

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 17%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (x)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: Cubas Jorge Kaled Roberto
D.N.I.: 47340486
Otro Documento:
Nacionalidad: Peruana
Teléfono: 991-308-880
e-mail: kcubasjorge@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: Facultad de Ingeniería y Gestión
Programa Académico: Trabajo de Suficiencia Profesional
Título Profesional otorgado: Licenciado en Administración de Empresas

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: "MANUAL DE INSTRUCTIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 029-DIRANDRO PNP"
Fecha de Sustentación: 14 de diciembre de 2024
Calificación: Aprobado por Unanimidad
Año de Publicación: 2025

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

CUBAS JORGE KALED ROBERTO

APELLIDOS Y NOMBRES

47340486

DNI

Firma y huella:



Lima, 24 de enero del 20 25

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“MANUAL DE INSTRUCTIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO
DE ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS
DE LA UNIDAD EJECUTORA 029-DIRANDRO PNP”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CUBAS JORGE, KALED ROBERTO
ORCID: 0009-0009-1548-0418

ASESOR
CARDENAS CARRION, NATALY
ORCID: 0000-0003-2632-7100

Villa El Salvador
2024



VII Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Facultad de Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 12:00 horas del día 14 de diciembre de 2024, reunidos en las instalaciones de la UNTELS, los miembros del Jurado Evaluador, integrado por:

PRESIDENTE: DR. JOSE YUDBERTO VILCA CCOLQUE ORCID N°0000-0002-1132-5690 Colegiatura N° 0833
SECRETARIO: DR. JORGE LUIS BRINGAS SALVADOR ORCID N°0000-0003-2011-4964 Colegiatura N°04812
VOCAL : DRA. MARGOT IRIS RODRIGUEZ MAYHUASCA ORCID N°0000-0002-2743-3530 Colegiatura N° 20509

Nombrados con RESOLUCIÓN DE DECANATO N°232-2024-UNTELS-R-D, de fecha 12 de diciembre de 2024, quienes dan inicio a la Sesión Pública de Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional.

Acto seguido, el aspirante al Título Profesional en **Licenciado en Administración de Empresas**

Don: **KALED ROBERTO CUBAS JORGE** identificado(a) con D.N.I. N°47340486; procedió con la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional Titulado:

**"MANUAL DE INSTRUCTIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE
REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 029-DIRANDRO PNP"**

Autorizado mediante RESOLUCIÓN DE DECANATO N°236-2024-UNTELS-R-D, de fecha 12 de diciembre de 2024, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional vigente, sustentó y absolvió las interrogantes que le formularon los señores miembros del Jurado Evaluador.

Concluida la Sustentación se procedió a la evaluación y calificación correspondiente, de acuerdo al Art. 57° del Reglamento General para optar el Título Profesional.

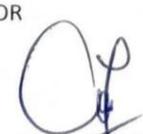
CALIFICACIÓN		CONDICIÓN	EQUIVALENCIA
NÚMERO	LETRAS		
15	QUINCE	Aprobado con honores	Bueno

Siendo las 12:28 horas del día 14 de diciembre de 2024, se dio por concluido el acto de sustentación, firmando el jurado evaluador el Acta de Sustentación y con firma del sustentante en señal de conformidad.


DR. JOSE YUDBERTO VILCA CCOLQUE
PRESIDENTE


DR. JORGE LUIS BRINGAS SALVADOR
SECRETARIO


DRA. MARGOT IRIS RODRIGUEZ MAYHUASCA
VOCAL


KALED ROBERTO CUBAS JORGE
SUSTENTANTE

Nota: Artículo 50°. - Para el inicio y desarrollo de la sustentación se requiere la presencia física y permanente de los integrantes del jurado. De faltar algún miembro del jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes.
En caso de ausencia del presidente del jurado, ésta será asumida por el jurado de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos (02) integrantes del jurado, se suspenderá el acto de sustentación, pudiendo reprogramarse dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes, sin perjuicio de aplicar el artículo 62° del presente Reglamento.

DEDICATORIA

A mi hija Luciana Cubas Astorayme, que ha sido el motivo principal para decidirme a obtener mi licenciatura. Dedicar este trabajo también, a mi pareja, Cinthia Astrid Astorayme Huamani y a mis padres Alberto Guillermo Cubas Falcon y Gloria Jorge Marín, quienes siempre me han apoyado e impulsado a cumplir con mis objetivos personales y profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, por brindar la oportunidad de poder sacar el título profesional, a través de este tipo de modalidad.

A mi asesora, la Dra Nataly Cárdenas Carrión, por su apoyo en la elaboración y redacción del trabajo realizado.

Al jefe del Área de Abastecimiento de la UNIADM-UE029-DIRANDRO PNP, el Cmdt. PNP Marco Antonio Casiano Maco, y al Crnl. PNP José Antonio, Santana López, jefe de la Unidad de Administración de la UE029-DIRANDRO PNP, por permitir desarrollar el presente trabajo en su distinguida institución.

Por último, un agradecimiento a los logísticos de las distintas áreas usuarias, quienes me han apoyado en realizar las encuestas y darme sus recomendaciones para mejorar las problemáticas de la institución, y a todos aquellos que hicieron posible el desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	IX
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. CONTEXTO	1
1.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL DEL TRABAJO	6
1.2.1 <i>Delimitación temporal</i>	6
1.2.2 <i>Delimitación espacial</i>	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES.....	8
2.1.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	8
2.1.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	9
2.2. BASES TEÓRICAS	11
2.2.1 <i>Mejora continua</i>	11
2.2.2 <i>Teorías relacionadas con la mejora continua</i>	15
2.2.3 <i>Teoría de la Gestión de Compras</i>	17
2.2.4 <i>Proceso de elaboración de los requerimientos de bienes y servicios</i> 18	
2.3. BASE LEGAL.....	26
2.3.1 <i>Ley de Contrataciones del Estado -Ley N°30225 y su Reglamento.</i>	26
2.3.2 <i>DIRECTIVA “N°04-08-2019-COMGEN-PNP/SECEJE-DIRADM-B”. “DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS IGUALES O INFERIORES A OCHO (08) UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (UIT)”</i>	28
2.3.2 <i>Directrices actualizadas para la especificación técnica de bienes y servicios.....</i>	30
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	31
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	34
3.1. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	35
3.2. MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO	39
3.3. RESULTADOS.....	56

CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS	75

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Dirección antidrogas PNP (propuesta).....	4
Figura 2 Organigrama de la Unidad de administración-DIRANDRO PNP (propuesta)	5
Figura 3 Ubicación de las instalaciones de la Unidad Ejecutora	6
Figura 4 Análisis situacional de la problemática en la Unidad Ejecutora	37
Figura 5 Diagrama de tiempos respecto al proceso actual de requerimientos	64
Figura 6 Diagrama de tiempos respecto al proceso propuesto de requerimientos	65

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Actividades de planificación en la elaboración del instructivo integral. ...	40
Tabla 2	Promedios de Respuestas por Ítem en el Diagnóstico.....	56
Tabla 3	Diagnóstico Situacional.....	59
Tabla 4	Promedio de Evaluación de la Propuesta de Mejora del Proceso de Requerimientos	60
Tabla 5	Aspectos relevantes de la evaluación de la Propuesta de Mejora	62
Tabla 6	Impacto del Modelo Propuesto en el Proceso de Requerimientos.....	63

RESUMEN

El trabajo fue desarrollado en las instalaciones de la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP, en vista que se identificó problemas en el proceso de elaboración de los requerimientos, las cuales afectan directamente a las distintas áreas usuarias de la entidad, en obtener los recursos logísticos necesarios y oportunos para el cumplimiento de su labor.

El objetivo general del documento es proponer un manual de instructivo para optimizar el proceso de elaboración de requerimientos de bienes y servicios en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO de la Policía Nacional del Perú, abordando deficiencias identificadas en la precisión de los requerimientos, tiempos de aprobación y gestión documental. La metodología utilizada está basada en la teoría de Mejora Continua y el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), la cual busca mejorar la eficiencia operativa y asegurar la correcta ejecución de los procedimientos, para ello, se ha incluido un análisis descriptivo, empleando encuestas y diagnósticos situacionales al personal administrativo involucrado en la gestión de adquisiciones. Los resultados esperados muestran que los requerimientos presentaron errores en las especificaciones técnicas, y no existe un proceso estandarizado dentro de la entidad, lo que dificulta su desenvolvimiento, sin embargo, los colaboradores percibieron que la propuesta de mejora es clara y aplicable al contexto actual, por lo que reduciría el tiempo promedio de atención de los requerimientos y los errores en las especificaciones técnicas. En conclusión, la implementación del manual instructivo propuesto contribuirá a mejorar la eficacia y eficiencia del proceso, optimizando el uso de recursos públicos y fortaleciendo la capacidad operativa de la unidad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la eficiencia en la administración pública se ha convertido en un factor clave para cumplir con los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. En este contexto, la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO de la Policía Nacional del Perú (en adelante, PNP) enfrenta importantes desafíos en el “proceso de elaboración de los requerimientos de bienes y servicios”, un aspecto esencial para garantizar el funcionamiento operativo de esta dependencia policial. Según Vargas et al. (2023), este proceso, que incluye desde la identificación de necesidades hasta la adquisición efectiva de bienes y servicios, está frecuentemente afectado por problemas como la falta de precisión en la formulación de los requerimientos, demoras en los procesos de aprobación y deficiencias en la gestión documental, estos inconvenientes no solo retrasan la ejecución de proyectos, sino que también generan sobrecostos y afectan la transparencia en la administración pública. Por ello, es fundamental optimizar el “proceso de elaboración de los requerimientos” para asegurar un uso eficiente de los recursos asignados y su alineación con los objetivos institucionales.

Por otro lado, la preparación de los requisitos de “bienes y servicios en el sector público” implica una serie de procedimientos administrativos que deben cumplir con las normativas vigentes, asegurando transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión de recursos, sin embargo, en la Unidad Ejecutora 029-Dirandro PNP, se ha identificado que la ausencia de capacitación del personal en la redacción de requerimientos y en la interpretación de las normativas genera inconsistencias que afectan la calidad de los documentos presentados, esto no solo dificulta el proceso de adquisición, sino que también puede llevar a la adquisición de bienes y servicios que no lleguen a cumplir con las indicaciones necesarias, lo que a su vez impacta negativamente en el adecuado cumplimiento de las metas institucionales. Tal como mencionan Delgado y Céspedes (2022), es crucial que el personal responsable de este proceso cuente con la formación y herramientas adecuadas para la correcta elaboración de los requerimientos.

El presente trabajo tiene como propósito analizar detalladamente las deficiencias en el proceso de elaboración de requerimientos de bienes y servicios en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP, y proponer un manual de instructivo

que optimice dicho proceso. Con un enfoque analítico, se busca identificar áreas de mejora y ofrecer soluciones que incrementen la eficacia y eficiencia del sistema actual, abordando problemáticas como la falta de precisión en la redacción de especificaciones técnicas, demoras en los tiempos de aprobación y carencias en la gestión documental. Este análisis profundiza en las principales causas estructurales y operativas de estos problemas, considerando tanto las normativas vigentes como las mejores prácticas internacionales en gestión pública. Asimismo, se propone un conjunto de recomendaciones prácticas diseñadas para ser implementadas de manera escalable y sostenible, garantizando resultados medibles, la implementación de estas mejoras no solo permitirá un uso más eficiente del presupuesto, sino que también fortalecerá la capacidad operativa de la Unidad Ejecutora, facilitando el cumplimiento de su misión de manera más efectiva y transparente, y promoviendo una administración pública orientada a resultados y al servicio ciudadano.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

La Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP es una entidad clave dentro de la Dirección Antidrogas de la “Policía Nacional del Perú” (PNP), con la responsabilidad de gestionar los recursos logísticos necesarios para las operaciones antidrogas a nivel nacional. Estas operaciones incluyen el provecho de “bienes y servicios” fundamentales, tales como vehículos, equipos de comunicación, indumentaria y otros insumos esenciales que garantizan la efectividad de las actividades operativas. La misión principal de la Unidad Ejecutora es asegurar que los recursos se distribuyan de manera oportuna y adecuada para mantener la continuidad de las operaciones en la lucha contra el narcotráfico (DIRANDRO, 2024).

La creación de la Dirección Antidrogas (DIRANDRO) fue oficializada mediante el Decreto Legislativo N° 744, promulgado el 8 de noviembre de 1991, en respuesta a la necesidad de unificar y centralizar las acciones dirigidas a combatir el comercio ilegal de drogas. Anteriormente, dos entidades policiales, la ex Dirección de Policía de Drogas (dependiente de la Guardia Civil) y la “ex Dirección de Investigación de Tráfico Ilícito de Drogas (de la Policía de Investigaciones del Perú - PIP)”, trabajaban de manera independiente para enfrentar el mismo problema. La creación de la DIRANDRO permitió optimizar los recursos y coordinar mejor las operaciones, lo que fortaleció las capacidades del Estado peruano en el combate contra el narcotráfico.

En este contexto, la “Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP” se encuentra estructurada para coordinar tanto con áreas internas de la Dirección Antidrogas, como logística, administración y otras áreas especializadas de la PNP, así como con actores externos, como proveedores y contratistas del sector privado. Esta relación vertical y horizontal asegura que la planificación y realización de las adquisiciones de “bienes y servicios” sean coherentes con los objetivos estratégicos de la PNP, al tiempo que se ajusten a las regulaciones del Estado y las normas de adquisiciones públicas.

En cuanto a la filosofía organizacional, la DIRANDRO se fundamenta en principios como la disciplina, el compromiso y el sacrificio por el bienestar de la nación. La misión de la “Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP” es asegurar que las operaciones antidrogas se ejecuten de manera eficiente, mediante una administración eficiente de los recursos logísticos y materiales, estos recursos incluyen desde equipamiento especializado, vehículos y sistemas de comunicación, hasta uniformes y otros insumos esenciales para las operaciones antidrogas. De esta manera, la unidad contribuye activamente al combate contra el narcotráfico, no únicamente en cuanto a represión del delito, sino también en la prevención del consumo de sustancias ilícitas, poniendo énfasis a la juventud, quienes son los más vulnerables ante esta problemática.

No obstante, la Unidad Ejecutora enfrenta desafíos operativos significativos relacionados con la falta de precisión en la elaboración de los requerimientos y la ineficiencia en los procesos de aprobación. Estos problemas no solo afectan la fluidez de las adquisiciones, sino que también impactan negativamente en la efectividad de las operaciones antidrogas al generar retrasos y discrepancias en los productos adquiridos.

Dado el papel crítico que desempeña la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP en la lucha contra el narcotráfico, es fundamental optimizar sus procesos logísticos y administrativos, asegurando que los recursos lleguen en tiempo y forma para garantizar la continuidad de las operaciones. Para abordar estos desafíos, se propone un instructivo que permita estandarizar los procedimientos de adquisición de bienes y servicios, mejorar la precisión en la redacción de los requerimientos y reducir los tiempos de aprobación, fortaleciendo así la capacidad operativa de la Unidad Ejecutora en su misión de combate al narcotráfico.

La visión de la unidad es transformarse en una referencia a nivel nacional y global en la administración eficiente de los recursos para las operaciones antidrogas, asegurando que los esfuerzos del gobierno peruano en la batalla contra el narcotráfico no solo sean efectivos, sino también sostenibles a largo plazo. A través de la implementación de procesos logísticos y administrativos optimizados, la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP pretende mantener su posición como un pilar clave en la protección de la sociedad frente al narcotráfico, contribuyendo así

a la reducción del comercio ilegal de drogas y sus devastadores efectos en la salud y seguridad pública.

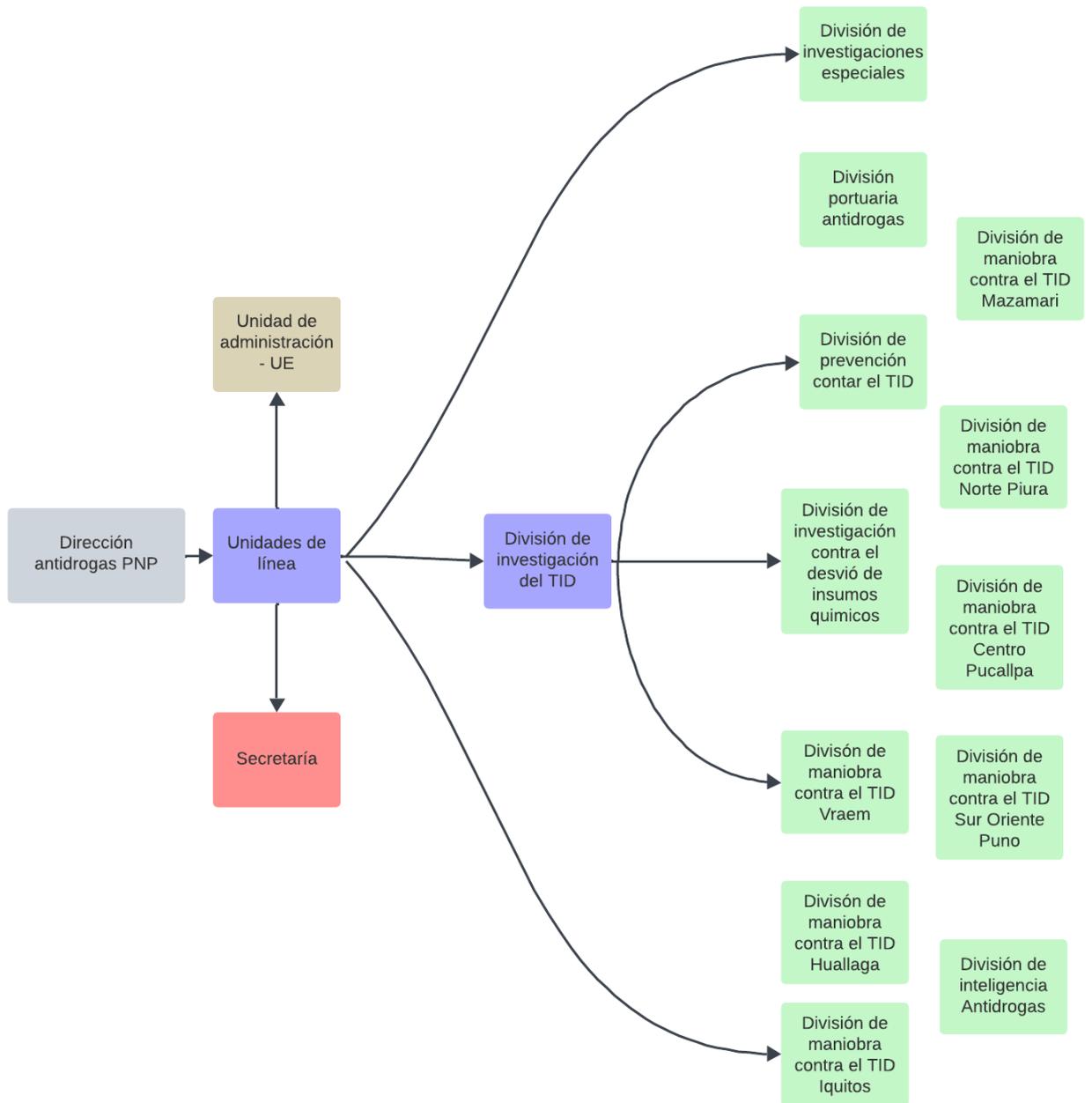
Además, la DIRANDRO no solo se enfoca en la neutralización de actividades relacionadas con el narcotráfico, sino también en la investigación financiera y el combate del lavado de activos provenientes del narcotráfico, golpeando así los intereses económicos de las organizaciones criminales. En este sentido, se ha hecho un trabajo significativo en la eliminación de laboratorios ilegales, la incautación de sustancias ilícitas y la desarticulación de redes criminales, lo que ha permitido disminuir las operaciones de los carteles de drogas en el país.

A lo largo de su historia, la DIRANDRO ha rendido homenaje a sus miembros que han fallecido en el ejercicio de su función, luchando contra el narcotráfico. Entre estos mártires se destaca el Tnte. PNP José Penza Ventocilla, asesinado durante un operativo contra una banda de narcotraficantes en 1974. En su honor, el Complejo Antidrogas lleva su nombre, un símbolo del compromiso y sacrificio que caracteriza a los miembros de la DIRANDRO en su misión de proteger a la sociedad peruana.

Actualmente, la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP es responsable no solo de la obtención de bienes y servicios fundamentales para sus operaciones, sino también de implementar procesos administrativos que garanticen la correcta distribución y uso de estos recursos, el desafío que enfrenta la unidad es asegurar que cada operación antidrogas cuente con los recursos adecuados en el momento preciso, para lo cual ha desarrollado sistemas logísticos avanzados que permiten una administración ágil y efectiva de los recursos. Estos esfuerzos, en conjunto, refuerzan el papel crucial de la unidad en la batalla diaria contra el comercio ilegal de drogas.

Figura 1

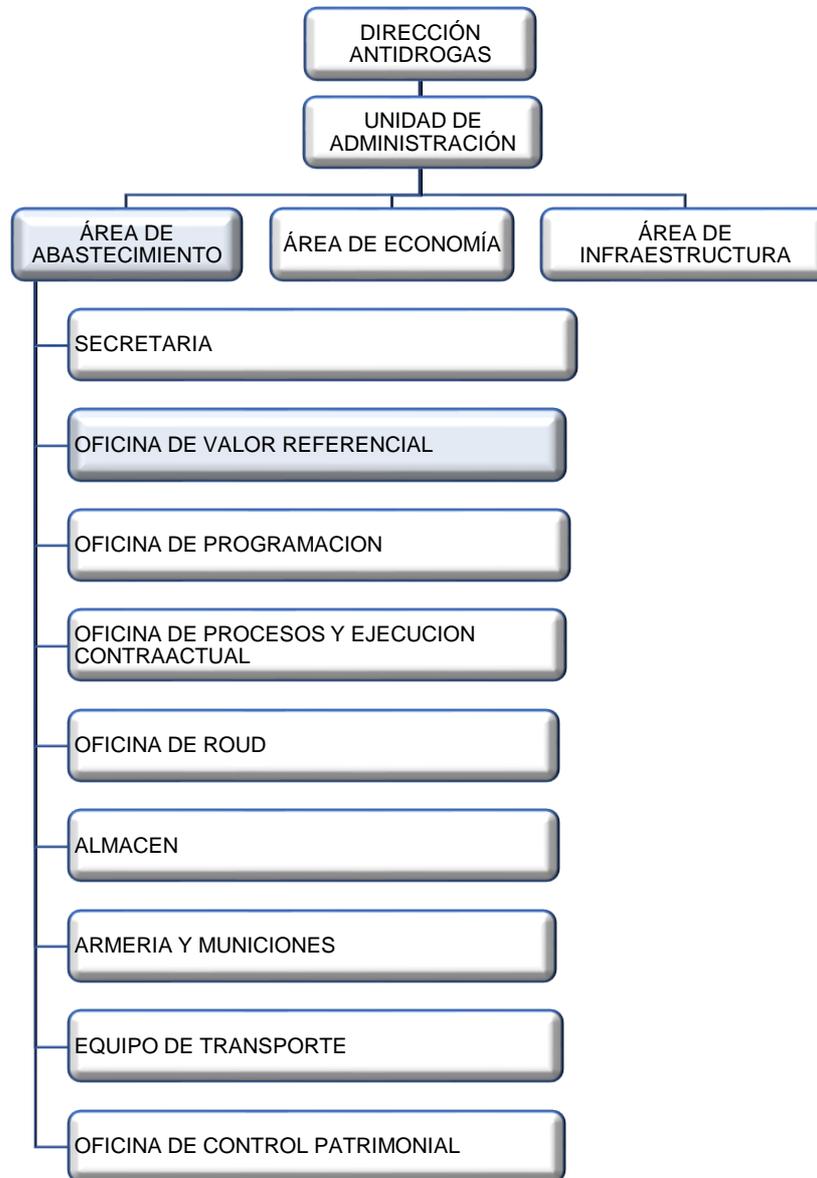
Organigrama de la Dirección antidrogas PNP (propuesta)



Nota. Elaboración propia

Figura 2

Organigrama de la Unidad de administración-DIRANDRO PNP (propuesta)



Nota. Elaboración propia

En la figura 2 se manifiesta que el área donde labora el tesista es, la oficina de valor referencial, del área de abastecimiento.

1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo

1.2.1 Delimitación temporal

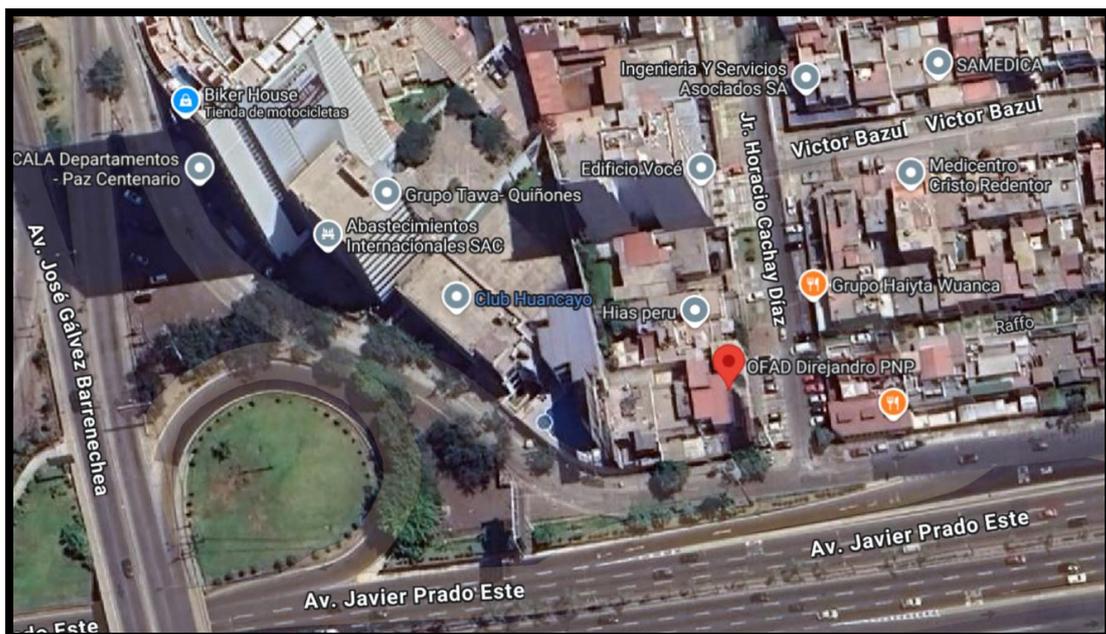
La realización del trabajo de suficiencia profesional fue llevada a cabo durante los meses de septiembre a diciembre de 2024.

1.2.2 Delimitación espacial

El trabajo de suficiencia profesional se ha desarrollado en el Área de Abastecimiento, en las instalaciones de la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP, ubicada en JR. Horacio Cachay Diaz N°101, Urbanización Santa Catalina, del distrito de La Victoria, de la ciudad de Lima, Perú.

Figura 3

Ubicación de las instalaciones de la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP



Nota. Imagen obtenida de Google maps

1.3. Objetivos

Objetivo General

Proponer un manual de instructivo para la optimización del proceso de elaboración de requerimientos de bienes y servicios en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP.

Objetivos Específicos

O1: Diagnosticar la situación actual de un manual de instructivo para la optimización del proceso de elaboración de requerimientos de bienes y servicios en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP.

O2: Identificar los factores que influyen en el proceso de elaboración de los requerimientos de bienes y servicios en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP.

O3: Diseñar la propuesta de un manual de instructivo para la optimización del proceso de elaboración de los requerimientos de bienes y servicios en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP, asegurando la correcta ejecución de la mejora continua.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

De la Hoz (2024) tuvo como objetivo “analizar la gestión contractual en la adquisición de bienes y servicios relacionados con los recursos físicos en los municipios de Suan, Juan de Acosta y Piojó del Atlántico entre 2017 y 2020”, siendo su marco metodológico empleado de cualitativa y tiene un enfoque descriptivo, analizando 33 procesos contractuales. Entre los principales hallazgos, se identificó la falta de transparencia y errores en la publicación de los certificados de disponibilidad presupuestaria (CDP). Se concluyó que la gestión de contratos en estos municipios ha sido negativa, lo que indica la necesidad de optimizar la planificación y cumplimiento normativo.

Paredes (2021) tuvo como objetivo analizar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios en la Constructora Leonardo Hernández S.A., provincia de Esmeraldas. El marco metodológico utilizado fue un enfoque mixto, con diseño de tipo no experimental, aplicando encuestas y entrevistas a 8 personas, incluyendo el personal del Departamento de Adquisiciones y los jefes departamentales. Los resultados revelaron que el 62.5% de los empleados no tienen conocimiento de todos los procesos para la obtención de bienes, y que el 75% afirmó que no existe un plan de compras formal. Además, se identificó la carencia de un manejo interno apropiado en los procedimientos de contratación, lo que genera una programación inadecuada en el “Plan Anual de Contrataciones”. Se concluye, que es necesaria una propuesta de mejora fundamentada en el Ciclo de Deming para maximizar los procesos.

Díaz (2020) tuvo como objetivo de evaluar el impacto estratégico del re diseño en el proceso de administración de adquisiciones del Ejército de Chile para optimizar la eficiencia en el uso de los recursos asignados. El marco metodológico utilizado fue cuantitativo, no experimental y un análisis de procesos mediante la metodología BPMN (“Business Process Model and Notation”) y BPSim. Se analizaron los tiempos de proceso y las actividades del sistema de adquisiciones

en distintas fases. Los resultados indicaron que la consumación del rediseño propuesto permitió aumentar en un 22% el cumplimiento del plan de adquisiciones, disminuir los tiempos de procesamiento en un 37% y disminuir los cuellos de botella en un 50%. La conclusión principal fue que la descentralización de los recursos y el entrenamiento del personal impactaron positivamente en la eficiencia del proceso de administración de adquisiciones.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Siguayro (2024) tuvo como propósito “determinar si la formulación de requerimientos repercute en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios en la Municipalidad Provincial de Yunguyo durante el primer trimestre de 2023”. El marco metodológico empleado fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal de nivel correlacional-descriptivo. Se empleó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario ejecutado a 15 empleados de la entidad de estudio. Los hallazgos indicaron que la formulación de requerimientos tiene una incidencia positiva moderada en el proceso de adquisiciones, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.583 y un nivel de significancia de 0.022 ($p < 0.05$). Se concluye que la adecuada formulación de requerimientos contribuye significativamente a la mejora de los procedimientos de compra de bienes y servicios en la Municipalidad.

Ramal et al. (2023) presentaron como propósito determinar la relación entre la gestión logística y la obtención de bienes y servicios en una escuela de posgrado. El marco metodológico fue de tipo correlacional y no experimental, utilizando la técnica de la encuesta aplicada a 24 colaboradores administrativos de la institución. Los resultados indicaron que las dimensiones de las estrategias y directrices de compras, la atención a los requerimientos y la realización de objetivos y metas presentaron una correlación significativa y positiva con la administración logística. Concluye que se hace necesario optimar la eficiencia y la productividad de la gestión logística.

Sánchez (2023) tuvo como objetivo mejorar el proceso de formulación de solicitudes de bienes, servicios y obras en la Unidad Ejecutora No. 008 del Ministerio de Cultura. El marco metodológico utilizado fue aplicado con un diseño

no experimental, empleando la técnica del Kaizen dentro de la metodología Lean para mejorar los flujos de trabajo. La muestra consistió en proyectos de inversión a cargo de la Unidad Ejecutora. Los hallazgos mostraron que es la puesta en práctica de la metodología Lean aceleró la formulación de solicitudes, optimizando la eficiencia y la calidad del procedimiento. Se concluyó que la propuesta superó las deficiencias identificadas, optimizando la ejecución presupuestal de la entidad.

Lloclla (2022) desarrolló la investigación con el objetivo de analizar la formulación y planificación de las solicitudes para las adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, con el fin de optimizar la eficacia de las adquisiciones. El marco metodológico utilizado fue de enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo transversal, recolectando información obtenida mediante cuestionarios administrados a 40 trabajadores de la Municipalidad. La población de estudio comprendió a 55 trabajadores de la entidad, y la muestra no probabilística consistió en 40 unidades. Entre los resultados, se observó que el 67.5% de los encuestados indicó que casi nunca los requerimientos son elaborados correctamente, mientras que el 55% afirmó que casi nunca se definen bien las características técnicas para la obtención de bienes. Se llegó a la conclusión que la ausencia de planificación y comprensión de las normas por parte del personal a cargo, genera una gestión ineficiente en la elaboración de los requerimientos.

Ticona (2021) tuvo como objetivo determinar la influencia de la eficiencia de los requerimientos de bienes y servicios en la gestión de compras del Gobierno Regional de Tacna en 2021. El marco metodológico fue de "tipo básica", con un diseño no experimental y de tipo transversal. La unidad de análisis estuvo conformada por 40 empleados involucrados en los procedimientos de requerimientos y compras, y la muestra fue igual a la población, se aplicó un cuestionario con escala Likert. Los resultados mostraron una significancia positiva en la relación entre la eficiencia de los requerimientos y la gestión de compras (sig. = 0.037). Se concluyó que la productividad y las capacitaciones, así como la supervisión del procedimiento, influyen significativamente en la administración de compras, recomendándose la puesta de marcha de políticas de mejora en los procesos de compras.

2.2. Bases teóricas

El modelo de solución propuesto en este trabajo está sustentado en teorías que permiten abordar los problemas de eficiencia y precisión identificados en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP. Estas teorías ofrecen un enfoque metodológico claro para mejorar los procesos de “elaboración de requerimientos” de bienes y servicios, que son clave para las operaciones antidrogas de la entidad.

2.2.1 Mejora continua

La “Mejora Continua” fundamenta la implementación del manual de instructiva integral propuesto, que tiene como objetivo mejorar la redacción de los requerimientos a través de plantillas estandarizadas, capacitación constante y un seguimiento riguroso de los indicadores clave de rendimiento (KPIs). Estas acciones permitirán reducir el número de errores en los requerimientos y optimar la eficiencia general del proceso.

Es un enfoque estructurado cuyo propósito es la optimización constante y progresiva de los procesos, servicios o productos dentro de una organización, tanto pública como privada. Según Imai (2003) este enfoque se fundamenta en la noción de que siempre hay espacio para el perfeccionamiento, independientemente de lo eficiente que sea un sistema en un momento determinado. La mejora continua no solo se enfoca en grandes transformaciones, sino que también valora los pequeños avances, ya que estos, acumulados a lo largo del tiempo, generan un impacto resaltante en el rendimiento y en los resultados de la entidad.

El concepto de mejora continua proviene de Japón, donde se desarrolló la metodología Kaizen, un término que en japonés significa "mejora" o "cambio para bien." Esta metodología se basa en la implementación de pequeños y constantes cambios que, cuando se realizan de manera sostenida, contribuyen a una mejora global en toda la organización (Imai, 2003). Uno de los principios clave de Kaizen es la involucración de todos los niveles de las empresas, desde la alta dirección hasta llegar al personal de primera línea, en el proceso de detección de oportunidades de mejora.

En el sector empresarial, la mejora continua se ha adoptado ampliamente en industrias como la manufactura, donde la eficiencia de los procesos es crucial para mantener la competitividad, sin embargo, su aplicación no se limita al ámbito privado. En el sector público, por ejemplo, la mejora continua se ha integrado como una estrategia para mejoras en la eficiencia, la claridad y la calidad de servicios que ofrecen las instituciones gubernamentales, esto es especialmente relevante en áreas como la atención al ciudadano, donde la adopción de mejoras en los procedimientos puede traducirse en una mayor satisfacción de los usuarios y en una mayor confianza en las instituciones (Imai, 2003).

Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)

La mejora continua también está íntimamente vinculada con el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), un método ampliamente empleado en la administración de la calidad y optimización de procesos. Este ciclo, también denominado el Ciclo de Deming, es una herramienta fundamental para la implementación de mejoras sostenibles y estructuradas en cualquier tipo de organización. Su aplicación permite una revisión constante de los procesos en marcha, con el objetivo identificar posibles áreas de mejora continua, corregir desviaciones y asegurar la eficiencia operativa a largo plazo (Machacuay, 2023).

El Ciclo PHVA se integra de cuatro fases:

Planear (P): En esta primera fase, se identifican los objetivos que se desean lograr y se programan las acciones necesarias para alcanzarlos, llevando a cabo un análisis detallado de la situación existente para determinar las áreas que requieren mejoras, definiendo claramente los recursos y métodos a utilizar (Machacuay, 2023).

Hacer (H): Durante en esta fase, se ejecutan las acciones programadas, es crucial que, durante esta fase, se registren todos los datos y observaciones necesarias para la evaluación posterior, ya que la calidad de los resultados estará influenciada en gran medida por la correcta implementación del plan inicial (Machacuay, 2023).

Verificar (V): En esta fase, se analizan y evalúan los resultados logrados después de la implementación de las acciones, es el momento de medir los resultados reales en relación a los objetivos definidos en la etapa de planificación. Se identifican las discrepancias, errores o áreas que no han logrado los resultados esperados, lo que permite ajustar y afinar el proceso (Machacuay, 2023).

Actuar (A): La última fase significa llevar a cabo acciones correctivas o preventivas fundamentadas en los resultados obtenidos durante la fase de verificación. Si los resultados son positivos, se formaliza la nueva metodología o proceso, incorporándola como un estándar. Si no se alcanzan los objetivos, se reinicia el ciclo con un nuevo instructivo que corrija las deficiencias detectadas (Machacuay, 2023).

Según Machacuay (2023), el uso del Ciclo PHVA permite a las organizaciones implementar mejoras graduales mediante una evaluación constante de los resultados en cada etapa de un procedimiento, este enfoque de mejora constante, basado en la repetición cíclica del análisis y la corrección, garantiza que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios y desafíos, asegurando la eficiencia y calidad en sus operaciones.

En el contexto del sector público, la aplicación del Ciclo PHVA tiene una relevancia particular, ya que contribuye a garantizar el control exhaustivo de los procedimientos administrativos y operativos, en muchas ocasiones, los procedimientos en el sector público pueden ser vulnerables a la ineficiencia, la burocracia o el incumplimiento normativo. Sin embargo, la implementación del Ciclo PHVA permite a las instituciones públicas llevar a cabo un control sistemático de sus procesos, lo que permite la identificación de ineficiencias, la corrección de errores y la mejora constante del servicio ofrecido a los ciudadanos. Además, este ciclo promueve la transparencia y el cumplimiento normativo, lo que es fundamental para garantizar la credibilidad del público en las instituciones gubernamentales (Machacuay, 2023).

Además, autores como Alarcón et al. (2023) señalan que la implementación de un plan de mejora continua en instituciones públicas enfocada en maximizar el empleo de recursos, incrementar la satisfacción de los usuarios y asegurar la

adecuación a la normativa vigente. Un aspecto importante es la integración de la cultura organizacional con las prácticas de mejora, lo que facilita la adopción de cambios sostenibles en el tiempo.

La medición de la mejora continua se lleva a través de la eficiencia, calidad, cumplimiento normativo y satisfacción del usuario:

Eficiencia: La eficiencia se relaciona con la habilidad de llevar a cabo un proceso con el menor uso posible de recursos, sin sacrificar la calidad. En un contexto de mejora continua, la eficiencia se mide mediante indicadores como la disminución de tiempos de realización y la utilización adecuada de los recursos existentes. Según León y Romero (2023), una organización eficaz es aquella que consigue maximizar sus resultados con la menor cantidad de insumos, lo cual es fundamental en entornos donde los recursos son limitados, como el sector público.

Calidad: La calidad implica el nivel de adherencia a los requisitos definidos para un producto o servicio. En la mejora continua, este concepto se centra en mantener o elevar los estándares de calidad en cada iteración del proceso. Autores como Refugio y Lugo (2024) destacan que la calidad debe evaluarse no solo en términos técnicos, sino también considerando la percepción de los usuarios finales. Así, se logran mejoras significativas tanto en los productos como en la satisfacción de los ciudadanos que interactúan con la entidad pública.

Cumplimiento normativo: El cumplimiento normativo alude al grado en que los procesos y procedimientos siguen las regulaciones establecidas. En el sector público, este factor es esencial para asegurar la transparencia y la legalidad en todas las operaciones. Según Núñez et al. (2023), el cumplimiento normativo no solo previene sanciones, sino que además refuerza la confianza depositada de la ciudadanía en las entidades. La medición de este aspecto se realiza evaluando la conformidad con las leyes y regulaciones en cada fase del procedimiento para la obtención de bienes y servicios.

2.2.2 Teorías relacionadas con la mejora continua

La “Teoría de la Calidad Total”, desarrollada por autores influyentes como W. Edwards Deming y Joseph Juran, establece que la calidad no debe ser un objetivo aislado, sino un elemento que debe integrarse de manera integral en cada fase del proceso productivo o de servicio. Este enfoque se fundamenta en buscar la calidad no solo en un departamento específico, sino que debe incluir a todos los niveles de la organización, en lugar de limitarse a la inspección del producto final, la calidad total busca prevenir errores desde el inicio del proceso, fomentando una cultura organizacional que promueva la mejora constante y el cumplimiento de las necesidades de los usuarios (Deming, 2020).

En el campo del sector público, la aplicación de la Teoría de la Calidad Total tiene implicaciones significativas, las instituciones gubernamentales, al igual que las empresas privadas, enfrentan la presión de cumplir con estándares elevados de eficiencia, transparencia y servicio al ciudadano; mediante una “gestión eficiente de los recursos” y la minimización de errores en los procedimientos administrativos, el sector público puede “incrementar la calidad de los servicios proporcionados”. Esto implica no solo la reducción de costos y los tiempos de espera, sino también garantizar que los servicios lleguen de manera adecuada y oportuna a los usuarios finales, quienes en este caso son los ciudadanos. Según esta teoría, la satisfacción del usuario no solo es un objetivo deseable, sino una medida crucial del éxito de una organización pública (Deming, 2020).

Uno de sus principios fundamentales es la prevención de errores en lugar de corregirlos posteriormente, en el sector público, esto se traduce en la necesidad de diseñar procedimientos eficientes desde el inicio, de modo que los errores, la burocracia excesiva o las ineficiencias sean detectados y corregidos antes de que afecten al usuario final. Esto también promueve el optimizar en la utilización de los recursos públicos, garantizando que los fondos y esfuerzos destinados a los servicios públicos se utilicen de manera eficiente y eficaz (Deming, 2020).

Joseph Juran, otro de los pioneros de esta teoría, introdujo el concepto de la "trilogía de Juran", que subraya la importancia de la “planificación, control y mejora de la calidad” como elementos fundamentales para alcanzar los estándares

deseados. En el sector público, esta trilogía implica que los servicios deben ser planificados adecuadamente, los procesos deben ser monitoreados y controlados para asegurar que cumplen con las expectativas, y, finalmente, que las áreas identificadas con deficiencias sean objeto de mejoras continuas. Este enfoque ayuda a reforzar la confianza de la población en las entidades gubernamentales, al ver mejoras tangibles en los servicios que reciben (Deming, 2020).

Además, la teoría subraya la importancia de tomar en cuenta a todo el equipo de la colocación en el proceso de mejora continua, en el sector público, esto puede implicar la formación continua del personal en aspectos de calidad y eficiencia, así como promover una cultura institucional que aprecie la excelencia en el servicio. Los empleados del sector público, desde los funcionarios de alto nivel hasta los trabajadores en contacto directo con los ciudadanos, tienen un papel fundamental en la aplicación de estos principios, ya que son quienes ejecutan los procesos que afectan directamente a los usuarios (Deming, 2020).

El Kaizen, o mejora continua, es una filosofía japonesa, que tiene como finalidad el optimizar los procesos mediante pequeños cambios incrementales. Según Imai (2003) el Kaizen se puede implementarse en el sector público para llevar a cabo mejoras sostenibles y continuas en la eficiencia de los procesos, lo que es clave en la gestión de bienes y servicios. Esta teoría fomenta la participación de todos los niveles organizacionales y fomenta una cultura de mejora continua, haciendo que los cambios sean más fáciles de implementar y mantener.

El Lean Management se fundamenta en la erradicación de desperdicios y la creación de valor en cada proceso organizacional. En el sector público, esta teoría es aplicable para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos, como la adquisición de bienes y servicios. Refugio y Lugo (2024) argumentan que la adopción de Lean Management permite a las instituciones disminuir los tiempos de espera, eliminar procedimientos innecesarios y mejora en la disposición de los servicios prestados, alineándose con los principios de mejora continua.

2.2.3 Teoría de la Gestión de Compras

La teoría de la gestión de compras plantea que la adquisición de bienes y servicios es un proceso estratégico que afecta directamente la eficiencia operativa y financiera de una organización. Según Monczka et al. (2021), una gestión adecuada de las compras requiere la caracterización precisa de las necesidades, la evaluación de proveedores y la negociación de contratos favorables. Esta teoría subraya la relevancia de la planificación y la supervisión para reducir costos y asegurar la calidad de los productos o servicios adquiridos. Además, resalta la relevancia de establecer relaciones estratégicas con los proveedores para fomentar la innovación y obtener mejores condiciones en las adquisiciones, lo cual mejora el desempeño organizacional, en la práctica, las empresas que adoptan esta teoría aplican procesos rigurosos de análisis y control en cada etapa de sus compras.

Monczka et al. (2009) subrayan que la función de compras ha evolucionado desde una actividad operativa hacia una función estratégica que contribuye directamente a la ventaja competitiva de la organización. La gestión de compras está ahora intrínsecamente ligada a la dirección de la cadena de abastecimiento, donde su papel cumple un rol más allá de la ventaja de bienes y servicios, integrándose en la planificación y ejecución de estrategias que impactan en toda la empresa.

Los autores destacan la importancia de desarrollar relaciones estratégicas y colaborativas con los proveedores, no se trata solo de seleccionar proveedores con base en el precio, sino de establecer alianzas que permitan la innovación, la optimización constante y la disminución de costos a lo largo del tiempo. Estas relaciones se gestionan mediante contratos a largo plazo y el involucramiento de los suministradores en el proceso de elaboración de insumos (Monczka et al., 2009).

La evaluación y elección de proveedores es un proceso clave, que incluye la identificación de necesidades, el análisis del mercado de proveedores, la selección de los mejores candidatos, y la gestión continua del rendimiento de los proveedores seleccionados. Monczka et al. (2009) proporcionan un marco para

evaluar a los proveedores en múltiples dimensiones, incluyendo la capacidad de gestión, estabilidad financiera, y capacidad tecnológica.

Un aspecto crucial de la teoría de gestión de compras implica la administración estratégica de costos, Monczka et al. (2009) introducen conceptos como el análisis de precios y el análisis del costo total de propiedad (TCO, por sus siglas en inglés), que ayudan a las organizaciones a entender mejor los costos asociados con la obtención de bienes y servicios, no únicamente en el precio de compra, sino en todos los costos asociados durante la vida útil del insumo.

La incorporación de la cadena de suministro es otro tema esencial, donde los autores abogan por la alineación de las estrategias de suministro con los objetivos empresariales globales. La administración de la cadena de abastecimiento abarca desde la planificación hasta la realización de las actividades necesarias para asegurar la disponibilidad de materiales y servicios de manera oportuna y eficiente, reduciendo los riesgos y maximizando el valor para la empresa (Monczka et al., 2009).

2.2.4 Proceso de elaboración de los requerimientos de bienes y servicios

Se refiere a la serie de actividades y procedimientos que permiten identificar, especificar y gestionar los requerimientos de una organización en términos de adquisición de productos o servicios. Según Niloofar et al. (2021), este proceso busca garantizar que los requerimientos estén en relación con los “objetivos estratégicos y operativos de la entidad”, optimizando así la planificación de las adquisiciones. Involucra la interacción entre diferentes áreas de la organización para determinar lo que se necesita, cuándo y en qué cantidad.

Por otro parte, es un elemento crítico en la gestión de adquisiciones, especialmente en contextos públicos donde la claridad, la eficacia y la responsabilidad son fundamentales. Según las bases estandarizadas para la adquisición de bienes y servicios, este proceso no solo define las características tanto técnicas y funcionales de lo que se va a adquirir, sino que también asegura que las adquisiciones se lleven a cabo conforme a la normativa actual y bajo principios de libre competencia y eficiencia (OSCE, 2022).

Este proceso está compuesto por varias etapas, iniciando con la identificación de la necesidad hasta la formalización del contrato y la adquisición, en el contexto de la Policía Nacional del Perú (PNP), por ejemplo, se detallan procedimientos específicos como la revisión de propuestas y la elección del proveedor más adecuado, siempre bajo un marco normativo riguroso que busca garantizar la idoneidad del bien o servicio adquirido para cumplir con las metas institucionales (OSCE, 2022).

Una vez que se han identificado las necesidades, se procede a la composición de las descripciones técnicas y los términos de referencia, un paso crucial para asegurar que los proveedores comprendan y logren cumplir con los requisitos exactos de los bienes o servicios solicitados. Estas especificaciones deben ser detalladas y claras, abarcando aspectos como calidad, dimensiones, materiales, normativas aplicables, y cualquier otro requisito técnico relevante. La precisión en esta etapa asegura que los bienes o servicios adquiridos sean adecuados para su propósito, cumpliendo con las expectativas de calidad y funcionalidad requeridas por la organización (OSCE, 2022).

El siguiente paso se da con la “selección de proveedores, que debe realizarse a través de un proceso competitivo, transparente y conforme a la normativa vigente”, la selección se basa en la capacidad de los proveedores para satisfacer las especificaciones técnicas y los términos contractuales, incluyendo factores como el precio, “plazos de entrega” y la “calidad del bien o servicio”. Este proceso no solo involucra el análisis técnico y económico de las propuestas., sino también la comprobación de la capacidad operativa y la confiabilidad de los proveedores (OSCE, 2022).

Finalmente, el proceso culmina con la formalización del “contrato y la adquisición de los bienes o servicios”; en esta fase, es fundamental que todos los términos pactados se documenten de manera clara y exhaustiva, incluyendo las formas de entrega, plazos de pago, y las garantías ofrecidas. La correcta formalización del contrato asegura que ambas partes comprendan y acepten sus responsabilidades, minimizando el riesgo de disputas o incumplimientos durante la ejecución del contrato (OSCE, 2022).

Por otra parte, dicho proceso es un componente crucial dentro de la gestión de adquisiciones, tanto en el “sector público como en el privado”, este proceso busca identificar de manera precisa y transparente las necesidades organizacionales para la adquisición de bienes y servicios. Según Balanzategui et al. (2022) el proceso de “elaboración de requerimientos” debe estar normado por criterios de eficiencia y transparencia, que aseguren que los bienes adquiridos se ajusten a las especificaciones técnicas, los precios adecuados y sean entregados en el tiempo requerido. Un aspecto clave de este proceso es el cumplimiento de reglamentos internos que fomentan la eficiencia y control interno en la cadena de suministro.

Ramírez (2022) sostiene que las políticas de compras públicas tienen como objetivo modernizar el sistema de adquisiciones del Estado, optimizando la eficiencia mediante el uso de herramientas electrónicas, estas políticas aseguran que los requerimientos sean transparentes y se ajusten a las normativas vigentes, promoviendo la batalla contra la corrupción; el proceso de “elaboración de requerimientos”, en este contexto, está destinado a garantizar que las compras se manejen de manera eficiente, desde la identificación de necesidades hasta la contratación y entrega del producto o servicio.

Por su parte, Ramal et al. (2023) afirman que un proceso de adquisición bien organizado es esencial para asegurar que las compras sean coherentes con las metas estratégicas de la organización. La correcta identificación y definición de los requerimientos no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también aporta a una mejor relación con los proveedores, quienes pueden ofrecer productos ajustados a los requerimientos específicos de la entidad. Además, destacan que el proceso debe incluir controles adecuados para evitar errores o compras innecesarias, lo cual afecta directamente la cadena de abastecimiento y calidad del servicio prestado.

La medición del “proceso de elaboración de requerimientos” se realiza mediante la identificación de varias dimensiones clave que evalúan la eficacia y transparencia del proceso. Entre las principales dimensiones se encuentran la planificación, la calidad de los detalles técnicas, la gestión de proveedores y la rendición de cuentas. Según Balanzategui et al. (2022), es un enfoque normado

que controle cada una de estas dimensiones permite mejorar la eficiencia operativa de la empresa o entidad gubernamental, garantizando que los “bienes y servicios” efectúen con los parámetros emplazados.

De igual forma, dicho proceso representa un grupo de diversas actividades sistemáticas que permiten identificar, documentar y transmitir las escaseces de una entidad frente a la adquisición de bienes y servicios. Según Solórzano et al. (2022), se muestra crucial para garantizar que las adquisiciones estén alineadas con las metas estratégicas de la entidad y se realicen de manera eficiente. Asimismo, abarca la identificación inicial de la necesidad hasta alcanzar a la formalización del requerimiento y su posterior gestión, abarcando aspectos técnicos, operativos y financieros (Solórzano et al., 2022).

Carranza y Fernández (2021) sostiene que la elaboración de “requerimientos de bienes y servicios” implica un enfoque multidisciplinario que combina conocimientos técnicos y administrativos. Es fundamental que las especificaciones estén claras y completas para evitar malentendidos o conflictos durante la ejecución del contrato. Además, este proceso debe estar alineado con las normativas legales y políticas internas de la organización, lo que asegura la claridad y responsabilidad en las adquisiciones públicas.

Carranza y Fernández (2021) describen el proceso de “elaboración de requerimientos” como una actividad clave en la cadena de suministro de cualquier entidad, este proceso no solo define qué bienes o servicios se necesitan, sino también los estándares de calidad, las cantidades, los plazos de entrega y otros requisitos específicos que deben ser cumplidos por los proveedores seleccionados. La precisión en la “elaboración de estos requerimientos impacta directamente en la eficiencia y eficacia” del proceso de compra.

Planificación: Esta dimensión refiere la anticipación y disposición de las acciones que integran el proceso de adquisición, desde la detección de necesidades hasta la contratación. Balanzategui et al. (2022) señalan que una planificación adecuada reduce el riesgo de errores y garantiza que las adquisiciones se realicen dentro de los tiempos y presupuestos establecidos.

Es la primera dimensión del proceso de elaboración de los requisitos de “bienes y servicios”; esta refiere a la fase en la que se identifican y analizan las necesidades de la entidad según sus objetivos estratégicos. Durante la planificación, se determinan qué bienes o servicios son necesarios, se establecen las prioridades, y se diseña un cronograma de adquisición. La planificación efectiva asegura que los requerimientos sean realistas, alcanzables y alineados con los recursos disponibles, minimizando riesgos y optimizando el lograr tomar decisiones más acertadas (Solórzano et al., 2022).

La Planificación es el primer paso crítico en la “formulación de requisitos de bienes y servicios, esta etapa supone la identificación y el análisis de las necesidades organizacionales”, garantizando que estén en sintonía con las metas estratégicas y operativos de la entidad. Según el marco normativo, en este punto se debe considerar la viabilidad técnica y económica de los requerimientos, así como su pertinencia en el contexto operativo de la organización. Una planificación adecuada minimiza riesgos y garantiza que los recursos se manejen de forma eficiente (OSCE, 2022).

Especificaciones Técnicas: Son una descripción precisa de las condiciones que deben cumplir los bienes y servicios adquiridos. Ramírez (2022) afirma que la correcta elaboración de especificaciones es fundamental para garantizar que los proveedores comprendan y cumplan con cada uno de los requisitos, lo que reduce errores y mejora la calidad de los productos.

Según Carreño y Herrera (2020) son un componente fundamental en la formulación de los requisitos dentro del procedimiento de adquisiciones, ya que proporcionan una definición clara y detallada de las características que presentar los bienes o servicios a adquirir. Estas especificaciones no solo describen aspectos básicos como las dimensiones, materiales, o funcionalidades del producto, sino que también abarcan una amplia gama de consideraciones técnicas que aseguran que el producto o servicio logre cumplir con los parámetros y expectativas de la organización.

Así mismo, dentro de las Especificaciones Técnicas, se incluyen aspectos críticos como la calidad, que define el nivel de excelencia que se espera en los

bienes o servicios, asegurando que estos no solo funcionen correctamente, sino que también sean duraderos y confiables, el diseño es otro aspecto importante, ya que abarca no solo la apariencia estética de los productos, sino también su funcionalidad, ergonomía, y adecuación al uso previsto. Estos elementos son cruciales para asegurar que los productos o servicios sean eficaces y satisfagan plenamente los requerimientos de usuarios finales.

De igual manera, dichas especificaciones deben incluir los estándares de cumplimiento, que aseguran que los bienes o servicios cumplan con las normativas legales, regulatorias y de la industria aplicables. Estos estándares pueden referirse a aspectos de seguridad, eficiencia energética, sostenibilidad, o cualquier otro criterio relevante para la organización y el entorno en el que operan. Cumplir con estos estándares no solo es una cuestión de conformidad legal, sino que también puede mejorar la reputación de la entidad y reducir los riesgos asociados a la adquisición de bienes o servicios que no se ajusten a las normativas vigentes.

La precisión y claridad son esenciales para evitar malentendidos o ambigüedades que puedan llevar a la adquisición de productos o servicios que no cumplan con las expectativas de la organización. Es vital que estas especificaciones sean lo suficientemente detalladas para que los proveedores comprendan exactamente lo que se requiere, pero también deben ser realistas y alcanzables, para garantizar que los proveedores puedan cumplir con los requisitos sin incurrir en costos excesivos o en plazos de entrega inviables.

Asimismo, su adecuada elaboración facilita el proceso de valoración para las propuestas de los proveedores, ya que proporcionan criterios objetivos y medibles para comparar las diferentes propuestas. Esto no solo mejora la claridad y equidad que se da en el proceso de selección, sino que también minimiza el riesgo de seleccionar un proveedor que no pueda cumplir con los requisitos técnicos, lo que podría resultar en problemas operativos o financieros para la organización.

Gestión de Proveedores: Esta dimensión se refiere a la relación y negociación con los proveedores para asegurar que se cumplan los tiempos de entrega, los costos y la calidad esperada. Ramal et al. (2022) señalan que una

gestión efectiva de proveedores mejora la eficiencia de la cadena de abastecimiento y asegura que los bienes y servicios sean entregados conforme a lo planeado.

Según Carranza y Fernández (2021), es una dimensión crítica en el proceso de adquisiciones, ya que se centra en la selección, evaluación y supervisión de los proveedores responsables de suministrar los bienes o servicios necesarios para la organización. Este proceso no solo implica identificar a los proveedores que tienen la capacidad y la disposición para satisfacer los requisitos específicos de la entidad, sino también llevar a cabo una evaluación exhaustiva de su capacidad técnica, financiera y operativa. Esta evaluación inicial es crucial para asegurarse de que los proveedores seleccionados no solo puedan cumplir con los requisitos actuales, sino que también puedan adaptarse a las necesidades futuras de la entidad.

Además, abarca la negociación de términos contractuales, donde se establecen elementos fundamentales como precios, tiempos de entrega y condiciones de pago, garantías, y otros términos esenciales para asegurar que la relación comercial resulte ventajosa para ambas partes, esta fase de negociación es fundamental para optimizar costos, ya que permite a la organización obtener los mejores términos posibles, alineados con su presupuesto y necesidades. Durante esta fase, también se establecen mecanismos para asegurar la calidad de los productos o servicios proporcionados, incluyendo acuerdos sobre estándares de calidad, inspecciones, y mecanismos de control.

Una vez que se ha formalizado el contrato, el manejo de la relación con los proveedores se transforma en un elemento continuo y fundamental a lo largo de todo el ciclo de vida del acuerdo. Esto incluye la supervisión regular del desempeño de los proveedores, asegurando que cumplan con los términos acordados y que cualquier desviación o problema se identifique y resuelva rápidamente. Una gestión eficaz en esta etapa no solo ayuda a mantener la calidad y la puntualidad en cada entrega, sino que también minimiza los riesgos asociados con el incumplimiento de contratos, retrasos, o problemas de calidad que podrían afectar las operaciones de la organización.

De igual manera, una gestión de proveedores efectiva “tiene un efecto directo en la optimización de costos”, asegurando que la organización obtenga el mejor valor por su inversión. También contribuye al aseguramiento de la calidad, garantizando que los “bienes o servicios” recibidos cumplan con las normativas requeridas, lo que es clave para asegurar la satisfacción del usuario y competitividad en el sector, además, al minimizar los riesgos asociados a las adquisiciones, como la dependencia de un solo proveedor o el incumplimiento de los términos contractuales, la organización puede operar con mayor seguridad y estabilidad.

Rendición de Cuentas: Son aspectos cruciales del proceso de adquisiciones. Según Ramírez (2022), estas prácticas ayudan a minimizar la corrupción y garantizan que los procesos de compra sean auditables, mejorando la credibilidad en las instituciones públicas y privadas.

Asimismo, constituye una dimensión esencial en el proceso de adquisición, ya que garantiza que todas las actividades relacionadas con la compra de bienes y servicios se desarrollen de manera clara y en cumplimiento estricto de la normativa vigente, este concepto abarca una serie de prácticas fundamentales que incluyen, en primer lugar, la documentación exhaustiva de todas las decisiones adoptadas durante el proceso de adquisición (Solórzano et al., 2022). Esto no solo se refiere a la justificación de las decisiones sobre qué productos o servicios adquirir, sino también a la manera en que se eligen los proveedores, los criterios utilizados para la selección, y la racionalidad de las ofertas aceptadas o rechazadas.

De igual manera, según Solórzano et al. (2022) dicha rendición exige una justificación clara y detallada de los criterios de selección utilizados en cada etapa del proceso de adquisición. Esta justificación no solo debe estar disponible para ser auditada internamente, sino también para ser presentada ante las entidades reguladoras y otras partes interesadas, como pueden ser organismos gubernamentales, auditores externos, o la sociedad civil, en aquellos casos en que sea pertinente, la transparencia en esta etapa es crucial para prevenir cualquier sospecha de irregularidad o favoritismo, y para asegurar que el proceso se perciba como justo y equitativo.

Por último, también implica la presentación de informes periódicos y detallados que documenten todo el proceso de adquisición. Estos informes deben incluir no solo un resumen de las decisiones tomadas y los criterios de selección, sino también un análisis de cómo se ha cumplido con las normas establecidas y cómo se ha garantizado la transparencia y la eficiencia del proceso. Estos informes son fundamentales para mantener la integridad del sistema de adquisiciones y para fortalecer la confianza de todos los actores involucrados, asegurando así que el proceso sea percibido como legítimo y ético.

2.3. Base Legal

2.3.1 Ley de Contrataciones del Estado -Ley N°30225 y su Reglamento.

La “Ley de Contrataciones del Estado”, en adelante denominada la Ley, tiene como propósito fijar el marco regulatorio que optimice el “valor de los recursos públicos” invertidos y fomente un enfoque de encargo por consecuencias en la adquisición de bienes y obras. Esto asegura que las contrataciones se realicen de manera oportuna y en las óptimas condiciones de precio y calidad, cumpliendo así con los objetivos públicos y mejorando la calidad de vida de la ciudadanía (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Esta Ley se aplica a las contrataciones que deben llevar a cabo las entidades y órganos mencionados en los Numerales 3.1 y 3.2 del Artículo 3 de la Ley, así como a otras organizaciones que, al adquirir bienes, servicios u obras, utilizan fondos públicos para financiar los pagos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024). En esta Ley también se hace referencia a los funcionarios, dependencias y órganos que participan en los arriendos, que son los siguientes:

Titular de la Entidad: Representa a la autoridad ejecutiva más alta, de acuerdo con sus normativas organizativas, que desempeña las funciones establecidas en la normativa y su reglamentación para la validación, autorización y vigilancia de los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y obras.

Área Usuaría: Sumisión cuyas demandas se buscan satisfacer a través de un convenio específico o que, íntegro a su especialización y puestos que administran las solicitudes de otras áreas. Forma parte de la planificación de las

contrataciones y, a solicitud, lleva a cabo la comprobación técnica de las mismas, garantizando que se cumplan con los requisitos planteados.

Órgano Encargado de las Contrataciones: Es la estructura o ente orgánico responsable de manejar las actividades relacionadas con la “gestión de abastecimiento”, incluyendo la dirección de contratos.

El Artículo 16 de la Ley establece que el área solicitante es responsable de solicitar los bienes, servicios o proyectos a contratar, y debe encargarse de elaborar las especificaciones técnicas, términos de referencia o expedientes técnicos, según sea necesario, así como los criterios de calificación. Además, debe justificar el objetivo público de la contratación. Los bienes, servicios o proyectos solicitados deben estar en consonancia cumpliendo con las responsabilidades de la Entidad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

En la misma línea, el “Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado”, a partir de ahora denominado el Reglamento, señala en su Artículo 29 que las especificaciones técnicas, los términos de referencia o la documentación técnica de obra que forman parte del requerimiento deben incluir una definición clara y detallada de las “especificaciones y/o requisitos funcionales que son relevantes para cumplir con el objetivo público de la contratación, así como las condiciones en las que se llevará a cabo”. Esto incluye las obligaciones relacionadas con el levantamiento digital sobre la información y la aplicación de tecnologías de localización geoespacial, como la georreferenciación, en el ámbito de proyectos y asesorías de construcción (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Además, se indica que el área usuaria es la responsable de elaborar adecuadamente el requerimiento, garantizando la calidad técnica y minimizando la necesidad de revisiones debido a errores o fallos técnicos que podrían influir en el proceso de contratación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Es relevante destacar que el Reglamento establece una clara distinción entre los “requerimientos de bienes y servicios”. Estos requerimientos se dividen en los detalles técnicos para la adquisición de servicios y directrices para la

contratación de servicios. En su ANEXO N°1 - DEFINICIONES, se señala lo siguiente:

Area Usuaria: Es la unidad o dependencia cuyos requerimientos se buscan satisfacer a través de una contratación específica, o que, por su especialización y funciones, canaliza las solicitudes de otras dependencias. Esta área interviene en la organización de las contrataciones y lleva a cabo la validación técnica de las mismas, asegurando que satisfagan los requisitos necesarios para su aprobación, tal como se ha indicado en el literal b) “del numeral 8.1 del artículo 8 de la Ley de Contrataciones del Estado - LEY N° 30225”.

Especificaciones Técnicas: Es la descripción de las especificaciones técnicas y/o de obligaciones funcionales del producto a adquirir, que abarca las cuantías, aptitudes y contextos en las cuales se cumplirán las obligaciones.

Términos de Referencia: Son las descripciones sistemáticas y los requisitos bajo las cuales se realizará el convenio de servicios en general, así como consultorías de obras. En el caso de la consultoría, también se incluyen objetivos, metas o resultados esperados, el alcance del trabajo (actividades), y si la entidad proporcionará información básica para facilitar la preparación de propuestas por parte de los consultores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Requerimiento: Se trata de la petición de bienes, servicios, consultoría o trabajos realizados por el área que los solicita dentro de la Entidad, la cual abarca las especificaciones técnicas, los términos de referencia o el Expediente Técnico de Obra, además de los requisitos de calificación pertinentes según el tipo de contratación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

2.3.2 DIRECTIVA “N°04-08-2019-COMGEN-PNP/SECEJE-DIRADM-B”. “DISPOSICIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS IGUALES O INFERIORES A OCHO (08) UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (UIT)”

La Directiva tiene como finalidad instituir ordenamientos para regular las “contrataciones de bienes y servicios” cuyas cifras sean iguales o menores a ocho

(08) “Unidades Impositivas Tributarias” (UIT) realizadas por las “Unidades Ejecutoras” (UE) de la “Policía Nacional del Perú” (PNP) (Policia Nacional del Peru, 2019)

El alcance de esta Directiva se extiende a todos los órganos y departamentos que estén involucrados en las “contrataciones de bienes y servicios dentro de cada UE”, siendo de cumplimiento obligatorio para el personal que brinda servicios en las instalaciones vinculadas a estas unidades, sin importar su “régimen laboral o contractual”, y que intervengan en la adquisición de bienes y servicios cuyo monto no supere las ocho (08) UIT.

En la Directiva mencionada, se establece que el área solicitante es responsable de solicitar los bienes y/o servicios necesarios con la debida anticipación, considerando las previsiones pertinentes (Policía Nacional del Perú, 2019).

De igual forma, las unidades que actúan como Áreas Solicitantes deben encargarse de definir y redactar las “especificaciones técnicas” y/o los lineamientos de informe los cuales han de incluir una exposición clara, imparcial y exacta de las características y/o requerimientos funcionales, así como la cantidad y las circunstancias en las que se presentan llevará a cabo el convenio de los bienes o servicios requeridos, en función de sus necesidades reales y relacionadas con el ejecución de cada una de las funciones de la PNP, estableciendo así el objetivo público.

Además, se señala que la amonestación debe ser firmado por el encargado del “Área Usuaría y entregado a la Dirección de Administración, la Unidad de Administración o la que opere en su lugar en las UE de la PNP para su autorización”. Después de recibir el visto bueno para el convenio, el “Órgano Encargado de las Contrataciones” (OEC) revisa por el responsable del Área de Usuarios y enviado a la Dirección de Administración, la Unidad Administrativa a través de actos administrativos internos, con el propósito de que el Área Usuaría rectifique las observaciones señaladas. Si no hay observaciones pendientes o una vez subsanadas por el Área Usuaría, el OEC procede con los trámites correspondientes para llevar a cabo la contratación.

2.3.2 Directrices actualizadas para la especificación técnica de bienes y servicios

Mediante Resolución de Presidencia N.º 224-2017-OSCE/PRE, se aprobaron cinco (05) Guías Prácticas que se encuentran publicadas en la sección "Documentos de orientación" del Portal Institucional del OSCE, presentando como objetivo, brindar orientación a las áreas usuarias de las Entidades en la preparación de amonestaciones para la ganancia de "bienes y servicios" en general, siendo la versión más actualizada la Versión N°02, que fue revisada en junio de 2024.

En su Numeral III, se detalla que, el "requerimiento es la solicitud" presentada por el área de usuario para administrar la compra de productos y servicios., enfocados en cumplir con las funciones y objetivos de la Entidad, con el fin de lograr el propósito público de la contratación.

Además, el requerimiento debe contemplar las descripciones sistemáticas si se trata de bienes, o los "Términos de Referencia en el caso de servicios". También es importante que contenga los requisitos de calificación pertinentes a cada tipo de contrato. Por tanto, el requerimiento abarca lo siguiente:

Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia: Consiste a la una descripción precisa y detallada de las cualidades del producto o servicio a contratar, como dimensiones, materiales, y constitución, entre otros, así como las obligaciones eficaces, que pueden incluir rendimiento y eficiencia energética. También se deben definir las circunstancias en las que se realizará el servicio, tales como el lugar y el plazo de ejecución, penalizaciones y modos de pago, entre otros.

Si aplica, se deben especificar las prestaciones adicionales, como mantenimiento preventivo o correctivo, capacitación, entrenamiento, y asistencia técnica, de acuerdo al ambiente del bien requerido.

Requisitos de Calificación: Estos requisitos tienen el propósito de asegurar que los licitantes cuentan con las habilidades requeridas para elaborar el contrato, se clasifican en tres categorías: "Capacidad Legal, Capacidad Técnica y Profesional, y Experiencia del postor en la especialidad".

Asimismo, al elaborar la solicitud, el departamento solicitante puede colaborar con el OEC para evaluar los dilemas sistemáticos y las opciones disponibles en el mercado que satisfagan el requerimiento. Esta evaluación debe garantizar la participación de una variedad de proveedores, evitando la inclusión de requisitos innecesarios que beneficien a determinados proveedores en especial.

Igualmente, al realizar su redacción es fundamental definir con claridad y precisión los aspectos esenciales del bien o servicio a contratar, estableciendo exactamente qué se necesita, cómo, para qué, dónde se llevará a cabo la prestación, en qué tiempo, y la modalidad de pago, y qué área será comprometido de proporcionar la conformidad, entre otros elementos.

La descripción debe ser objetiva, permitiendo el acceso al sumario de contratación en condiciones equitativas, sin crear obstáculos o favorecer el direccionamiento que perjudique la competencia y evitando exigencias desproporcionadas, irrazonables o innecesarias (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [SCE], 2024).

2.4. Definición de términos básicos.

Área Usuaría: Es la entidad o sección que busca satisfacer sus necesidades mediante una contratación específica o, debido a su especialización y funciones, canaliza las solicitudes provenientes de otras unidades.

Bien: Son los componentes que una entidad requiere para realizar sus diligencias y brindar la observancia de sus funciones y objetivos.

Especificaciones técnicas: Se trata de una descripción de las especificaciones técnicas y/o los requisitos funcionales del producto que se pretende obtener. Esto estará conformado por las cantidades, calidades y las condiciones en las que se llevarán a cabo las obligaciones.

Estandarización de procesos: Proceso mediante el cual se definen y establecen procedimientos uniformes para realizar actividades repetitivas, con el objetivo de optimizar la calidad y la eficiencia.

Gestión de compras: Representa el proceso estratégico que implica la identificación de necesidades, evaluación de proveedores y negociación de contratos para asegurar la eficiencia operativa y financiera de una organización. Este proceso es clave para reducir costos y asegurar la calidad de productos y servicios adquiridos.

Gestión de proveedores: Proceso que abarca la selección, evaluación y supervisión de los proveedores responsables de suministrar los bienes o servicios necesarios para la organización.

Lavado de activos: Proceso mediante el cual se intenta conferir un aspecto legal a fondos obtenidos de actividades ilícitas, como el narcotráfico.

Logística inversa: Proceso de gestión del retorno de productos o materiales desde su punto de consumo hasta el origen.

Narcotráfico: Actividad ilícita que consiste en la fabricación, distribución y comercialización de sustancias prohibidas.

Órgano Encargado de las Contrataciones: Organismo o unidad que se encarga realizar toda tarea relacionadas con la gestión del suministro de la entidad.

Políticas de adquisición: Normas y directrices que regulan la compra de productos y servicios en el interior de una entidad.

Proveedor: El individuo o entidad legal que comercializa o arrienda productos, proporciona servicios en general, asesoría en general, y consultoría de obras, o lleva a cabo la ejecución de obras.

Rendición de cuentas: Principio fundamental en el proceso de adquisiciones, que implica la documentación y justificación exhaustiva de todas las decisiones tomadas a lo largo del proceso, asegurando la transparencia y el cumplimiento normativo.

Requerimientos de “bienes y servicios”: Son las especificaciones y necesidades que una organización debe identificar, documentar y comunicar para

la adquisición de productos o servicios. Este proceso es crítico para asegurar que las adquisiciones se ajusten a los objetivos estratégicos de la entidad y se realicen de manera eficiente.

Servicio: Es toda actividad o tarea que una entidad necesita para llevar a cabo sus operaciones y lograr el desempeño de sus funciones y objetivos. Los servicios se dividen en servicios generales, consultoría general y consultoría de obras.

Términos de Referencia: Son el detalle de las características técnicas y condiciones en las que se lleva a cabo la contratación de servicios generales, consultoría general y consultoría de obras.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

A nivel global, las ineficiencias en los procesos de adquisición pública han sido ampliamente documentadas, especialmente en países en desarrollo. Un estudio del Banco Mundial (2021) estima que entre el 20% y el 30% del gasto público mundial en adquisiciones se pierde debido a prácticas ineficaces y corrupción, lo que genera un impacto negativo significativo en el desarrollo económico y social de las naciones; estos problemas incluyen sobrecostos, falta de transparencia y demoras en la ejecución de proyectos críticos.

En Sudáfrica, la situación es particularmente grave. A pesar de múltiples reformas, el sistema de adquisiciones públicas enfrenta desafíos significativos relacionados con la implementación y la falta de capacidad técnica de los funcionarios encargados de las adquisiciones. Un análisis realizado por Fourie y Malan (2020) subraya que gran parte de los problemas se deben a la falta de formación adecuada y a la ineficiencia de los procesos, lo que afecta negativamente la entrega de servicios públicos esenciales.

En Perú, la Contraloría General de la República (2023) ha identificado problemas similares en los procesos de adquisiciones públicas. Un informe reciente indica que más del 30% de los procesos de adquisición en Lima presentaron irregularidades en 2022, como especificaciones técnicas mal definidas y sobrecostos derivados de una planificación deficiente. Estas deficiencias no solo ralentizan la ejecución de proyectos importantes, sino que también incrementan el riesgo de corrupción en las fases de contratación.

Finalmente, en la Unidad Ejecutora 029 - DIRANDRO PNP, se ha observado que la ausencia de un manual de instructivo formal ha resultado en una falta de estandarización en los procedimientos de adquisición, lo que ha generado demoras en la compra de equipos cruciales para las operaciones de la entidad. La implementación de un manual de instructivo adecuado permitiría mejorar la eficiencia y la transparencia del proceso, alineándolo con las mejores prácticas internacionales en adquisiciones públicas.

3.1. Determinación y análisis del problema

La Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP desempeña un rol crucial en la gestión de los recursos logísticos necesarios para las operaciones antidrogas de la Policía Nacional del Perú. Esta unidad es responsable de asegurar que las operaciones cuenten con los insumos necesarios, tales como vehículos, equipos de comunicación, indumentaria y material de apoyo. Sin embargo, el proceso de elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios” ha enfrentado diversos desafíos que afectan su eficiencia operativa.

El proceso de elaboración de requerimientos de “bienes y servicios” en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP enfrenta varios desafíos, tales como la falta de precisión en las especificaciones técnicas, demoras en las aprobaciones y una gestión documental ineficiente.

El problema principal radica en la deficiencia del proceso de elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios”, lo que resulta fundamental para garantizar la disponibilidad oportuna de estos recursos. El análisis del problema ha permitido identificar varias causas que contribuyen a esta deficiencia:

- Falta de precisión en las especificaciones técnicas de los requerimientos: Las descripciones técnicas de los productos y servicios solicitados no siempre son completas o detalladas. Esta falta de especificidad genera malentendidos y discrepancias durante el proceso de adquisición, lo que en algunos casos ha resultado en la compra de bienes o servicios que no cumplen con las expectativas o los requisitos operativos.
- Demoras en los procesos de aprobación: La documentación presentada para la aprobación de los requerimientos suele carecer de claridad, lo que provoca retrasos. A esto se suma la excesiva burocracia en los procedimientos administrativos, lo que afecta negativamente la planificación y ejecución de las operaciones.
- Deficiencias en la gestión documental: La falta de un sistema centralizado y digitalizado de gestión documental genera problemas

en la trazabilidad y el seguimiento de las solicitudes. La pérdida de documentos y los errores en la interpretación de estos incrementan los tiempos de aprobación y ejecución, afectando la capacidad operativa de la unidad.

Los efectos de estos problemas se reflejan directamente en la operación de la unidad:

- Adquisición incorrecta de “bienes y servicios”: La falta de precisión en los requerimientos ha llevado a la compra de insumos inadecuados, lo que impacta negativamente en la efectividad de las operaciones antidrogas.
- Aumento en los tiempos de aprobación: El tiempo promedio de aprobación de los requerimientos ha aumentado un 25% en los últimos dos años, pasando de 15 días hábiles en 2022 a más de 20 días en 2024. Este incremento genera retrasos significativos en las adquisiciones y, por ende, en las operaciones estratégicas de la unidad.
- Pérdida de documentos y errores administrativos: La ineficiencia en la gestión documental contribuye a la duplicación de procesos, lo que retrasa aún más la aprobación de los requerimientos y afecta la eficiencia operativa de la unidad.

Según un informe interno de la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP (2024), aproximadamente el 40% de los requerimientos presentados entre 2023 y 2024 presentaron errores en la redacción o especificación de los “bienes y servicios” solicitados. Estos errores incluyeron descripciones incompletas, falta de detalles técnicos y mal uso de términos normativos, lo que requirió correcciones en varias etapas del proceso, generando demoras significativas.

Necesidades prioritarias derivadas del problema:

- Capacitación del personal encargado de la redacción de los requerimientos: Es fundamental que el personal reciba formación continua para mejorar la precisión en la redacción de las

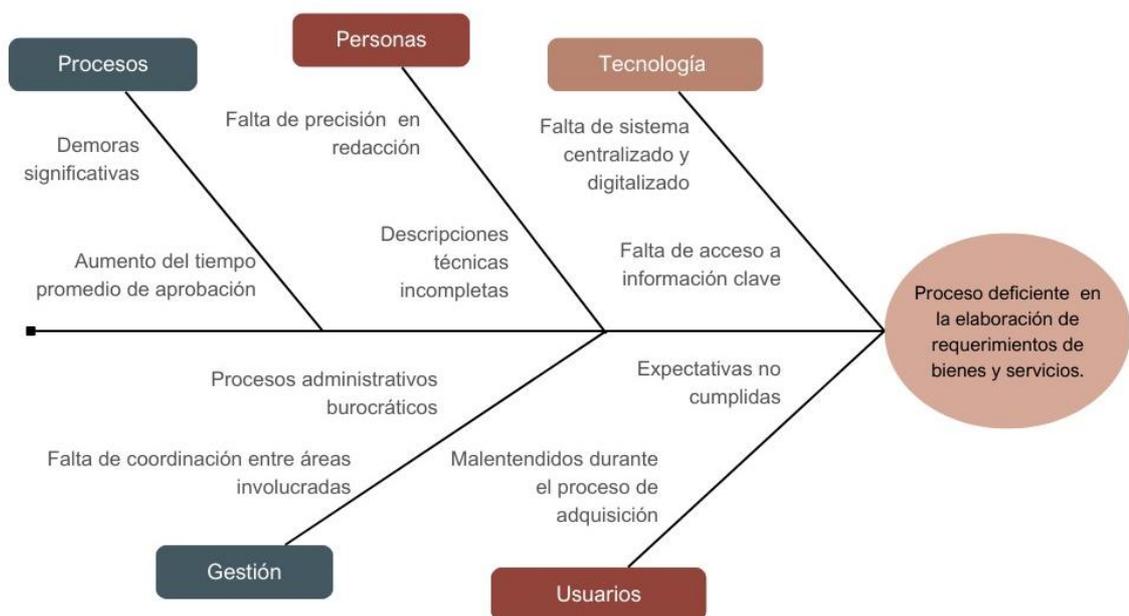
especificaciones técnicas y asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes.

- Implementación de un sistema centralizado y digitalizado de gestión documental: La creación de un sistema eficiente de gestión documental permitiría mejorar la trazabilidad de los requerimientos y reduciría los tiempos de respuesta.
- Simplificación de los procesos administrativos: Es necesario revisar los procedimientos de aprobación para eliminar pasos innecesarios y reducir la burocracia, lo que aceleraría el tiempo de aprobación de los requerimientos y mejoraría la planificación de las operaciones.

Entonces, el proceso de elaboración de requerimientos en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP requiere una optimización urgente para mejorar su eficiencia y garantizar que las adquisiciones cumplan con los objetivos estratégicos de la institución. La implementación de un manual de instructivo integral que estandarice los procedimientos de redacción de los requerimientos, la capacitación del personal y la mejora de la gestión documental son acciones prioritarias para enfrentar los desafíos identificados.

Figura 4

Análisis situacional de la problemática en la Unidad Ejecutora 029-Dirandro PNP



Nota: Elaboración Propia

Es así que, luego del análisis frente a las causas de la problemática, se permite identificar una serie de factores que contribuyen a las deficiencias en la elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios”.

En primer lugar, la ausencia de un manual de instructivo al representar un factor crítico para el proceso de elaboración de requerimientos de “bienes y servicios”. Esta documentación podría estandarizar los procedimientos, mejorar la precisión en la redacción de los requerimientos y reducir los errores en las solicitudes, la ausencia de este tipo de directriz contribuye a la dispersión de responsabilidades, la variabilidad en la calidad de los documentos elaborados y la falta de criterios claros para la aprobación de los requerimientos. La implementación de un manual de instructivo de este tipo sería un paso esencial para garantizar que los procesos se lleven a cabo de manera uniforme, eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

En segundo lugar, otro de los factores que inciden en la falta de precisión en la elaboración de los requerimientos es la falta de capacitación del personal encargado de su redacción, muchos de los funcionarios encargados no poseen una formación adecuada en la redacción de especificaciones técnicas o en el manejo de las normativas relacionadas con las adquisiciones. El personal debe identificar su necesidad para posteriormente requerir aquellos bienes o servicios esenciales que satisfagan las mismas, la cuales deben ser plasmados de forma precisa en las Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia, por lo que, emplear este manual de instructivo, podría mejorar la calidad en la elaboración de los requerimientos y reducir la demora en la atención de los mismos.

Por último, la falta de comunicación efectiva entre las distintas áreas de la unidad es otro factor que contribuye a las ineficiencias en el proceso de elaboración de requerimientos. La carencia de canales claros y efectivos para compartir información entre las áreas responsables de la identificación de necesidades y las áreas encargadas de la aprobación de los requerimientos genera malentendidos y errores que deben ser corregidos en etapas posteriores, lo que incrementa aún más los tiempos de procesamiento.

3.2. Modelo de solución propuesto

Para abordar esta problemática, se propone la implementación de un manual de instructivo integral, cuyo objetivo es optimizar y estandarizar el proceso de elaboración de requerimientos de “bienes y servicios” en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP. Este documento busca mejorar la eficiencia operativa y asegurar la correcta ejecución de los procedimientos a través de una estrategia de mejora continua basada en teorías como la Mejora Continua y el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). A continuación, se describen las estrategias y acciones específicas para implementar este modelo de solución de forma medible.

O1: Planear la elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios”

Como parte de la estrategia para optimizar el proceso, se propone la identificación de áreas de mejora a través de un análisis de los errores recurrentes en la elaboración de los requerimientos. De esta manera, se podrán reconocer los puntos débiles, como la carencia de especificaciones técnicas precisas o la falta de conocimiento sobre normativas, para posteriormente implementar estrategias para superar estos desafíos, para ello es necesario:

- Diagnóstico inicial: Realización de un análisis exhaustivo de los errores recurrentes en la elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios”, este diagnóstico permitirá identificar los principales problemas, como la falta de especificaciones técnicas detalladas y las demoras en los procesos de aprobación. Con base en este análisis, se establecerán las áreas de mejora y las prioridades.
- Definición de objetivos claros: A partir del diagnóstico, se establecerán objetivos específicos y medibles, como la reducción del tiempo promedio de aprobación de los requerimientos y la disminución del 30% en los errores de redacción técnica en un plazo de seis meses.

Una de las principales propuestas es la creación de un manual de instructivo, que estandarice el proceso de redacción de los requerimientos mediante directrices claras, formatos predefinidos y plantillas específicas. Este instructivo debe incluir:

- Instrucciones detalladas sobre la redacción de especificaciones técnicas: Se crearán guías que aseguren que todos los requerimientos de “bienes y servicios” contengan la información necesaria, incluyendo calidad, cantidad, plazos de entrega, y conformidad con las normativas aplicables.
- Estrategias de mejora continua: Se identificará un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan monitorear la mejora en la calidad de los requerimientos y reducir el porcentaje de errores y demoras. Esto facilitará el seguimiento de los avances y la identificación de nuevas oportunidades de optimización en el futuro.

Frente a ello, se presenta un cuadro de actividades diseñado para la fase de planeación de la elaboración del instructivo integral, buscando proporcionar una guía clara y estructurada de las actividades necesarias para optimizar su proceso, asegurando así una gestión más eficiente y efectiva en el cumplimiento de los objetivos propuestos:

Tabla 1

Actividades de planificación en la elaboración del manual de instructivo.

Fase de planeación	Actividad	Descripción	Tiempo de ejecución
1. Identificación de necesidades	Realización del diagnóstico inicial y recopilación de información necesaria	Evaluación del proceso actual de elaboración de requerimientos de bienes y servicios	30 días
2. Definición de propósitos y objetivos	Establecimiento de propósitos generales y definición de objetivos específicos	Definición de la intención del instructivo integral en función de las necesidades identificadas	20 días
3. Elaboración de estrategias	Generación de estrategias y evaluación de su viabilidad	Analizar la factibilidad y efectividad de la propuesta en el contexto actual	20 días

4. Selección de estrategias	Priorizar estrategias para la elaboración de un instructivo de acción preliminar	Determinar cuáles estrategias son más adecuadas en función de los recursos y el contexto	20 días
5. Elaboración del Manual de Instructivo Integral	Redacción del instructivo integral	Desarrollar el modelo a proponer como manual de instructivo integral que incluya los hitos y directrices asegurando	30 días

Nota. Elaboración Propia

O2: Establecer el proceso de elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios”

Para cumplir con este objetivo, se propone la implementación del manual de instructivo como una guía formal para asegurar que el proceso de elaboración de los requerimientos sea uniforme y eficiente. Este documento establecerá las pautas específicas que deben seguir todas las áreas responsables, eliminando la ambigüedad y asegurando que los procedimientos se apliquen de manera coherente.

- Estandarización del proceso: El manual de instructivo proporcionará una estructura clara para cada etapa del proceso de elaboración de los requerimientos, desde la identificación de la necesidad hasta la presentación del requerimiento final. Incluirá directrices detalladas sobre cómo llenar cada parte del formulario de requerimientos, garantizando que todas las áreas sigan los mismos pasos y utilicen los mismos formatos.
- Capacitación continua del personal: Se implementará un programa de capacitación para que el personal involucrado en la elaboración de los requerimientos adquiera las competencias necesarias para seguir el instructivo. Este programa incluirá formación en la redacción de especificaciones técnicas y en el cumplimiento de normativas, asegurando que el proceso se ejecute correctamente y de manera eficiente.

- Revisión interna y aprobación: El manual de instructivo también incluirá mecanismos claros para la revisión y aprobación interna de los requerimientos, se establecerán tiempos de revisión y responsabilidades claras para asegurar que los documentos sean revisados y aprobados en un plazo adecuado, reduciendo las demoras.

O3: Verificar el proceso de elaboración de requerimientos de “bienes y servicios”

Una vez implementado el manual de instructivo, se establecerán mecanismos de monitoreo y evaluación para verificar que el proceso de elaboración de los requerimientos se esté ejecutando conforme a las directrices establecidas. Esto incluirá:

- Auditorías internas: Se realizarán revisiones periódicas para evaluar si los requerimientos se están elaborando de acuerdo con los estándares definidos en el manual de instructivo. Las auditorías permitirán identificar errores o áreas que requieran ajuste y mejora.
- Evaluación de indicadores de rendimiento (KPIs): Se monitorearán los indicadores clave establecidos durante la fase de planificación para verificar el cumplimiento de los objetivos. Esto incluye la reducción de tiempos de aprobación y la mejora en la calidad de los documentos presentados.

La implementación del manual de instructivo no solo estandarizará el proceso de elaboración de los requerimientos, sino que también mejorará la eficiencia operativa de la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP. Al asegurar que los procedimientos sean claros, consistentes y alineados con las normativas, el manual de instructivo contribuirá a reducir los errores y las demoras, optimizando el uso de los recursos y mejorando la capacidad operativa de la unidad.

A continuación, se presenta el modelo de instructivo propuesto:

Manual de Instructivo para la Optimización del Proceso de Elaboración de Requerimientos de “bienes y servicios” en la Unidad Ejecutora 029 - DIRANDRO PNP

1. Objetivo

Este manual de instructivo tiene como objetivo optimizar el proceso de elaboración de los requerimientos de “bienes y servicios” en la Unidad Ejecutora 029 - DIRANDRO PNP, asegurando que los procedimientos sean eficientes, alineados con las normativas vigentes y considerando aspectos de sostenibilidad. Esto garantizará la correcta adquisición de “bienes y servicios” necesarios para las operaciones.

2. Alcance

Este manual de instructivo será de aplicación obligatoria para todos los funcionarios de la Unidad Ejecutora 029 - DIRANDRO PNP que participen en la elaboración, revisión y aprobación de los requerimientos de “bienes y servicios”, cubriendo desde la redacción inicial hasta la aprobación final. Además, se tendrán en cuenta que los aspectos a establecer en dichas Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia dependerán de la particularidad de objeto a contratar.

3. Roles y Responsabilidades

Rol	Responsabilidades
Funcionario Solicitante del Área Usuaria.	<ul style="list-style-type: none">- Identificar la necesidad operativa que justifica el requerimiento.- Completar el formato de requerimiento siguiendo los procedimientos estandarizados.- Proporcionar especificaciones técnicas o términos de referencia detalladas, requisitos de calificación y justificar la solicitud.
Área Técnica	<ul style="list-style-type: none">- Brinda apoyo a las áreas usuarias, en la elaboración de los requerimientos, dependiendo su especialidad.- Levantar información y definir la solución a la necesidad del área usuaria.

Responsable del Área Usuaría	<ul style="list-style-type: none"> - Canaliza los requerimientos de las áreas usuarias, y las especificaciones técnicas o términos de referencia, según su especialidad. - Revisar la coherencia y pertinencia de los requerimientos. - Verificar si el bien o servicio está incluido en catálogos de bienes comunes o fichas de homologación. - Validar la justificación y confirmar que los bienes o servicios solicitados son esenciales para las operaciones.
Área de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar y revisar los requerimientos para asegurar que cumplan con las normativas. - Asegurar que los costos estimados estén alineados con las referencias de mercado y los presupuestos disponibles. - Verificar que se consideren criterios de sostenibilidad y eficiencia energética.

4. Procedimientos Estandarizados

4.1. Consideraciones Iniciales

Antes de formular el requerimiento, se debe verificar si el bien o servicio requerido está incluido en los catálogos de bienes comunes, fichas de homologación, o listados específicos que faciliten su adquisición. Esto permitirá agilizar el proceso de compra y garantizar que el bien o servicio cumple con las normativas y requisitos estándar.

En la formulación del requerimiento, no se debe hacer referencia a marcas o nombres comerciales, patentes, diseños ni descripción, entre otros que oriente la contratación, esto en cumplimiento con la normativa vigente de contrataciones con el estado.

4.2. Especificaciones Técnicas y Requisitos de Calificación

Todos los requerimientos deben incluir especificaciones técnicas claras o términos de referencia en caso de servicios. Además, se deben incluir requisitos de calificación para los postores, asegurando su capacidad legal, técnica y financiera.

5. Validación y Revisión

El proceso de validación y revisión seguirá las siguientes fases:

Fase	Descripción	Responsable
Revisión Técnica	Verificación de que las especificaciones técnicas, términos de referencia y los requisitos de calificación son correctos.	Área Técnica, en coordinación con el Área Usuaria.
Revisión Presupuestal	Revisión de los costos estimados y verificación de la disponibilidad presupuestal y sostenibilidad.	Área usuaria, en coordinación con el Área de Abastecimiento y/o el Área de Presupuesto.
Aprobación Final	Aprobación del requerimiento para su ejecución.	Responsable del Área Usuaria

6. Indicadores de Desempeño

Se implementarán indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia del proceso de requerimientos, estos indicadores permitirán monitorear los tiempos, calidad y cumplimiento de normativas.

Indicador	Descripción	Cómo medirlo	Herramienta
Tiempo promedio de aprobación	Medición del tiempo que toma la aprobación de un requerimiento desde su creación hasta su ejecución.	$(\text{Fecha de ejecución} - \text{Fecha de creación}) \div \text{Total de requerimientos}$	Sistema de gestión documental o cronogramas.
Porcentaje de requerimientos devueltos	Porcentaje de requerimientos que fueron devueltos para correcciones.	$(\text{Requerimientos devueltos} \div \text{Total de requerimientos}) \times 100$	Registros de correcciones en el sistema.

Cumplimiento de plazos de entrega	Medición de si los bienes o servicios entregados dentro del plazo acordado.	(Entregas puntuales ÷ Total de entregas) × 100	Control de entregas en el sistema digital.
-----------------------------------	---	--	--

Formato de Requerimiento de Bienes y Servicios

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Área Usuaria:	
Denominación de la Contratación:	

I. FINALIDAD PÚBLICA	
(Detallar aquello que se busca satisfacer, mejorar y/o atender con la contratación requerida)	
II. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN	
(Detallar el propósito de la contratación, o aquello que se espera lograr a través de la contratación requerida)	
III. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	
(Indicar las características o atributos técnicos que debe cumplir el bien para satisfacer las necesidades de la entidad)	
IV. REGLAMENTOS TÉCNICOS, NORMAS METROLÓGICAS Y/O SANITARIAS (De corresponder)	
(Señalar los reglamentos técnicos, normas metrológicas y/o sanitarias nacionales que resulten aplicables, de acuerdo al objeto y características de la contratación)	
V. ACONDICIONAMIENTO, MONTAJE O INSTALACIÓN (De corresponder)	
(El área usuaria debe indicar el costo estimado de la contratación)	
VI. GARANTÍA COMERCIAL	
(Indicar el alcance y condiciones de la garantía, así como el periodo e inicio del cómputo de la misma.)	
VII. MUESTRAS (De corresponder)	
(De acuerdo a la naturaleza de los bienes, se pueden requerir la presentación de muestras para la evaluación y verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas)	
VIII. PRESTACIONES ACCESORIAS (De corresponder)	
(De acuerdo a las características de los bienes requeridos puede considerarse prestaciones accesorias)	
IX. REQUISITOS DEL PROVEEDOR	
Se debe detallar la experiencia requerida al proveedor y en caso que la adquisición demande otras prestaciones que requieran de personal se debe detallar la cantidad mínima de personal y el perfil de los mismos)	
X. LUGAR Y PLAZO DE EJECUCIÓN	
LUGAR: (señalar la dirección exacta donde se efectuará la entrega de los bienes) PLAZO: (indicar el plazo máximo de entrega de los bienes, en días calendario. Señalar el inicio del plazo de ejecución de la prestación. En caso se requiera acondicionamiento, montaje, instalación y/o puesto en funcionamiento, se debe precisar dicho plazo)	
XI. CONFORMIDAD	

	(Indicar los órganos y/o unidades orgánicas responsables de otorgar la conformidad del servicio y precisar el procedimiento y requisitos que debe cumplir el proveedor para el otorgamiento de la conformidad)
XII.	FORMA Y CONDICIONES DE PAGO
	<p>Precisar si se realiza el pago de la contraprestación en un solo pago o pagos periódicos.</p> <p>La documentación obligatoria que debe presentar el proveedor para la realización del pago, como: recepción del Almacén, conformidad, comprobante de pago, etc., así como el plazo para hacer efectivo el pago.</p>
XIII.	RESPONSABILIDAD DEL PROVEEDOR
	El proveedor es el responsable por la calidad ofrecida y por los vicios ocultos del servicio ofertado por un plazo no menor de un (01) año, contado a partir de la conformidad otorgada por la Entidad.
XIV.	PENALIDADES POR MORA
	<p><u>Penalidad por Mora en la ejecución de la prestación:</u></p> <p>En caso de retraso injustificado del proveedor en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplica automáticamente y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:</p> $\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times \text{monto}}{F \times \text{plazo en días}}$ <p>Donde F tiene los siguientes valores:</p> <p>a) Para plazos menores o iguales a sesenta (60) días, para bienes, servicios en general, consultorías y ejecución de obras: F = 0.40.</p> <p>b) Para plazos mayores a sesenta (60) días:</p> <p>b.1) Para bienes, servicios y consultorías: F = 0.25.</p> <p>b.2) Para obras: F = 0.15.</p> <p>Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, a la ejecución total del servicio o a la obligación parcial, de ser el caso, que fuera materia de retraso.</p> <p>Se considera justificado el retraso, cuando el proveedor acredite, de modo objetivamente sustentado, que el mayor tiempo transcurrido no le resulta imputable.</p> <p>Esta calificación del retraso como justificado no da lugar al pago de gastos generales de ningún tipo.</p>
XV.	OTRO TIPO DE PENALIDADES (De Corresponder)
	(De acuerdo al tipo de contratación, se puede establecer otras penalidades diferentes a la mora, las cuales deben ser objetivas, razonables y proporcionales con el objeto de la contratación, por lo que se debe precisar el listado de las situaciones, condiciones, el procedimiento de verificación de las ocurrencias y los montos o porcentajes a aplicar.)

XVI. RESOLUCIÓN CONTRACTUAL
<p>La Entidad puede resolver el contrato en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Por el incumplimiento injustificado de las obligaciones contractuales, legales o reglamentarias a su cargo, pese a haber sido requerido para ello. b) Por la acumulación del monto máximo de la penalidad por mora, en la ejecución de la prestación a su cargo. c) Por la paralización o reducción injustificada de la ejecución de la prestación, pese a haber sido requerida para corregir dicha situación. d) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibilite de manera definitiva la continuidad de la ejecución, amparado en un hecho o evento extraordinario, imprevisible e irresistible; o por un hecho sobreviniente al perfeccionamiento del contrato u orden que no sea imputable a las partes. e) Asimismo, puede resolverse de forma total o parcial la orden o el contrato por mutuo acuerdo entre las partes, previa opinión del área usuaria.
XVII. SANCIONES
<p>EL PROVEEDOR se compromete a cumplir las obligaciones derivadas del presente contrato, siendo aplicable lo previsto en el artículo 50 del TUO de la LEY.</p>
XVIII. OBLIGACIÓN ANTICORRUPCIÓN
<p>EL PROVEEDOR declara y garantiza no haber, directa o indirectamente, o tratándose de una persona jurídica a través de sus socios, integrantes de los órganos de administración, apoderados, representantes legales, funcionarios, asesores, ofrecido, negociado o efectuado, cualquier pago o, en general, cualquier beneficio o incentivo ilegal en relación al contrato.</p> <p>Asimismo, EL PROVEEDOR se obliga a conducirse en todo momento, durante la ejecución del contrato, con honestidad, probidad, veracidad e integridad y de no cometer actos ilegales o de corrupción, directa o indirectamente o a través de sus socios, accionistas, participacionistas, integrantes de los órganos de administración, apoderados, representantes legales, funcionarios, asesores.</p> <p>Además, EL PROVEEDOR debe comunicar a las autoridades competentes, de manera directa y oportuna, cualquier acto o conducta ilícita o corrupta de la que tuviera conocimiento; y adoptar medidas técnicas, organizativas y/o de personal apropiadas para evitar los referidos actos o prácticas.</p>
XIX. APLICACIÓN SUPLETORIA
<p>Lo no previsto en este requerimiento, en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, en las directivas que emita el OSCE y demás normativa especial que resulte aplicable, serán de aplicación supletoria las disposiciones pertinentes del Código Civil vigente, cuando corresponda, y demás normas de derecho privado, siempre que no se contradiga con las disposiciones establecidas en las Especificaciones Técnicas.</p>
XX. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS
<p>Todos los conflictos que se deriven de la ejecución e interpretación de la presente contratación, son resueltos mediante trato directo, conciliación y/o</p>

acción judicial.

XXI. NOTIFICACION ELECTRONICA

- Constituye forma valida de notificación, la que efectuó la Entidad a través del correo electrónico (domicilio virtual) consignado por el Contratista en su cotización y ratificado en la Orden de Compra o de Servicio. Para dichos efectos, el Contratista declara y asume dicho domicilio como su ubicación habitual en la red de internet, autorizando a la Entidad a utilizar esta modalidad de notificación oficial. La suscripción de la cotización por parte del Contratista implica su "autorización expresa" para el uso de esta modalidad de notificación.
- La notificación dirigida a la dirección del correo electrónico señalada por el Contratista se entiende válidamente efectuada cuando la Entidad reciba respuesta de recepción de la dirección electrónica indicada por el Contratista. Dicha notificación surte efectos el día en que conste haber sido recibida.
- Si la entidad no recibe en un plazo máximo de dos (02) días hábiles contados desde el día siguiente efectuado el acto de notificación por correo procede a notificar en forma física al Contratista a su domicilio fiscal, conforme al procedimiento del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General vigente.
- El Contratista es responsable de mantener oportunamente activos los medios de recepción y notificación, debiendo comunicar a la Dirección de Administración, Unidad de Administración o la que haga sus veces en la Unidad Ejecutora de la DIRANDRO PNP cualquier cambio de domicilio o dirección, con una anticipación no menor a quince (15) días calendario.

Firma del solicitante

Firma del Jefe del Área Usuaría

**Firma del Área Técnica
(De corresponder)**

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Área usuaria:	
Denominación de la Contratación:	

I. FINALIDAD PÚBLICA	(Detallar aquello que se busca satisfacer, mejorar y/o atender con la contratación requerida)
II. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN	(Detallar el propósito de la contratación, o aquello que se espera lograr a través de la contratación requerida)
III. ALCANCES DEL SERVICIO	(Indicar el detalle de las actividades a desarrollar)
IV. REQUISITOS DEL PROVEEDOR	(Precisar las características o condiciones mínimas que debe cumplir el proveedor, sea persona natural o jurídica)
V. REGLAMENTOS TÉCNICOS, NORMAS METROLÓGICAS Y/O SANITARIAS (De corresponder)	(Señalar los reglamentos técnicos, normas metrológicas y/o sanitarias nacionales que resulten aplicables, de acuerdo al objeto y características de la contratación)
VI. SEGUROS (De Corresponder)	(De ser el caso, precisar el tipo de seguro que se exige al proveedor, la cobertura, el plazo, monto de cobertura y oportunidad de su presentación)
VII. PRESTACIONES ACCESORIAS (De corresponder)	(De ser el caso, incluir las prestaciones accesorias que se consideren necesarias)
VIII. LUGAR Y PLAZO DE EJECUCIÓN	<p>LUGAR: (precisar el lugar donde se efectuarán las prestaciones)</p> <p>PLAZO: (expresar el plazo en días calendario, indicando el inicio del plazo de ejecución de la prestación) (En caso se establezca condiciones previas a la ejecución del servicio, se debe precisar dicho plazo)</p>
IX. ENTREGABLES	(Detallar el número de entregables, el contenido de cada entregable, los plazos de presentación y condiciones relevantes para cumplir con cada Entregable)
X. CONFORMIDAD	(Indicar los órganos y/o unidades orgánicas responsables de otorgar la conformidad del servicio y precisar el procedimiento y requisitos que debe cumplir el proveedor para el otorgamiento de la conformidad)
XI. FORMA Y CONDICIONES DE PAGO	(Precisar si se realiza el pago de la contraprestación en un solo pago o pagos periódicos. Precisar la documentación obligatoria a presentar por el proveedor para la realización del pago)

XII. CONFIDENCIALIDAD (De corresponder)
<p>La confidencialidad y reserva absoluta en el manejo de información y documentación a la que se tenga acceso relacionada con la prestación, pudiendo quedar expresamente prohibido revelar dicha información a terceros. El contratado, debe dar cumplimiento a todas las políticas y estándares definidos por la Entidad, en materia de seguridad de la información.</p> <p>Esta obligación comprende la información que se entrega, como también la que se genera durante la realización de las actividades y la información producida una vez que se haya concluido el servicio. Dicha información puede consistir en mapas, dibujos, fotografías, mosaicos, planos, informes, recomendaciones, cálculos, diagnósticos, documentos, cuadros comparativos y demás datos compilados o recibidos por el proveedor.</p>
XIII. RESPONSABILIDAD DEL PROVEEDOR
<p>El proveedor es el responsable por la calidad ofrecida y por los vicios ocultos del servicio ofertado por un plazo no menor de un (01) año, contado a partir de la conformidad otorgada por la Entidad.</p>
XIV. RESPONSABILIDAD POR LA ASIGNACIÓN DE BIENES (De corresponder)
<p>Deben considerarse las disposiciones del Sistema Nacional de Abastecimiento respecto a la asignación de bienes muebles e inmuebles, cuando corresponda su asignación al proveedor.</p>
XV. CONSIDERACIONES GENERALES A LOS PRODUCTOS (De corresponder)
<p>Los derechos intelectuales de los productos y documentos elaborados por el proveedor que resulte seleccionado son propiedad de la Entidad, así como toda aquella información interna de la institución a la que tenga acceso para la ejecución del servicio.</p>
XVI. GASTOS POR DESPLAZAMIENTO (De corresponder)
<p>En caso que para el cumplimiento de sus actividades, se requiera el traslado del proveedor en el ámbito nacional, los gastos inherentes a las mismas (pasajes, movilidad, hospedaje, viáticos y tarifa única por uso de Aeropuerto), es por cuenta de la Entidad.</p>
XVII. PENALIDADES POR MORA
<p><u>Penalidad por Mora en la ejecución de la prestación:</u> En caso de retraso injustificado del proveedor en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplica automáticamente y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula: Penalidad diaria = $\frac{0.10 \times \text{monto}}{F \times \text{plazo en días}}$ Donde F tiene los siguientes valores: a) Para plazos menores o iguales a sesenta (60) días, para bienes, servicios en general, consultorías y ejecución de obras: F = 0.40. b) Para plazos mayores a sesenta (60) días:</p>

<p>b.1) Para bienes, servicios y consultorías: F = 0.25. b.2) Para obras: F = 0.15.</p> <p>Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, a la ejecución total del servicio o a la obligación parcial, de ser el caso, que fuera materia de retraso.</p> <p>Se considera justificado el retraso, cuando el proveedor acredite, de modo objetivamente sustentado, que el mayor tiempo transcurrido no le resulta imputable.</p> <p>Esta calificación del retraso como justificado no da lugar al pago de gastos generales de ningún tipo.</p>
<p>XVIII. OTRO TIPO DE PENALIDADES (De Corresponder)</p> <p>(De acuerdo al tipo de contratación, se puede establecer otras penalidades diferentes a la mora, las cuales deben ser objetivas, razonables y proporcionales con el objeto de la contratación, por lo que se debe precisar el listado de las situaciones, condiciones, el procedimiento de verificación de las ocurrencias y los montos o porcentajes a aplicar.)</p>
<p>XIX. RESOLUCIÓN CONTRACTUAL</p> <p>La Área usuaria debe establecer las causales de solución de contrato, así como el procedimiento del mismo, sin embargo, opcionalmente puede establecer las siguientes causales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Por el incumplimiento injustificado de las obligaciones contractuales, legales o reglamentarias a su cargo, pese a haber sido requerido para ello. b) Por la acumulación del monto máximo de la penalidad por mora, en la ejecución de la prestación a su cargo. c) Por la paralización o reducción injustificada de la ejecución de la prestación, pese a haber sido requerida para corregir dicha situación. d) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibilite de manera definitiva la continuidad de la ejecución, amparado en un hecho o evento extraordinario, imprevisible e irresistible; o por un hecho sobreviniente al perfeccionamiento del contrato u orden que no sea imputable a las partes. e) Asimismo, puede resolverse de forma total o parcial la orden o el contrato por mutuo acuerdo entre las partes, previa opinión del área usuaria.
<p>XX. SANCIONES</p> <p>EL PROVEEDOR se compromete a cumplir las obligaciones derivadas del presente contrato, siendo aplicable lo previsto en el artículo 50 del TUO de la LEY.</p>
<p>XXI. OBLIGACIÓN ANTICORRUPCIÓN</p> <p>EL PROVEEDOR declara y garantiza no haber, directa o indirectamente, o tratándose de una persona jurídica a través de sus socios, integrantes de los órganos de administración, apoderados, representantes legales, funcionarios, asesores, ofrecido, negociado o efectuado, cualquier pago o, en general, cualquier beneficio o incentivo ilegal en relación al contrato.</p> <p>Asimismo, EL PROVEEDOR se obliga a conducirse en todo momento,</p>

durante la ejecución del contrato, con honestidad, probidad, veracidad e integridad y de no cometer actos ilegales o de corrupción, directa o indirectamente o a través de sus socios, accionistas, participacioncitas, integrantes de los órganos de administración, apoderados, representantes legales, funcionarios, asesores.

Además, EL PROVEEDOR debe comunicar a las autoridades competentes, de manera directa y oportuna, cualquier acto o conducta ilícita o corrupta de la que tuviera conocimiento; y adoptar medidas técnicas, organizativas y/o de personal apropiadas para evitar los referidos actos o prácticas.

XXII. APLICACIÓN SUPLETORIA

Lo no previsto en este requerimiento, en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, en las directivas que emita el OSCE y demás normativa especial que resulte aplicable, serán de aplicación supletoria las disposiciones pertinentes del Código Civil vigente, cuando corresponda, y demás normas de derecho privado, siempre que no se contradiga con las disposiciones establecidas en los Términos de Referencia.

XXIII. MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (De Corresponder)

En caso sea necesario que el proveedor realice alguna gestión en las oficinas de la Entidad, la Entidad debe indicar que protocolos sanitarios debe cumplir de acuerdo a la normatividad vigente y disposiciones particulares propias de la Entidad.

XXIV. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Todos los conflictos que se deriven de la ejecución e interpretación de la presente contratación son resueltos mediante trato directo, conciliación y/o acción judicial.

XXV. NOTIFICACION ELECTRONICA

- Constituye forma válida de notificación, la que efectuó la Entidad a través del correo electrónico (domicilio virtual) consignado por el Contratista en su cotización y ratificado en la Orden de Compra o de Servicio. Para dichos efectos, el Contratista declara y asume dicho domicilio como su ubicación habitual en la red de internet, autorizando a la Entidad a utilizar esta modalidad de notificación oficial. La suscripción de la cotización por parte del Contratista implica su "autorización expresa" para el uso de esta modalidad de notificación.
- La notificación dirigida a la dirección del correo electrónico señalada por el Contratista se entiende válidamente efectuada cuando la Entidad reciba respuesta de recepción de la dirección electrónica indicada por el Contratista. Dicha notificación surte efectos el día en que conste haber sido recibida.

- Si la entidad no recibe en un plazo máximo de dos (02) días hábiles contados desde el día siguiente efectuado el acto de notificación por correo procede a notificar en forma física al Contratista a su domicilio fiscal, conforme al procedimiento del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General vigente.
- El Contratista es responsable de mantener oportunamente activos los medios de recepción y notificación, debiendo comunicar a la Dirección de Administración, Unidad de Administración o la que haga sus veces en la Unidad Ejecutora de la DIRANDRO PNP cualquier cambio de domicilio o dirección, con una anticipación no menor a quince (15) días calendario

Firma del solicitante

Firma del Jefe del Área Usuaría

**Firma del Área Técnica
(De corresponder)**

3.3. Resultados

A continuación, se presenta un resumen de los promedios de cada pregunta realizada en el diagnóstico sobre el proceso de elaboración de requerimientos, el cual se encuestó a 15 personas pertenecientes a las Áreas Usuarias de la DIRANDRO PNP, la tabla que se muestra a continuación permite identificar los aspectos donde los encuestados perciben fortalezas y áreas de mejora, brindando una visión general del nivel de satisfacción en distintos componentes del proceso. Los valores más bajos apuntan oportunidades de optimización en áreas clave.

Tabla 2

Promedios de Respuestas por Ítem en el Diagnóstico de Requerimientos

N°	Pregunta	Promedio	Valoración
01	El proceso actual para elaborar requerimientos es claro y fácil de seguir.	2	En desacuerdo
02	He recibido suficiente capacitación para cumplir adecuadamente con el proceso de requerimientos.	2	En desacuerdo
03	Cuento con los recursos necesarios (información, documentos, herramientas) para elaborar los requerimientos de manera eficiente.	2	En desacuerdo
04	El proceso de elaboración de requerimientos es rápido y eficiente.	2	En desacuerdo
05	Los requisitos que se solicitan en el proceso de elaboración son precisos y no generan confusión.	2	En desacuerdo
06	Cuando tengo dudas sobre el proceso de Elaboración de Requerimientos, puedo obtener apoyo rápidamente de mis superiores o compañeros.	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

07	El formato actual de los documentos de requerimientos es adecuado y facilita el trabajo.	2	En desacuerdo
08	Recibo retroalimentación sobre los requerimientos que presento.	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
09	El proceso actual facilita el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de requerimientos.	2	En desacuerdo
10	El proceso de Elaboración de Requerimientos permite identificar adecuadamente las necesidades de bienes y servicios.	2	En desacuerdo

Nota. Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada

La tabla 2 de promedios de respuestas obtenida en el diagnóstico del proceso de elaboración de requerimientos revela una percepción de baja a moderada satisfacción entre los colaboradores en varios aspectos clave del proceso. Los puntajes promedio, que oscilan entre 2 y 3, indican que existen áreas críticas que requieren atención y mejoras.

De los resultados obtenidos, se observa que los colaboradores consideran que el proceso de elaboración de requerimientos carece de claridad y precisión; la falta de claridad puede estar generando confusión y afectando la eficiencia en la realización de los requerimientos, lo que señala una necesidad de simplificar y estructurar mejor el proceso.

Asimismo, las respuestas relacionadas con la capacitación y la disponibilidad de recursos necesarios también obtuvieron un promedio de 2, lo cual evidencia que los colaboradores sienten que no cuentan con el entrenamiento y las herramientas adecuadas para cumplir eficazmente con el proceso, esta percepción de insuficiencia podría estar limitando el desempeño y la calidad del trabajo, dado que los empleados no se sienten suficientemente preparados o equipados para realizar sus tareas.

En cuanto al apoyo de superiores y la retroalimentación sobre el trabajo realizado, las respuestas muestran un promedio de 3, ligeramente más alto, aunque aún moderado, esto indica que, si bien existe un cierto nivel de apoyo y retroalimentación, estos no son suficientes para satisfacer plenamente las necesidades de los colaboradores. Un sistema de retroalimentación más frecuente y un apoyo más accesible podrían contribuir a mejorar la experiencia y el rendimiento de los empleados en este aspecto.

Finalmente, los puntajes en relación con el cumplimiento de plazos y la adecuación del proceso a las necesidades de “bienes y servicios” indican una insatisfacción adicional, con promedios de 2. Estos resultados sugieren que el proceso actual no está facilitando una entrega puntual ni garantizando que se satisfagan adecuadamente las necesidades operativas, lo que puede afectar la eficiencia general del sistema.

Entonces, los resultados de la tabla evidencian que existen áreas importantes de mejora en el proceso de elaboración de requerimientos, especialmente en lo que respecta a la claridad del proceso, la capacitación, la disponibilidad de recursos y el sistema de retroalimentación. Implementar acciones orientadas a fortalecer estos aspectos podría mejorar significativamente la satisfacción y el desempeño de los colaboradores en este proceso.

En cuanto al diagnóstico situacional, se presenta un análisis detallado de los hallazgos clave identificados en el proceso de elaboración de requerimientos, basados en los resultados de las encuestas aplicadas. Cada hallazgo refleja aspectos específicos del proceso que presentan áreas de oportunidad, y se les asigna un nivel de riesgo en función de su impacto potencial en la eficiencia y efectividad operativa.

Tabla 3*Diagnóstico Situacional*

Hallazgo	Nivel de riesgo	Condición	Recomendación
Falta de claridad y precisión en el proceso de elaboración de requerimientos	Alto	Las respuestas a la pregunta 5 (Promedio: 2) y pregunta 10 (Promedio: 2) indican que los requisitos no siempre son precisos y claros. Esto puede generar confusión y afectar la calidad final del trabajo.	Implementar un manual de procesos detallado para la elaboración de requerimientos, y realizar capacitaciones periódicas sobre su uso.
Capacitación insuficiente para el cumplimiento adecuado del proceso	Alto	La pregunta 2 muestra un promedio de 2, lo cual indica que muchos colaboradores sienten que no tienen suficiente capacitación, afectando su rendimiento y cumplimiento de tareas.	Desarrollar programas de capacitación específicos sobre la elaboración de requerimientos y fomentar la participación activa de los empleados.
Deficiencia en los recursos necesarios (información, herramientas) para cumplir con el proceso eficientemente	Medio	Según la pregunta 3 (Promedio: 2), los empleados perciben que carecen de recursos adecuados, lo que ralentiza el proceso y reduce la eficiencia.	Revisar y mejorar la disponibilidad de recursos necesarios para la elaboración de requerimientos, incluyendo herramientas digitales.
Retroalimentación limitada sobre el trabajo realizado en el proceso de requerimientos	Medio	La pregunta 8 presenta un promedio de 3, indicando que los empleados no reciben retroalimentación constante, lo que podría llevar a errores repetidos o falta de mejoras en el proceso.	Establecer un sistema de retroalimentación regular para los colaboradores, con el fin de mejorar continuamente el proceso.
Cumplimiento de plazos en la elaboración de requerimientos	Alto	La pregunta 9 tiene un promedio de 2, lo cual refleja dificultades en el cumplimiento de los plazos, afectando la entrega oportuna de requerimientos.	Implementar un sistema de gestión de plazos que incluya monitoreo continuo y alertas tempranas para el control de tiempos.

Nota. Elaboración propia

La tabla 3 revela que varios aspectos del proceso de elaboración de requerimientos requieren mejoras significativas, especialmente en cuanto a la claridad y precisión de los procedimientos, la capacitación del personal y la disponibilidad de recursos. Las áreas de alto riesgo, como la falta de claridad en los requisitos y la insuficiencia de capacitación, indican que estos elementos están afectando el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. En cuanto a los aspectos de apoyo, retroalimentación y cumplimiento de plazos, aunque presentan un nivel de riesgo medio, también reflejan una necesidad de ajuste para asegurar un proceso más ágil y eficiente. Las recomendaciones sugeridas están dirigidas a optimizar estos puntos críticos, con el objetivo de crear un entorno de trabajo más efectivo y alineado con los requerimientos organizacionales.

Posterior a ello se realizó un Cuestionario de Evaluación de la Propuesta de Mejora del Proceso de Requerimientos, se detalla a continuación los resultados obtenidos en promedio.

Tabla 4

Promedio de Evaluación de la Propuesta de Mejora del Proceso de Requerimientos

N°	Pregunta	Promedio	Valoración
01	La propuesta de mejora para el proceso de requerimientos es clara y fácil de entender.	4	De acuerdo
02	Considero que esta propuesta es aplicable a las condiciones actuales de la entidad.	4	De acuerdo
03	La implementación de esta propuesta ayudará a reducir los errores en la elaboración de requerimientos.	4	De acuerdo
04	Creo que esta propuesta mejorará la eficiencia del proceso de elaboración de requerimientos.	4	De acuerdo

05	La propuesta incluye información adecuada para que podamos implementarla correctamente.	4	De acuerdo
06	La entidad nos proporciona el apoyo necesario para implementar los cambios propuestos.	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
07	La propuesta simplifica el proceso actual de elaboración de requerimientos.	4	De acuerdo
08	Considero que la guía instructiva propuesta es útil y aplicable en mi día a día.	4	De acuerdo
09	La propuesta fomenta una mejor comunicación entre los departamentos involucrados en el proceso de requerimientos.	4	De acuerdo
10	Implementar esta propuesta tendrá un impacto positivo en la productividad de la entidad.	4	De acuerdo

Nota. Elaboración propia

La tabla 4 muestra los resultados del Cuestionario de Evaluación de la Propuesta de Mejora del Proceso de Requerimientos, en términos generales, los trabajadores tienen una percepción positiva respecto a la propuesta presentada. La mayoría de los ítems han obtenido un promedio de 4, lo que indica un alto nivel de aceptación y acuerdo en cuanto a la claridad, aplicabilidad y utilidad de la propuesta.

Los aspectos mejor valorados incluyen la percepción de que la propuesta de mejora es clara y fácil de entender, su capacidad para reducir errores, mejorar la eficiencia del proceso, y fomentar una mejor comunicación entre departamentos. Estos resultados destacan que los trabajadores ven en la propuesta una herramienta efectiva para optimizar el proceso de elaboración de requerimientos y perciben su implementación como algo positivo para la productividad de la entidad.

Tabla 5*Aspectos relevantes de la evaluación de la Propuesta de Mejora*

Aspecto Clave	Promedio	Interpretación
Claridad y Aplicabilidad	4	La propuesta es clara, comprensible y adaptable al entorno actual.
Reducción de Errores y Eficiencia	4	Se espera que la propuesta disminuya errores y mejore la eficiencia.
Apoyo Institucional	3	El apoyo percibido es regular para implementar los cambios.
Simplificación y Utilidad Práctica	4	La propuesta simplifica el proceso y es útil en el trabajo diario.
Impacto en Comunicación y Productividad	4	Se prevé un fortalecimiento de la comunicación y un aumento de la productividad.

Nota. Elaboración propia

La tabla 5 presenta los aspectos clave de la evaluación de la propuesta de mejora del proceso de requerimientos, los colaboradores perciben que la propuesta es clara y aplicable al contexto actual, con un potencial significativo para reducir errores y mejorar la eficiencia. Además, se valora positivamente la simplificación del proceso y su utilidad en el trabajo diario, también se espera que la propuesta fortalezca la comunicación entre departamentos y aumente la productividad. Sin embargo, el apoyo institucional es señalado como regular, lo que podría dificultar la implementación efectiva de los cambios propuestos.

Tabla 6*Impacto del Modelo Propuesto en el Proceso de Requerimientos*

Aspecto	Situación actual	Mejora propuesta
Reducción de Tiempos	Tiempo promedio de atención: 10 días hábiles	Reducción a 5 días hábiles mediante procedimientos estandarizados y uso de herramientas digitales.
Precisión en Requerimientos	40% de errores en especificaciones técnicas	Reducción a 10% gracias a plantillas estandarizadas y revisión por especialistas.
Gestión Documental	35% de documentos perdidos o mal gestionados	Pérdida reducida a 5% mediante un sistema de gestión documental digitalizado.
Capacitación del Personal	40% del personal capacitado	Incremento a 90% con un programa de formación continua.
Simplificación de Procesos	Tiempo de aprobación promedio: 20 días hábiles	Reducción a 15 días hábiles, eliminando pasos innecesarios y optimizando flujos.

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas aplicadas

Según la tabla 6, la implementación del modelo propuesto muestra mejoras significativas en los procesos de elaboración de requerimientos, logrando una reducción del tiempo promedio de atención de 10 a 5 días hábiles y disminuyendo los errores en las especificaciones técnicas del 40% al 10%. Asimismo, la digitalización de la gestión documental reduce la pérdida de documentos del 35% al 5%, mientras que la capacitación continua asegura que el 90% del personal esté preparado. Finalmente, la optimización de flujos administrativos disminuye los tiempos de aprobación de 20 a 15 días hábiles, demostrando un impacto positivo en la eficiencia operativa de la unidad.

Figura 5

Diagrama de tiempos respecto al proceso actual de requerimientos

PROCESO ACTUAL								
Objetivo	Respuesta de requerimientos		Actividad					
Proceso Analizado	Emisión de documentos		Operación ●					
Método	Métodos actuales		Derivación →					
Tiempo Promedio	11 días		Espera ◐					
			Verificación ■					
			Almacenamiento ▼					
Descripción	Cantidad	Tiempo	Símbolo					Observación
			●	→	◐	■	▼	
Control de requisitos y requerimiento		1 día	X					Lento debido a procesos manuales
Recepción de solicitud		1 día	X					Validación de requisitos no automatizada
Registro de solicitud		2 días		X				Errores comunes en registro
Elaboración del tipo de documento		2 días		X				prolongados de edición
Firmas de los documentos		1 día	X					Esperas innecesarias
Emisión de documento al área de coordinación		1 día			X			Requiere comunicación manual entre áreas
Respuesta de documentación		1 día	X					Retrasos en validación
Entrega de documento al solicitante		1 día	X			X		Tiempos redundantes
Archivo de cargo de expediente		1 día					X	Gestión documental física y lenta

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas aplicadas

El diagrama 5 muestra el flujo del proceso actual para la respuesta de requerimientos, destacando las actividades realizadas, los tiempos estimados y los símbolos asociados a cada etapa, se evidencia que el proceso presenta tiempos prolongados debido a la alta dependencia de métodos manuales, como la validación de requisitos, el registro y la elaboración de documentos. Además, se identifican esperas innecesarias y pasos redundantes, lo que genera ineficiencias significativas; este análisis muestra la necesidad de mejorar varias etapas para optimizar el tiempo total del proceso.

Figura 6

Diagrama de tiempos respecto al proceso propuesto de requerimientos

PROCESO PROPUESTO								
Objetivo	Respuesta de requerimientos		Actividad					
Proceso Analizado	Emisión de documentos		Operación ●					
Método	Digitalización y automatización		Derivación →					
Tiempo Promedio	5 días		Espera ◐					
			Verificación ■					
			Almacenamiento ▼					
Descripción	Cantidad	Tiempo	Símbolo					Observación
			●	→	◐	■	▼	
Control de requisitos y requerimiento		5 min	X					Automatización reduce tiempos
Recepción de solicitud		5 min	X					Validación automatizada
Registro de solicitud		10 min		X				Errores minimizados
Elaboración del tipo de documento		20 min		X				Edición digital eficiente
Firmas de los documentos		10 min	X					Tiempos de espera eliminados
Emisión de documento al área de coordinación		3 días			X			Información de otras áreas gestionada automáticamente
Respuesta de documentación		1 día	X					Validación en tiempo real
Entrega de documento al solicitante		10 min	X			X		Optimización de pasos
Archivo de cargo de expediente		10 min					X	Gestión documental digital

Nota. Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas aplicadas. El diagrama 6 presenta el flujo del proceso propuesto para la respuesta de requerimientos, implementando métodos de digitalización, se observa una reducción significativa en los tiempos de ejecución, particularmente en actividades como la validación, registro y elaboración de documentos, gracias a la implementación de mejoras propuestas. Además, las esperas innecesarias han sido eliminadas, y la información de áreas adicionales es gestionada automáticamente, optimizando el flujo de trabajo, este rediseño permite disminuir el tiempo promedio total del proceso de 11 días a solo 5 días, mejorando la eficiencia y precisión en la gestión de requerimientos.

CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general, se concluye que el manual de instructivo propuesto proporciona una base sólida para la optimización continua del proceso de requerimientos en la organización, ya que el análisis de los resultados mostró que la propuesta del instructivo no solo es viable, sino también necesaria para mejorar la eficiencia y efectividad en el proceso de elaboración de los requerimientos en la Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP. La propuesta fue bien recibida por los colaboradores, quienes consideran que es clara, fácil de entender y adaptable a las condiciones actuales de la entidad. Los hallazgos reflejan que el manual de instructivo tiene el potencial de reducir errores, optimizar tiempos y simplificar procedimientos, contribuyendo significativamente a un proceso más ágil y ordenado. Este instructivo no solo permitiría estructurar mejor las etapas de elaboración de requerimientos, sino que también establecería un marco de acción continuo que asegure la calidad y precisión en cada solicitud de “bienes y servicios”

Respecto al objetivo específico 1, se concluye que, el diagnóstico exhaustivo del proceso actual permitió identificar áreas clave de mejora, tales como la claridad de los procedimientos, la disponibilidad de recursos y la necesidad de un mayor apoyo institucional; a partir de estos hallazgos, se formularon estrategias específicas para abordar cada uno de estos puntos críticos, como la simplificación de los procedimientos y la implementación de capacitaciones continuas para asegurar que los colaboradores comprendan plenamente el proceso de requerimientos, además, se recomendó fortalecer la comunicación entre los departamentos involucrados, con el fin de reducir los tiempos de respuesta y mejorar la coordinación.

Respecto al objetivo específico 2, se colige que, la identificación de los factores que influyen en el proceso de la elaboración de los requerimientos, brinda un sustento para la elaboración del manual de instructivo propuesto, permitiendo que se estandarice los procedimientos de redacción de los requerimientos, incluir la capacitación del personal y mejorar la gestión documental, siendo estas acciones prioritarias para enfrentar los problemas identificados en el presente trabajo.

Respecto al objetivo específico 3, se desprende que, diseñar la propuesta de un manual de instructivo fue parcialmente alcanzado, ya que, aunque se cuenta con una estructura clara y aceptada para la mejora continua, su éxito depende en gran medida del compromiso de la institución para brindar el apoyo necesario. La propuesta del manual de instructivo no solo busca optimizar el proceso de elaboración de requerimientos en el corto plazo, sino también establecer una base sólida para un sistema de mejora continua que garantice su sostenibilidad en el tiempo; la evaluación de la propuesta por parte de los colaboradores mostró una aceptación generalizada y una percepción positiva respecto a su impacto potencial en la productividad y la eficiencia. No obstante, uno de los aspectos críticos identificados fue la necesidad de un apoyo institucional más fuerte y constante para implementar el instructivo de manera efectiva. Sin un respaldo adecuado en términos de recursos, seguimiento y capacitación continua, la ejecución del instructivo podría verse limitada.

RECOMENDACIONES

Para el objetivo general, se recomienda establecer un compromiso institucional firme para asegurar la implementación efectiva del manual de instructivo; esto implica que la institución proporcione el apoyo necesario en términos de recursos y seguimiento, incluyendo la asignación de personal y presupuesto adecuados.

Para el objetivo específico 1, se recomienda que se realice un análisis de los errores que más se presentan en la elaboración de los requerimientos, producto de la usencia de un manual instructivo, con el fin de implementar estrategias para superar estos desafíos y garantizar que las adquisiciones cumplan con los objetivos estratégicos de la institución.

Para el objetivo específico 2, se recomienda fortalecer la comunicación y coordinación interdepartamental; esto se puede lograr mediante la creación de un sistema de comunicación fluido que permita a los departamentos involucrados en el proceso de elaboración de requerimientos coordinarse de manera eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta, este enfoque mejorará la claridad en los procedimientos y alinearé las acciones con los objetivos organizacionales. Además, se sugiere asegurar la continuidad de las capacitaciones para que todos los colaboradores comprendan plenamente el proceso y puedan aplicarlo eficazmente

Para el objetivo específico 3, se recomienda implementar un sistema de mejora continua que garantice que el proceso de elaboración de requerimientos se mantenga eficiente y adaptable a largo plazo; este sistema debería incluir evaluaciones periódicas y retroalimentación de los colaboradores, además de la revisión regular de los procedimientos para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización, asegurando así la sostenibilidad del instructivo en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon, N., Alarcon, O., & Alarcon, J. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/1132/788>
- Alarcón, N., Alarcón, O., & Díaz, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión. *Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria*. doi:<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Balanzategui-García, R. I., Vega-Flor, J. G., & López-Naranjo, A. (2022). Cadena de suministro de bienes y servicios en las empresas industriales. *Polo del Conocimiento*. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3523>
- Banco Mundial. (2023). Una nueva era de desarrollo - Informe anual 2023. *Banxo Mundial*. Obtenido de https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/46c36511-2470-470b-808f-66bfca4c576d/download?_gl=1*msfc5a*_gcl_au*MTQ4NDc4NDUzMC4xNzI0OTgwMDI1
- Carranza, K., & Fernández, R. (2021). METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE RIESGOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA. *Revista de Ciencias Económicas*. doi:<https://doi.org/10.15517/rce.v40i2.46746>
- Carreño, M., & Herrera, E. (2020). RETRASOS EN LA FASE PREPARATORIA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA MANABÍ PRODUCE EP. UN PROBLEMA DE GOBERNANZA. *Scielo*. doi:<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9139>
- Contraloría General de la República. (2023). Análisis de la Contratación Pública en el Perú (2018-2022). *Contraloría General de la República*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/4441880-analisis-de-la-contratacion-publica-en-el-peru-2018-2022>

- De la Hoz Mercado, J. (2024). Adquisición de bienes y servicios en recursos físicos: municipios de sexta categoría del Atlántico. *Administración & Desarrollo*. doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.vol54n1.899>
- Delgado, A., & Céspedes, F. (2022). Contextos importantes de la gestión pública actual. *Sciéndo*. doi:<http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2022.013>
- Deming, W. (2020). Out of the Crisis: Calidad y Productividad. *MIT Press*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Díaz Molina, C. (2020). *Impacto estratégico del rediseño del proceso de gestión de adquisiciones del Ejército de Chile*. Tesis de maestría, Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176430/Impacto-estrat%C3%A9gico-del-redise%C3%B1o-del-proceso-de-gesti%C3%B3n-de-adquisiciones-del-Ej%C3%A9rcito-de-Chile.pdf>
- DIRANDRO. (2024). DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL. *Unidad Ejecutora 029-DIRANDRO PNP*. Obtenido de <https://dirandro.policia.gob.pe/contenido.xhtml?id=22>
- Fourie, D., & Malan, C. (2020). Public Procurement in the South African Economy: Addressing the Systemic Issues. *Sustainability*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8692>
- Imai, M. (2003). Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa. *Administración de la Mejora Continua*. Obtenido de https://www.academia.edu/23095150/Kaizen_Kaizen_La_clave_de_la_ventaja_competitiva_japonesa_de_Masaaki_Imai_An%C3%A1lisis_de_lectura_Administraci%C3%B3n_de_la_Mejora_Continua
- León, G., & Romero, E. (2023). Gestión operativa y su impacto en la eficiencia de la Coordinación de Servicios de Atención al Ciudadano IESS Manabí. *Polo del conocimiento*. doi:10.23857/pc.v8i2

- Lloclla Gonzales, L. (2022). *Análisis en la elaboración y planificación de los requerimientos para las adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Chiclayo a julio 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/90945/Lloclla_GL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Machacuay, D. (2023). La gestión pública por resultados en la calidad de vida de los ciudadanos de la Región Junín 2021. *Alternativa Financiera*. Obtenido de <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/article/download/2613/3295/9168>
- MEF. (2023). Sustentación del proyecto de presupuesto 2023. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/transparencia/doc_gestion/Resumen_Ejecutivo_pp23.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado con modificaciones posteriores hasta el 15 de abril de 2024. *Diario Oficial El Peruano*.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning. Obtenido de <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/23939/1/77%202009.pdf>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Niloofer, J., Arash, S., Hadi, R., & Erfan, B. (2021). Aplicación de la Industria 4.0 en los procesos de compras de las cadenas de suministro: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Sostenibilidad*. doi:<https://doi.org/10.3390/su13147520>
- Núñez, S., Suárez, A., Lajones, L., & Zambrano, W. (2023). La implementación del compliance en los procesos de contratación pública en Ecuador. *RES NON VERBA Revista científica*. doi:<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i2.833>

- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [SCE]. (2024). *Guía Práctica ¿Cómo se formula el requerimiento? (v.02)*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/osce/informes-publicaciones/5722694-guia-practica-como-se-formula-el-requerimiento-v-02>
- OSCE. (2022). Bases estándar de adjudicación simplificada para la contratación de bienes. *Organismo supervisor de las contrataciones del estado*. Obtenido de <https://prod1.seace.gob.pe/SeaceWeb-PRO/SdescargarArchivoAlfresco?fileCode=b5f2f3b1-3a5c-4a75-9063-59a0d1ea5781>
- Paredes Duque, S. (2021). *Análisis de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas*. Tesis de maestría, PUCE. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/b4ab73a2-7c9b-44bf-9361-917c437f4d5f>
- Policía Nacional del Perú. (2019). Directiva N° 04-08-2019-COMGEN-PNP/SECEJE-DIRADM-B: Disposiciones y procedimientos para la contratación de bienes y servicios iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT). *Diario Oficial El Peruano*.
- Ramal, E., Vigil, M., & Quispe, O. (2023). Gestión logística y adquisición de bienes y servicios en una escuela de postgrado. *Podium*. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.5>
- Ramírez Rodríguez, M. (2022). Acuerdos y políticas para compras públicas y efectividad de las contrataciones del Estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3240
- Refugio, M., & Lugo, L. (2024). Mejorando la eficiencia en las Organizaciones Públicas y de Servicios: Una revisión general de las aplicaciones de la metodología Lean Office. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*. doi:[10.29057/escs.v11i21.11668](https://doi.org/10.29057/escs.v11i21.11668)

Sánchez Luna, L. (2023). *Mejora en el proceso de elaboración de requerimientos de bienes, servicios y obras en la Unidad Ejecutora No. 008 Proyectos Especiales del Pliego 003 del Ministerio de Cultura*. Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/34182>

Siguayro Chura, L. (2024). *La formulación de requerimientos y su incidencia en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios en la Municipalidad Provincial de Yunguyo – primer trimestre 2023*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada San Carlos. Obtenido de <http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/719>

Solórzano, J., Velezmoro, Y., & Ormeño, L. (2022). Gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados de una entidad castrense peruana en tiempos de Covid-19. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3359

The World Bank. (2021). A GLOBAL PROCUREMENT PARTNERSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT An International Stocktaking of Developments. *The World Bank*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/173331642410951798/pdf/Synthesis-Report.pdf>

Ticona Villalba, S. (2021). *La eficiencia de los requerimientos de bienes y servicios y su influencia en la gestión de compras en el gobierno regional de Tacna 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2124>

UNOPS. (2023). Adquisiciones con impacto – Informe sobre las adquisiciones de UNOPS en 2022. *Oficina de las*. Obtenido de https://content.unops.org/publications/Purchase-for-Impact-2022-UNOPS-Procurement-Report_ES.pdf

Vargas, V., Dibut, L., & Vargas, L. (2023). Metodología propuesta para un sistema organizador de requisitos para la gestión de proyectos académicos en convocatorias de investigación. *Conrado*, 19(91). Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000200214

ANEXOS

Anexo 1: Respuestas de la encuesta de diagnostico

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	
	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2
	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1
	1	2	2	1	2	3	2	3	1	2
	1	2	2	2	2	3	2	3	2	1
	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2
	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
	1	2	2	1	2	3	1	3	2	1
	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2
	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1
	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2
	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2
	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1
	5	4	4	4	4	3	4	4	2	3
	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3

Anexo 2: Respuestas de la encuesta sobre la propuesta de implementación

p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
4	5	4	4	4	5	3	4	4	5
5	4	3	4	4	3	2	4	4	4
4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	3	4	4	5
4	4	5	4	4	4	2	4	4	5
4	4	3	4	3	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	2	3	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	5	5	5	3	4	4	5
4	5	3	4	5	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	3	4	5	2	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

Anexo 3: Instrumentos aplicados

MANUAL DE INSTRUCTIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD EJECUTORA 029-DIRANDRO PNP

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Cuestionario de Diagnóstico sobre el Proceso de Elaboración de Requerimientos

ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Proceso de Elaboración de Requerimientos						
1	El proceso actual para elaborar requerimientos es claro y fácil de seguir.					
2	He recibido suficiente capacitación para cumplir adecuadamente con el proceso de requerimientos.					
3	Cuento con los recursos necesarios (información, documentos, herramientas) para elaborar los requerimientos de manera eficiente.					
4	El proceso de elaboración de requerimientos es rápido y eficiente.					
5	Los requisitos que se solicitan en el proceso de elaboración son precisos y no generan confusión.					
6	Cuando tengo dudas sobre el proceso de Elaboración de Requerimientos, puedo obtener apoyo rápidamente de mis superiores o compañeros.					
7	El formato actual de los documentos de requerimientos es adecuado y facilita el trabajo.					
8	Recibo retroalimentación sobre los requerimientos que presento.					
9	El proceso actual facilita el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de requerimientos.					
10	El proceso de Elaboración de Requerimientos permite identificar adecuadamente las necesidades de bienes y servicios.					

Cuestionario de Evaluación de la Propuesta de Mejora del Proceso de Requerimientos

ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Proceso de Elaboración de Requerimientos						
1	La propuesta de mejora para el proceso de requerimientos es clara y fácil de entender.					
2	Considero que esta propuesta es aplicable a las condiciones actuales de la entidad.					
3	La implementación de esta propuesta ayudará a reducir los errores en la elaboración de requerimientos.					
4	Creo que esta propuesta mejorará la eficiencia del proceso de elaboración de requerimientos.					
5	La propuesta incluye información adecuada para que podamos implementarla correctamente.					
6	La entidad nos proporciona el apoyo necesario para implementar los cambios propuestos.					
7	La propuesta simplifica el proceso actual de elaboración de requerimientos.					
8	Considero que la guía instructiva propuesta es útil y aplicable en mi día a día.					
9	La propuesta fomenta una mejor comunicación entre los departamentos involucrados en el proceso de requerimientos.					
10	Implementar esta propuesta tendrá un impacto positivo en la productividad de la entidad.					