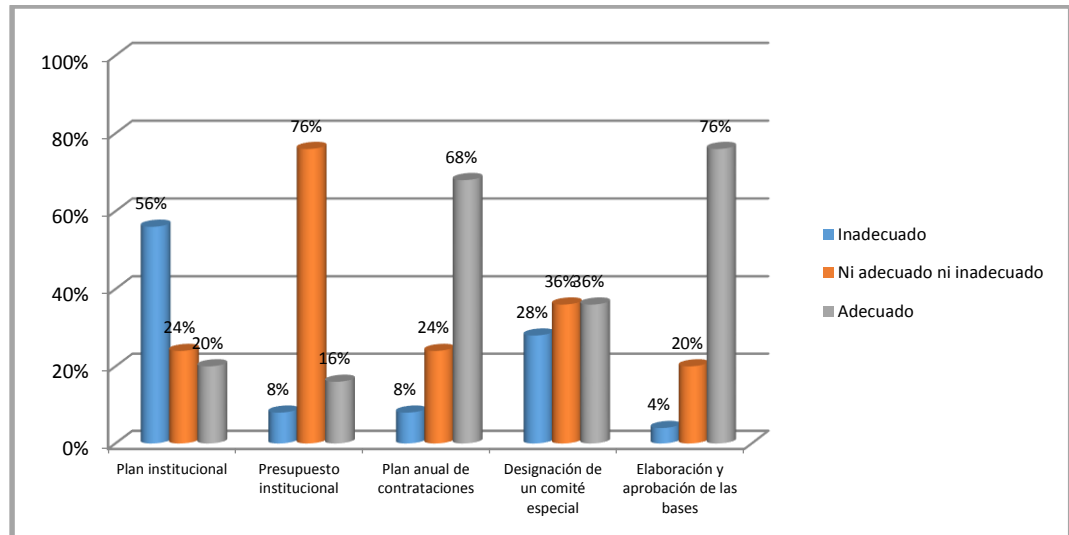


Figura 11: Indicadores de la dimensión fase de programación y actos preparativos

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

Del total de los colaboradores encuestados, el 56% considera que el plan institucional es inadecuado, el 24% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, el 20% considera que el plan institucional es adecuado, esto muestra que la mayor parte de los colaboradores no participan adecuadamente a la hora de llevar a cabo un buen plan institucional, para efectuar la ejecución y el control asegurando que los recursos asignados se usen para alcanzar las metas y objetivos previstos.

Del total de los colaboradores encuestados, el 76% considera que el presupuesto institucional no es ni adecuado ni inadecuado, el 16% considera que es adecuado, el 8% considera que es inadecuado. Esto nos muestra que la gran mayoría de los colaboradores no participan de manera pro activa en la formulación del presupuesto institucional, no analizan a profundidad las necesidades que tiene la población y según eso elaborar un adecuado presupuesto tanto para adquisición de bienes, servicios y obras.

Del total de los colaboradores encuestados, el 68% considera que el plan anual de contrataciones es adecuado, el 24% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, el 8% considera que es inadecuado. Esto nos muestra que la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento sobre el plan anual de contrataciones para poder emplear bienes, servicios y obras durante un año fiscal.

Del total de los colaboradores encuestados, el 36% considera que la designación de un comité especial es adecuada, el 36% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, el 28 % considera que es inadecuada. Esto nos muestra que a la hora de conformar el comité especial evalúan las capacidades y experiencias de las personas que integran en dicho proceso de contrataciones y adquisiciones.

Del total de los colaboradores encuestados, el 76% considera que la elaboración y aprobación de las bases es adecuada, el 20% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, el 4 % considera que es inadecuada. Esto nos muestra que la mayoría de los colaboradores contribuyen al momento de elaborar y aprobar las bases que son establecidas por la entidad.

Tabla 15

Fase de programación y actos preparativos

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	1	4%
Ni adecuado ni inadecuado	17	68%
Adecuado	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

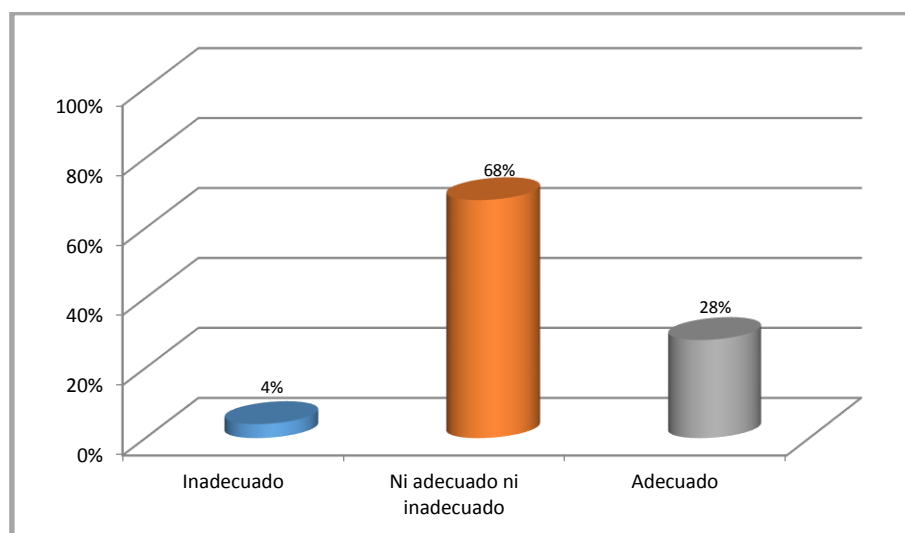


Figura 12: Fase de programación y actos preparativos

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El 68 % de los colaboradores consideran que la fase de programación y actos preparatorios no son ni adecuados ni inadecuados, el 28% considera que es adecuado, el 4% considera que es inadecuado; esto nos muestra que no todos los colaboradores se sienten comprometidos para llevar a cabo un buen proceso de selección en cuanto a la compra de bienes y/o servicios; deben de tener claro que dicha fase tiene por finalidad la definición de la necesidad, la determinación de su costo ,la verificación de existencia de recursos.

PROCESO DE SELECCIÓN

Para describir el proceso de selección en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: convocatoria, registro de participantes, consultas y observaciones, evaluación, otorgamiento de la buena pro, suscripción del contrato, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 16***Indicadores de la dimensión proceso de selección***

	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Convocatoria	2	8%	14	56%	9	36%	25	100%
Registro de participantes	9	36%	12	48%	4	16%	25	100%
Consultas y observaciones	3	12%	9	36%	13	52%	25	100%
Evaluación	2	8%	13	52%	10	40%	25	100%
Otorgamiento de la buena pro	4	16%	7	28%	14	56%	25	100%
Suscripción del contrato	1	4%	5	20%	19	76%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

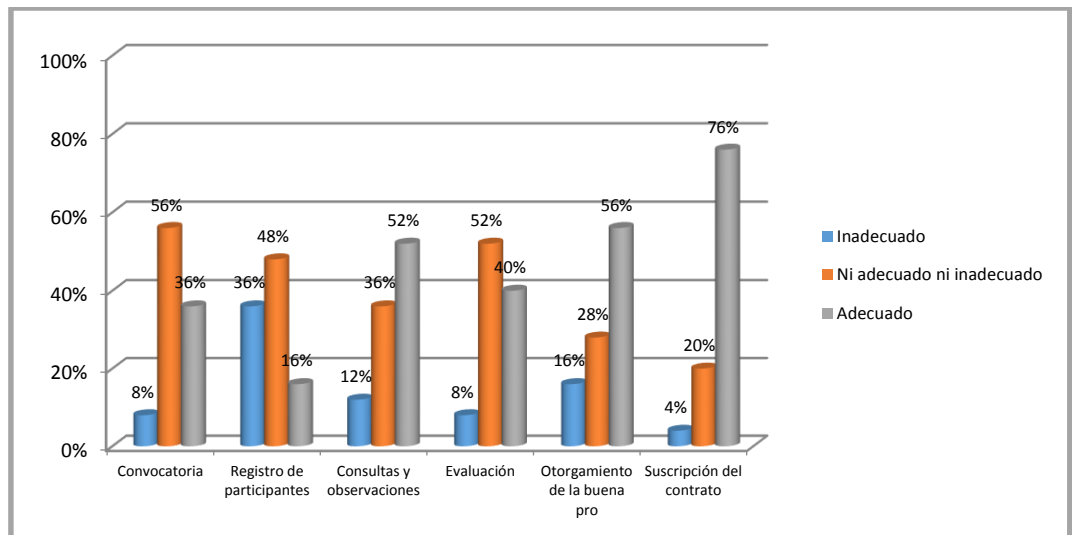


Figura 13: Indicadores de la dimensión procedimiento de selección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Del total de los colaboradores encuestados, el 56% considera que la convocatoria no es ni adecuada ni inadecuada, el 36% considera que es adecuada, el 8% considera que es inadecuada. Esto nos muestra que mayormente las convocatorias no tienen los plazos y fechas establecidas de manera coherente.

Del total de los colaboradores encuestados, el 48% considera que el registro de participantes no es ni adecuado ni inadecuado, el 36% considera que es inadecuado, el 16% considera que es adecuado. Esto nos muestra que en su gran mayoría no se tiene actualizado el registro de datos de los participantes para hacer un adecuado seguimiento y control.

Del total de los colaboradores encuestados, el 52% considera que las consultas y observaciones son adecuadas, el 36% considera que no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 12% considera que son inadecuadas. Esto nos muestra que en su gran mayoría las consultas y observaciones se atienden en el tiempo previsto, los colaboradores tienen conocimiento suficiente como para levantar las dudas que se presenten por parte de los participantes a lo largo de la convocatoria.

Del total de los colaboradores encuestados, el 52% considera que las evaluaciones no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 40% considera que son adecuadas, el 8% considera que son inadecuadas. Esto nos muestra que ocasionalmente la mayoría de los ítems y porcentajes de calificación

de las propuestas no están debidamente establecidas en las bases administrativas.

Del total de los colaboradores encuestados, el 56% considera que el otorgamiento de la buena pro es adecuada, el 28% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, 16 % considera que es inadecuada. Esto nos muestra que en su gran mayoría del otorgamiento de la buena pro es como consecuencia directa del proceso de evaluación en mérito a la calificación y evaluación realizadas a las propuestas presentadas.

Del total de los colaboradores encuestados, el 76% considera que la suscripción del contrato es adecuado, el 20% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, 4 % considera que es inadecuado. Esto nos muestra que en la mayoría de casos quien ejecuta la suscripción de contrato es la unidad orgánica competente.

Tabla 17

Proceso de selección

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	13	52%
Adecuado	12	48%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

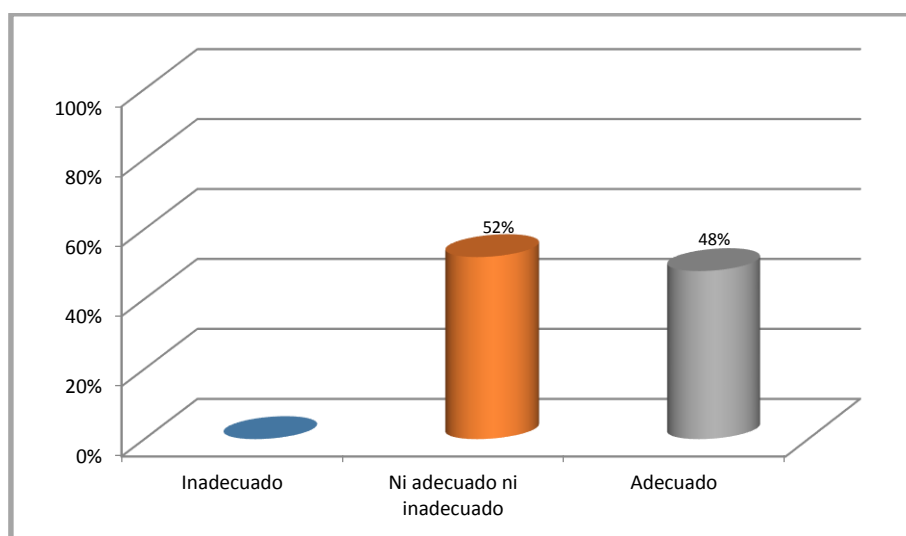


Figura 14: Proceso de selección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 52 % de los colaboradores consideran que el proceso de selección no es ni adecuado ni inadecuado, el 48% considera que es adecuado esto nos muestra que en su gran mayoría no siempre la entidad se pone en contacto con personas interesadas en vender un bien u ofrecer un servicio a la entidad.

B. Ejecución contractual

Para describir la ejecución contractual en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Se consideró los indicadores de: garantías, adelantos, subcontrataciones, intervención económica en la obra, resolución de contrato, penalidades, recepción y conformidad, liquidación, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 18***Indicadores de la dimensión ejecución contractual***

	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Garantías	2	8%	7	28%	16	64%	25	100%
Adelantos	7	28%	8	32%	10	40%	25	100%
Subcontrataciones	10	40%	8	32%	7	28%	25	100%
Intervención económica en la obra	12	48%	9	36%	4	16%	25	100%
Resolución de contrato	1	4%	5	20%	19	76%	25	100%
Penalidades	12	48%	8	32%	5	20%	25	100%
Recepción y conformidad	2	8%	12	48%	11	44%	25	100%
Liquidación	7	28%	6	24%	12	48%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

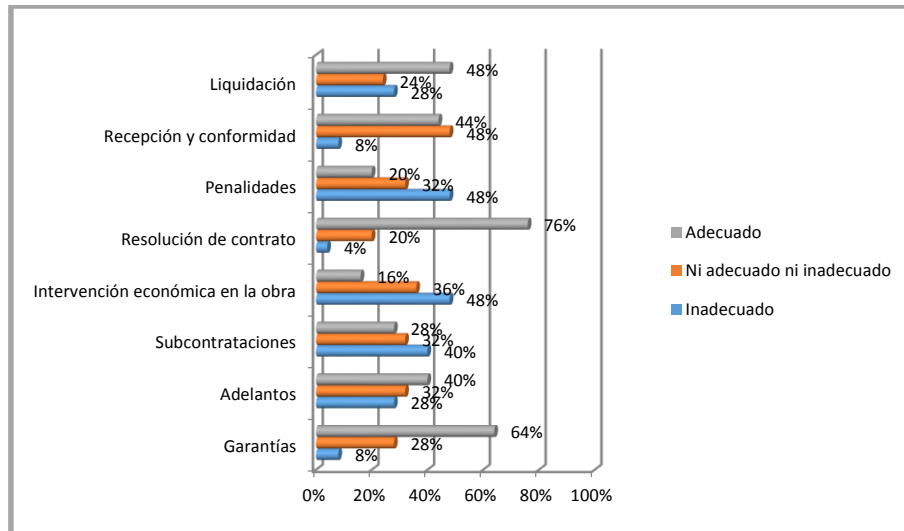


Figura 15: Indicadores de la dimensión ejecución contractual

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Del total de los colaboradores encuestados, el 48% considera que la liquidación es adecuada, el 28% considera que es inadecuada, el 24% considera que no es ni adecuada ni inadecuada. Esto nos muestra que en su gran mayoría el expediente de liquidación es redactado de manera correcta y oportuna una vez de haber culminado la obra.

Del total de los colaboradores encuestados, el 44% considera que la recepción y conformidad es adecuada, el 48% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, el 8% considera que es inadecuada. Esto nos muestra que en su mayoría las personas encargadas de recepcionar los expedientes y dar conformidad de los mismos lo hacen de manera responsable y oportuna.

Del total de los colaboradores encuestados, el 48% considera que las penalidades son inadecuadas, el 32% considera que no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 20% considera que las penalidades son adecuadas. Esto nos muestra que en su mayoría no se cumple la aplicación de penalidades según la ley cuando existe algún incumplimiento por falta del proveedor.

Del total de los colaboradores encuestados, el 76% considera que la resolución de contrato es adecuada, el 20% considera que no es ni adecuado ni inadecuado, el 4% considera que es inadecuado. Esto nos muestra que en su mayoría al momento de emitir la resolución del



contrato se hace de manera correcta sin afectar el contrato en su conjunto sujeto a ley.

Del total de los colaboradores encuestados, el 48% considera que la intervención económica de la obra es inadecuada, el 36% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, el 16% considera que es adecuada. Esto nos muestra que en muchas ocasiones la intervención económica no se realiza de manera responsable, las personas encargadas de dicha intervención no son muy juiciosas a la hora de verificar y contrastar el presupuesto otorgado con el avance real.

Del total de los colaboradores encuestados, el 40% considera que las subcontrataciones son inadecuadas, el 32% considera que no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 28 % considera que son adecuadas. Esto nos muestra que no siempre cuando hay una subcontratación no se encuentra estipulada en el contrato a pesar de que la Ley lo indica.

Del total de los colaboradores encuestados, el 40% considera que los adelantos son adecuados, el 32% considera que son ni adecuados ni inadecuados, el 28 % considera que son inadecuados. Esto nos muestra que generalmente los adelantos están debidamente estipulados en el contrato tal cual como la Ley indica.

Del total de los colaboradores encuestados, el 64% considera que las garantías son adecuadas, el 28% considera que no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 8 % considera que las garantías son inadecuadas. Esto nos muestra que la mayoría de los colaboradores están involucrados en la redacción de las garantías que mide la institución.

Tabla 19

Ejecución contractual

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	2	8%
Ni adecuado ni inadecuado	17	68%
Adecuado	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

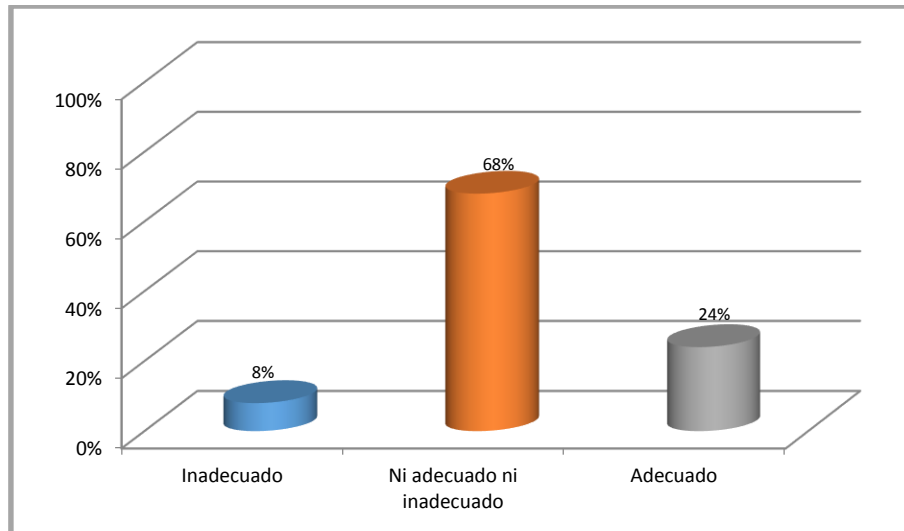


Figura 16: Ejecución contractual

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 68 % de los trabajadores consideran que la ejecución contractual no es ni adecuada ni inadecuada, el 24 % considera que es adecuada, el 8% considera que es inadecuada. Esto nos muestra que en su gran mayoría al momento de celebrar el contrato no se cumple el conjunto de relaciones, obligaciones que une a ambas partes (contratante y contratista)

4.2.5. Resultados de la variable proceso de adquisiciones y contrataciones

Tabla 20

Proceso de adquisiciones y contrataciones

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	1	4%
Ni adecuado ni inadecuado	16	64%
Adecuado	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

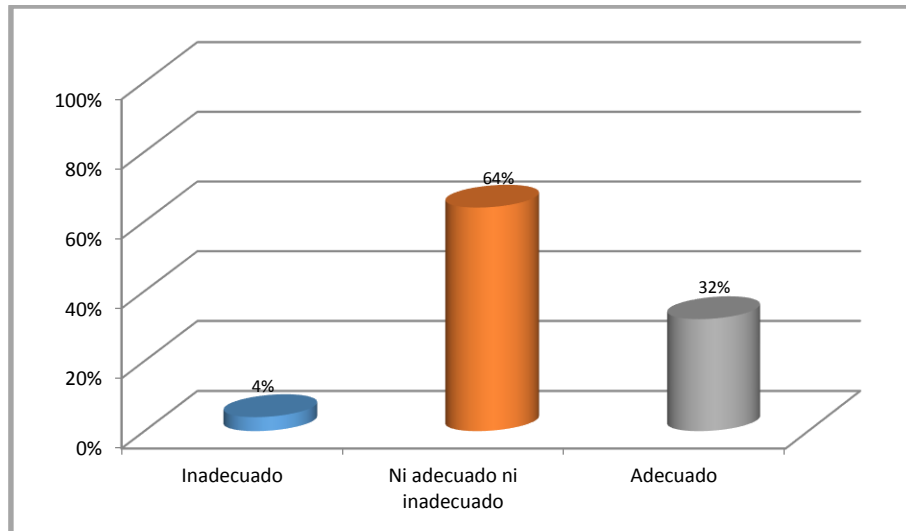


Figura 17: Proceso de adquisiciones y contrataciones

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 64% de los colaboradores consideran que el proceso de adquisiciones y contrataciones no son ni adecuadas ni inadecuadas, el 32% consideran que son adecuadas, el 4% consideran que son inadecuadas. Esto nos muestra que no siempre se aplican de acorde a los lineamientos que presenta la ley, dentro de criterios como racionalidad y/o transparencia.

4.2.6. Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de adquisiciones y contrataciones

Tabla 21

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de adquisiciones y contrataciones

	Promedio	Interpretación
Fase de programación y actos preparativos	2.38	Ni adecuado ni inadecuado
Procedimiento de selección	2.44	Ni adecuado ni inadecuado
Ejecución contractual	2.36	Ni adecuado ni inadecuado
Proceso de adquisiciones y contrataciones	2.39	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

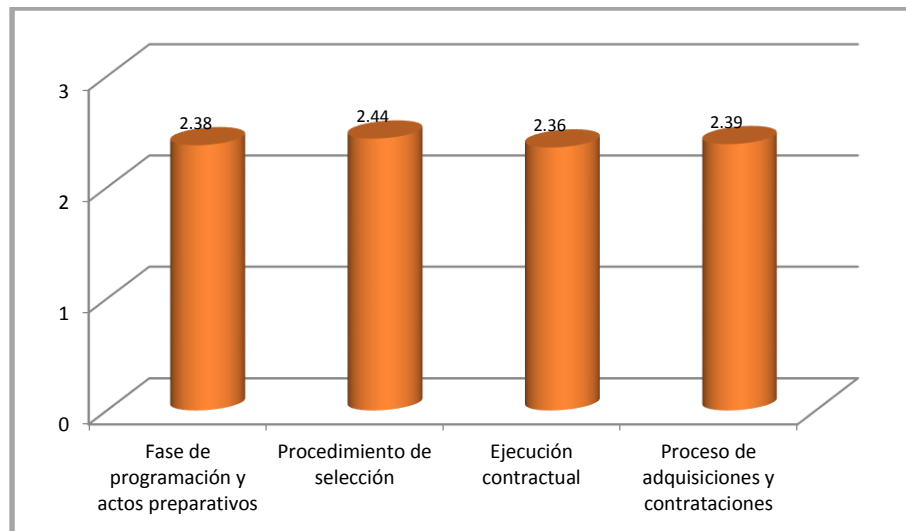


Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de adquisiciones y contrataciones

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio se puede observar que la fase de programación y actos preparatorios tiene promedio de 2.38 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

De la comparación promedio se puede observar que el procedimiento de selección tiene promedio de 2.44 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

De la comparación promedio se puede observar que la ejecución contractual tiene promedio de 2.36 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

De la comparación promedio se puede observar que el proceso de adquisiciones y contrataciones tiene promedio de 2.39 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada.

4.3. Resultados para la correlación entre las dimensiones de la variable competencia laboral y proceso de adquisiciones y contrataciones

Para determinar la relación entre las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco – 2018. Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado.

Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar si existe relación directa y significativa entre las dimensiones de las Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco – 2018, se consideró coeficiente de correlación de Spearman.

A. Competencias técnicas y proceso de adquisiciones y contrataciones

Hipótesis nula: No existe relación entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.

Tabla 22

Competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones

Competencias técnicas	Proceso de adquisiciones y contrataciones						Total	
	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Inadecuado	1	4%	2	8%	2	8%	5	20%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	13	52%	1	4%	14	56%
Adecuado	0	0%	1	4%	5	20%	6	24%
Total	1	4%	16	64%	8	32%	25	100%
Prueba Chi cuadrado = 16.116							p = 0.003	
Correlación de Spearman							r = 0.367	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.003 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.367.

B. Competencias metodológicas y proceso de adquisiciones y contrataciones

Hipótesis nula: No existe relación entre las competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre las competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018.

Tabla 23

Competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones

Competencias metodológicas	Proceso de adquisiciones y contrataciones						Total	
	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	1	4%	16	64%	4	16%	21	84%
Adecuado	0	0%	0	0%	4	16%	4	16%
Total	1	4%	16	64%	8	32%	25	100%
Prueba Chi cuadrado = 10.119						p = 0.006		
Correlación de Spearman						r = 0.628		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.006 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre las competencias metodológicas y el proceso de

adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago del Cusco - 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.628.

C. Competencias sociales y proceso de adquisiciones y contrataciones

Hipótesis nula: No existe relación entre las competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre las competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Tabla 24

Competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones

Competencias sociales	Proceso de adquisiciones y contrataciones						Total		
	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado				
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	
Inadecuado	0	0%	1	4%	2	8%	3	12%	
Ni adecuado ni inadecuado	1	4%	15	60%	3	12%	19	76%	
Adecuado	0	0%	0	0%	3	12%	3	12%	
Total	1	4%	16	64%	8	32%	25	100%	
Prueba Chi cuadrado = 10.362						<i>p</i> = 0.035			
Correlación de Spearman						<i>r</i> = 0.438			

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.035 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre las competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.438.

D. Competencias participativas y proceso de adquisiciones y contrataciones

Hipótesis nula: No existe relación entre las competencias participativas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre las competencias participativas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Tabla 25

Competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones

Competencias participativas	Proceso de adquisiciones y contrataciones						Total	
	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	1	4%	12	48%	2	8%	15	60%
Adecuado	0	0%	4	16%	6	24%	10	40%
Total	1	4%	16	64%	8	32%	25	100%
Prueba Chi cuadrado = 6.250							p = 0.044	
Correlación de Spearman							r = 0.714	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.044 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre las competencias participativas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.714.

E. Competencias laborales y proceso de adquisiciones y contrataciones

Hipótesis nula: No existe relación entre las competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre las competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Tabla 26

Competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones

Competencias laborales	Proceso de adquisiciones y contrataciones						Total	
	Inadecuado		Ni adecuado ni inadecuado		Adecuado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	1	4%	16	64%	4	16%	21	84%
Adecuado	0	0%	0	%	4	16%	4	16%
Total	1	4%	16	64%	8	32%	25	100%
Prueba Chi cuadrado = 10.119							p = 0.006	
Correlación de Spearman							r = 0.710	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.006 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que existe relación entre las competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018.

Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.710.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de establecer la relación entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Municipalidad Distrital de Santiago, en tanto que las adquisiciones dependen de conocimientos previos, para que estas sean más efectivas.

Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento técnico de la organización. (H. Van 2013)

Los procesos de adquisiciones:

Son los procesos que desarrollan las entidades del estado con el fin de obtener bienes, suministros, servicios u obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones, en el marco del sistema de contrataciones estatales cuya norma principal es la Ley de contrataciones y adquisiciones. (OSCE 2017)

Como resultados del análisis e interpretación de la información, en la comparación promedio de las dimensiones de la variable competencia laboral se puede observar que la competencia técnica tiene como promedio la cantidad de 2.4 indicando que no es adecuada ni inadecuada, merece darle especial hincapié, al ser requisito indispensable previo a la prestación de servicios en esta unidad orgánica, la capacitación debidamente certificada por el Organismo Superior de Contrataciones del Estado – OSCE; claro está que durante la realización de actividades, también requieren de capacitaciones sostenidas, para el cabal cumplimiento de funciones. La competencia social tiene como promedio la cantidad de 2.36 indicando que no es adecuada ni inadecuada, también reviste trascendental importancia, mencionando que las actividades a desarrollar no son de carácter personal, sino el resultado de la interacción de todos los integrantes de la oficina, del saber colaborar con todas las personas de forma comunicativa y



constructiva, mostrando un comportamiento orientado al grupo, así como el entendimiento interpersonal.

En la variable proceso de adquisiciones y contrataciones, para la comparación promedio se puede observar que la fase de programación y actos preparatorios tiene promedio de 2.38 teniendo como resultado que no es adecuada ni inadecuada, siendo esta parte inicial en la cual se organizan las adquisiciones a nivel institucional, no siendo tomado en cuenta con la responsabilidad que el caso amerita. De la comparación promedio se puede observar que la ejecución contractual tiene promedio de 2.36 lo que indica que no es adecuada ni inadecuada, sin tomar en cuenta la responsabilidad que tienen al representar a la Municipalidad, caso que es descuidado por algún tipo de factores extra institucionales.

Durante la recolección de la información para el presente trabajo de investigación, los colaboradores de la Municipalidad, no siempre han mostrado pre disposición de ayuda para con las suscritas, de repente por factores de carácter institucional o personal, mostrándonos a la vez indicando documentos de carácter formal, pese a existir normatividad del acceso a la información pública (Ley de transparencia), que nos da el derecho para su obtención.

La administración pública tiene problemas de mala ejecución de recursos debido a: Los órganos de control, que provocan en muchos funcionarios públicos el denominado “miedo a firmar”, convirtiendo a los procesos de adquisiciones y contrataciones en lentos e ineficientes; la falta de conocimiento de los órganos decisores, pues muchos de los funcionarios anteponen los objetivos políticos sobre los procedimientos técnicos de pues muchos jefes anteponen objetivos políticos sobre los procedimientos técnicos, contratándose de manera deficiente; falta de capacidad de los compradores públicos, entre otros factores, la alta rotación de personal trae problemas, pues el comprador público debe conocer su entidad, sus objetivos y entender las necesidades de comprar en su real magnitud; finalmente la falta de “voluntad política” para una efectiva implementación de estos procesos, pese a existir aspectos normativos específicos al respecto.

Las implicancias del presente estudio tiene por finalidad el establecimiento de la maximización del valor de los recursos públicos que se inviertan y a promover la actuación transparente de los implicados en las adquisiciones de bienes servicios y obras, para que estas se realicen en forma oportuna así como bajo las mejores condiciones de precio, cantidad y calidad, que permitan el cumplimiento de los fines y



objetivos institucionales, para que tenga una repercusión positiva en la mejora de las condiciones de la calidad de vida de los vecinos santiaguinos.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado el proceso estadístico y contar con los resultados se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Con un valor de $p=0.006<0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, estadísticamente se puede determinar que existe relación entre las competencias laborales y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018, con un grado de relación de 71.0% de acuerdo a los resultados estadísticos, por lo que se puede afirmar que es importante que las competencias técnicas de los colaboradores así como las competencias metodológicas, competencias sociales y participativas solo afectan en parte el desarrollo del Proceso de contrataciones y adquisiciones en dicha institución la misma que no se desarrolla del todo bien, con un indicador de 2.39 (ni adecuado ni inadecuado), presentando bajo desempeño en la programación y actos preparatorios de los procesos, la selección de proveedores, la ejecución contractual de acuerdos con estos últimos.
2. Con un valor de $p = 0.003 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado se determina que existe relación entre las competencias técnicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018., con un grado de relación de 36.7% de acuerdo a los resultados estadísticos, por lo que se puede afirmar que los colaboradores les falta desarrollar sus competencias para ser más expertos, no desarrollan bien el cumplimiento de tareas, así como de conocimientos y destrezas para el cumplimiento de sus funciones.
3. Con un valor de $p = 0.006 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se determina que existe relación entre las competencias metodológicas y el proceso de adquisiciones y contrataciones, en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018., con un grado de relación de 62.8% de acuerdo a los resultados estadísticos, por lo que se puede afirmar que los colaboradores les falta conocer y aplicar correctamente los



procedimientos adecuados que dicta la normatividad vigente, procurar desarrollar vías de solución adecuadas a las eventualidades que se presentan en cada proceso de compras de la entidad y buscar aprender de las experiencias adquiridas en cada proceso que se lleva a cabo

4. Con un valor de $p = 0.035 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se determina que existe relación entre las competencias sociales y el proceso de adquisiciones y contrataciones, en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018, con un grado de relación del 43.8% de acuerdo a los resultados estadísticos, mostrando que falta mejorar aspectos comunicativos de los equipos de trabajo que desarrollan los procesos de compras de la entidad, presentándose limitaciones en la disposición por colaborar, teniendo poco entendimiento entre los mismos, afectando el cumplimiento de las metas programadas por la entidad

5. Con un valor de $p = 0.044 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se determina que existe relación entre las competencias participativas y el proceso de adquisiciones y contrataciones, en la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco -2018, con un grado de relación de 71.4% de acuerdo a los resultados estadísticos, muestra que la participación de los trabajadores no tiene limitaciones, generando un entorno de trabajo que no es favorable para desarrollar los proceso de contrataciones y adquisiciones de la entidad, limitando la toma de decisiones oportunas, generando además de ello que los mismos no asuman las responsabilidades de los actos administrativos realizados en los procesos de compras de la entidad.



RECOMENDACIONES

1. Al Alcalde, Gerente Municipal, Gerente de Administración, que son los funcionarios competentes en la toma de decisiones, realizar un diagnóstico minucioso para la detección de problemas de competencias laborales, así como la implementación de un Plan de Capacitación sostenida, para el mejoramiento de estas competencias, ya que esta constituye el primer paso o insumo para que los productos (obras, etc.) sean de buena calidad, de esta manera poder cumplir con los requerimientos de la ciudadanía del distrito de Santiago.
2. Los funcionarios competentes para la toma de decisiones, instruyan a la unidad orgánica correspondiente a fin de que los colaboradores de esta unidad orgánica, deban en su perfil profesional tener las competencias técnicas indispensables, dominio como experto, conocimientos adecuados de los procesos de contrataciones y adquisiciones del estado, coordinando con el área de recursos humanos la actualización y fiel cumplimiento de este requisito.
3. Vigilar mediante revisiones aleatorias que los colaboradores son integrantes de los comités especiales de compras, así como a los responsables de patrimonio y logística, el cumplimiento del procedimiento y metodología que orienta la norma en cuanto a las contrataciones y adquisiciones.
4. Desarrollar actividades de sensibilización y trabajo en equipo, de esta manera los colaboradores comprenderán lo importante de tener metas compartidas y la importancia de poder colaborar entre sí, mejorar las formas de comunicación que realizan y vigilar que tengan buen entendimiento entre ellos, para mejorar las competencias sociales o roles que deben de cumplir los colaboradores.
5. Para las competencias participativas, mejorar el nivel participativo de los colaboradores, esto permitirá que mayor cantidad de personas puedan comprender y aprender acerca de los procesos de contrataciones y adquisiciones,



que también permitirá que ellos muestren interés por la institución, mejorará el entorno de trabajo, mejorando la capacidad de decisión. Estos aspectos mejorarán en el cumplimiento de obligaciones y la identidad con la Municipalidad Distrital de Santiago.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Cabrera y Gonzáles. *Curriculo Universitario basado en competencias*. Barranquilla: Uninorte, 2006.
- Alteco Consultores. *Alteco Consultores*. 13 de marzo de 2013. <http://www.aiteco.com/> (último acceso: 6 de Mayo de 2015).
- Bisguerra, R. *Competencia Social*. España, 2010.
- Bunk, G. *Competencias clave y tipología*. Francia, 2009.
- Camacho Delgado, Alejandro Vladimir. *cusco*, 2017.
- Carrasco, Sergio. *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos, 2015.
- Chavez, J. «Tipos de Competencias.» 2012.
- Chiavenato. *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: Interamericana S.A., 2007.
- DIGEMID, Procesos del Sistema de Suministros de Medicamentos e Insumos en el Ministerio de Salud -. *Etapas del Proceso de Seleccion*. Lima : Ministerio de Salud, 2014.
- Echevarria, B. *Gestión de la Competencia de Acción Profesional*. Mexico, 2002.
- Guerrero, T., y C. Vargas. *Toma de Decisiones en Grupo*. 2011.
- Hernández, R., C. Fernández, y P. Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, 2014.
- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnologia. «Informe de Gestion Cuatrienio.» 2006.
- La Real Academia Española. 2014.
- Ley de Municipalidades. *Ley de Municipalidades Nro 23853*. s.f.
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972*. Lima: Alternativa Calandria Care, 2003.
- Martínez, P. *Flexibilidad, adaptabilidad y resistencia al cambio*. Mexico, 2003.
- Mertens, L. *Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento y modelos*. Montevideo: OIT/ Cinterfor, 1996.
- Municipalidad de Santiago de Cusco. *Plan de Desarrollo Concertado*. Santiago de Cusco: Santiago, 2015.
- . *Reglamento de Organizaion Y Funciones*. Cusco: Santiago, 2007.
- Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado*. 2017.
- Osaguera, L. *Programa para la Mejora de la Comvivencia*. Mexico, 2013.
- OSCE. *Ley de Contrataciones del Estado*. Lima: El Peruano, 2017.



Peruano, Diario Oficial El. *Ley Nro. 30225 - Ley de Contrataciones del Estado y Reglamento.*

Lima: Diario El Peruano, 2014.

—. *Reglamento de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado.* Lima: Diario El Peruano, 2015.

Rendon Morales, M., Ortiz Canciano, J., & Atehortua Ramirez, J. *SCORE DE COMPETENCIAS.* Colombia, 2012.

Salanova, E. *Qué hay detrás de nuestros comportamientos.* Mexico, 2011.

Sandoval, Franklin, Nora Montaña, y Vanesa Miguel. *Evolucion del Concepto de competencia Laboral.* Venezuela, 2011.

Sandoval, Miguel y Montaña. *Evolucion del Concepto de Competencia Laboral.* venezuela: Unversdad Central de Venezuela, 2008.

SENA. «Administración del talento humano capacidad y desarrollo.» 2012.

Universidad de Cantabria. «Programa para la mejora de competencias de los universitarios.» 2012.

Van. *Pedagogía, didáctica, competencias y evaluación para docentes.* Colombia, 2013.

Van, H. *Pedagogía, didáctica, competencias y evaluación para docentes.* Colombia, 2013.