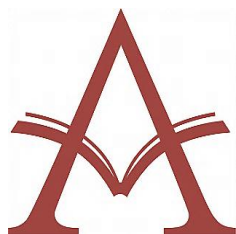


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE DERECHO**

**Proceso de contrataciones del Estado en el Hospital**

**Guillermo Almenara Irigoyen, 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

**AUTOR:**

**NORMA CECILIA COAGUILA PAREDES**

**EVALUADOR:**

**DR. AARON OYARCE YUZZELLI**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**CONTRATACIÓN MODERNA**

**LIMA, PERÚ**

**ENERO, 2018**

## **Dedicatoria**

A mi familia por el apoyo brindado en todo momento, por enseñarme a ser una persona tenaz y brindarme la confianza para cumplir mis sueños y seguir creciendo personal y profesionalmente.

## **Agradecimiento**

A mis profesores, mi gratitud y cariño por su apoyo y dedicación, el cual ha sido fundamental en mi desarrollo profesional. Sus enseñanzas y conocimientos impartidos han hecho posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

## Resumen

El sistema de adquisiciones y contrataciones públicas es un mecanismo de gran importancia que contribuye con el desarrollo económico y social del país. Por esa razón es fundamental contar con un sistema competente, eficaz, transparente, con tecnología de punta y además que el desarrollo de sus procesos, cuente con prácticas que contribuyan con la protección medio ambiental.

La entidad de estudio es el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, perteneciente a EsSalud, institución encargada de brindar atención integral a las necesidades de la población asegurada. En razón a ello, esta entidad se orienta a una gestión por procesos, buscando la mejora continua en sus tecnologías y sistemas de información, con la finalidad de lograr el bienestar de la población asegurada.

Para ello, requiere contratar bienes y servicios, cumpliendo fielmente con las leyes y normas sobre las adquisiciones y contrataciones públicas; las cuales están orientadas a maximizar la inversión de los recursos públicos, promoviendo una gestión eficiente, que logre resultados de forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad.

En este trabajo de investigación se busca analizar y mejorar los procesos de adquisiciones y contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen. Todo ello con la finalidad de lograr que las adquisiciones de bienes y servicios sean de calidad, brinden seguridad y sostenibilidad financiera, contando con el apoyo de colaboradores reconocidos y comprometidos en el marco de la ética y transparencia en la gestión.

Palabras clave: Adquisiciones y Contrataciones, procesos, gestión de compras, ventaja competitiva, mejora continua, hospital.

## **Abstract**

The system of public procurement and contracting is a mechanism of great importance that contributes to the economic and social development of the country. For this reason, it is vitally important to have a competent, efficient, transparent system with state-of-the-art technology and, in addition, that the development of its processes have practices that contribute to environmental protection.

The study entity is the Almenara Hospital, belonging to EsSalud, an institution responsible for providing comprehensive care to the needs of the insured population. Due to this, this entity is oriented to process management, seeking continuous improvement in its technologies and information systems, in order to achieve the well-being of the insured population.

For this, it requires contracting goods and services, faithfully complying with the laws and regulations on public procurement and contracting; which are oriented to maximize the investment of public resources, promoting an efficient management that achieves results in a timely manner and under the best conditions of price and quality.

In this research work seeks to analyze and improve the processes of procurement and contracting of the State at the Almenara Hospital. All this in order to ensure that the procurement of goods and services are of quality, provide security and financial sustainability, with the support of recognized and committed employees within the framework of ethics and transparency in management.

Keywords: Acquisitions and Contracting, processes, purchasing management, competitive advantage, continuous improvement, hospital.

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	vi
Índice .....	viii
Lista de Figuras .....	x
Introducción .....	1
Capítulo I: Problema de la Investigación .....	3
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	5
1.2.1. Problema general. ....	5
1.2.2. Problemas específicos. ....	6
1.3. Objetivos de la Investigación .....	6
1.3.1. Objetivo general. ....	6
1.3.2. Objetivos específicos. ....	6
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación .....	6
Capítulo II: Marco Teórico .....	8
2.1. Antecedentes .....	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales. ....	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales. ....	10
2.2. Bases Teóricas .....	11
2.2.1. Reseña histórica del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen. ....	11
2.2.2. Ley y Reglamento de Contrataciones. ....	12
2.2.3. Plan Anual de Contrataciones (PAC). ....	15
2.2.4. El contrato. ....	19
2.2.5. Procesos .....	23
2.2.6. Gestión de compras .....	26
2.2.7. Ventaja competitiva .....	30
2.2.8. Ventaja comparativa .....	39
Capítulo III: Conclusiones y Recomendaciones .....	41
3.1. Conclusiones .....	41



3.2. Recomendaciones .....	42
3.3. Aporte Científico del Investigador .....	44
Referencias.....	45

## Lista de Figuras

Figura 1. Instrumentos de la Gestión Pública.....	16
Figura 2. Aprobación del Presupuesto Anual de Contrataciones (PAC).....	17
Figura 3. Contenido del Expediente de Contratación.....	18
Figura 4. Ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PHVA. ....	25
Figura 5. Ciclo de una eficiente gestión de compras.....	28
Figura 6. Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras (Montos expresados en Nuevos Soles).....	32
Figura 7. Consideraciones para la elaboración de las bases del proceso de selección .....	33

## **Introducción**

El Perú en lo referente a salud, requiere brindar mejores condiciones de bienestar a sus habitantes, por ello la importancia de estudiar el proceso de contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen en el año 2017.

Dicho proceso requiere un sistema de contrataciones públicas eficiente, que garantice las inversiones requeridas y brinde de manera oportuna los bienes y servicios que se requieren en temas de salud.

La motivación del estudio es la importancia de buscar la descentralización administrativa, que logre el acercamiento del Estado y la comunidad, en fiel cumplimiento del régimen jurídico especializado, el cual contribuye de forma importante en la economía nacional.

Además, es fundamental que las adquisiciones y contrataciones en dicho hospital se efectúen con transparencia y promoción de la libre competencia, dentro de una estrategia de eficiencia en el gasto, en concordancia con la política nacional de inclusión social, evitando problemas suscitados como son la falta de difusión de las normas de contrataciones, lo que trae como consecuencia: deficiencias en los procesos de selección, retraso de los proveedores en la entrega de los bienes y servicios y finalmente el incumplimiento de dichas normas.

Por ello, es importante una reflexión interna, que tome en consideración las vías de interacción con los trabajadores, la evolución de las relaciones con los proveedores, la

comunicación y búsqueda de satisfacción de los clientes y, por último, las múltiples relaciones con la comunidad.

El tipo de investigación fue explicativa, buscando establecer cómo mejorar los procesos de adquisiciones y contrataciones del Estado; cuáles son las leyes que rigen los procesos de adquisiciones y contrataciones; cómo influyen los procesos en garantizar la mejora continua en las adquisiciones y contrataciones del Estado; y por último, cómo influyen la gestión de compras en garantizar ventaja competitiva en las adquisiciones y contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

Esta investigación, no sólo busca describir o acercarse al problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, para obtener como resultado una atención integral brindada a sus asegurados con calidad y eficiencia, lo cual sea su mejor carta de presentación.

## Capítulo I: Problema de la Investigación

### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El Hospital Guillermo Almenara Irigoyen cumple una función pública orientada principalmente a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos en brindar servicios de salud. Su visión es “ser líder en seguridad social de salud en América Latina, superando las expectativas de los asegurados y de los empleadores en la protección de su salud y siendo reconocida por su buen trato, con una gestión moderna y a la vanguardia de la innovación”<sup>1</sup>. Para ello requiere contratar bienes, servicios y obras.

En el año 2015, más de 2,800 entidades públicas contratantes, realizaron cerca de 109 mil procesos de selección y órdenes de compra por un valor aproximado a los S/. 29 mil millones. “La magnitud y el número de transacciones hacen que las contrataciones públicas constituyan un régimen jurídico especializado de importancia transversal que contribuye de forma importante en la dinamización de la economía, sobre todo al interior del país, en donde la presencia de la pequeña y mediana empresa es predominante”<sup>2</sup>. Por esa razón, es necesario asegurar que cada una de las adquisiciones y contrataciones se efectúen con transparencia y promoción de la libre competencia, dentro de una estrategia de eficiencia en el gasto, en concordancia con la política nacional de inclusión social, evitando problemas suscitados como son: deficiencias en los procesos de selección, incumplimientos de las normas de contrataciones, retraso de los proveedores en la entrega de obras, bienes y servicios, falta de difusión de las normas de contrataciones, carencias por parte del Estado

---

<sup>1</sup> [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021.pdf)

<sup>2</sup> [http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley\\_de\\_Contrataciones\\_2012\\_w eb.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley_de_Contrataciones_2012_w eb.pdf)

para intervenir en la corrupción de las contrataciones de obras públicas, incremento de los gastos públicos por una deficiente planificación, entre otros problemas que afectan la estrategia planteada por el Estado.

En cuanto a los medicamentos, se presentan problemas complejos en los sistemas de compra, almacenamiento y distribución de medicamentos en nuestro país. La Ley de Contrataciones del Estado “establece los diferentes mecanismos de compra permitidos — licitaciones públicas, subasta inversa, contrataciones directas, entre otros—, y determina los actores y procesos que intervienen en ellos. Destacan el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), que se encarga de optimizar los procesos y la gestión de contratación a nivel nacional, y el Tribunal de Contrataciones del Estado, que soluciona las controversias y emite sanciones, de ser necesario. Asimismo, Perú Compras es la Central del Compras Públicas del Estado, y el Servicio Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) funciona como la herramienta de información y difusión sobre los procesos de contratación vigentes”<sup>3</sup>.

Además, existe el Sistema Integrado de Medicamentos e Insumos Médico Quirúrgicos (SISMED) y el organismo encargado de la adquisición, almacenamiento y distribución de las compras corporativas es el Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud (CENARES).

Para seleccionar los medicamentos, existe el Petitorio Único de Medicamentos Esenciales (PNUME), el cual es un documento “que prioriza una serie de medicamentos y regula su prescripción, dispensación, adquisición y utilización en los diferentes niveles de

---

<sup>3</sup> <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2017/04/que-esta-detras-de-los-problemas-de-abastecimiento-de-medicamentos-en-el-sistema-de-salud-peruano.html>

atención”<sup>4</sup>. Sin embargo, EsSalud tiene su propio Petitorio Farmacológico, con medicamentos que no están incluidos en el PNUME, generando una carencia de medicamentos en sus hospitales.

La realidad en otros países:

En México el gasto destinado a obras y adquisiciones públicas como proporción del PIB fue de 5.32% en 2014; de igual forma, representó 26.69% del total del gasto de la administración pública federal para ese año (COFECE, 2016). Como se observa, estas cifras son muy importantes, sin embargo, el entorno normativo es laxo, existe mucha corrupción en servidores públicos de todos los órdenes y niveles de gobierno, así como una baja probabilidad de sanción para los infractores.

En Latinoamérica, Chile y Uruguay son los que cuentan con buenas calificaciones en los indicadores de institucionalidad y buen gobierno, y presentan niveles de ingreso per cápita relativamente más altos. En el resto de la región los resultados no son tan buenos. Las razones son, en distinto grado, una deficiente aplicación de la ley, falta de transparencia fiscal, burocracia, vacíos jurídicos y marcos contractuales deficientes de contratación e inversión pública y una mala gestión de gobierno de las empresas estatales.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Problema general.**

- ¿Cómo mejorar el proceso de contrataciones del Estado en el Hospital

Guillermo Almenara Irigoyen, 2017?

---

<sup>4</sup> MINSAL, (2012)

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- ¿Cuáles son las leyes que rigen el proceso de contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, 2017?
- ¿Cómo influyen los procesos en garantizar la mejora continua en las contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, 2017?
- ¿Cómo influyen la gestión de compras en garantizar ventaja competitiva en las contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, 2017?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

- Analizar y mejorar el proceso de contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Enunciar las leyes que rigen el proceso de contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.
- Determinar los procesos que garanticen la mejora continua en las contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.
- Proponer una eficiente gestión de compras que garantice ventaja competitiva en las contrataciones del Estado en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

## **1.4. Justificación e Importancia de la Investigación**

Este estudio ayudará a comprender en qué consisten los procesos de adquisiciones y



contrataciones del Estado y la importancia de la mejora continua en dichos procesos y que se lleven a cabo con transparencia y promoción de la libre competencia, dentro de una estrategia de eficiencia en el gasto, en concordancia con la política nacional de inclusión social, generando así una ventaja competitiva.

Con la implementación de estas propuestas se logrará ordenar y mejorar los procesos, así como las principales causas que merman su productividad.

Cabe mencionar que con las propuestas de mejora se reducirán costos y tiempo, desarrollándose procesos más eficientes, y se realizarán en el plazo esperado los proyectos que la institución requiera en las adquisiciones de bienes y servicios.

Asimismo, a través de esta investigación observamos que las leyes y normas que rigen estos procesos, son un importante mecanismo para promover el libre acceso y participación de proveedores en los procesos de contratación que se realicen, evitándose formalidades costosas e innecesarias y privilegios; impulsando la igualdad de trato, objetividad e imparcialidad.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes

A continuación, se presenta una síntesis de los principales puntos de vista de los autores sobre las variables de estudio: adquisiciones y contrataciones, procesos, mejora continua, gestión de compras, ventaja competitiva.

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

**Rodríguez R. (2010)**, señala en referencia a las adquisiciones estatales, que es “una herramienta de desarrollo integral, pues puede promover mediante su uso eficiente la corrección de desequilibrios que posee la sociedad, promoviendo mayor empleo, inclusión de minorías, fortalecimiento empresarial y mayores beneficios para la población”.

Carbonero. J (2010), en su **Tesis Doctoral “La Adjudicación de los Contratos Administrativos”**, indica “La adjudicación de contratos administrativos culmina con procedimiento muy detallados. Se trata de una actividad eminentemente formal, para garantizar la objetividad y transparencia de la administración pública a la hora de contratar con particulares, y en definitiva invertir dinero público”. “... esto procedimientos han alcanzado un alto grado de detalle y complejidad técnica- jurídica”.

**Galloway (2002)** define a un proceso como “un conjunto de pasos, tareas o actividades que tienen un principio y un final y que utilizan inputs para producir un producto tangible o un servicio intangible como output. Se debe considerar como inputs a los materiales, equipos, información, recursos humanos, recursos monetarios o condiciones medio ambientales, los cuales son transformados para producir los

outputs, es decir, un producto o servicio creado en el desarrollo del proceso para la entrega al cliente”.

Uno de los significados sobre mejora continua es “optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar: 1.- Análisis de los flujos de trabajo. 2. - Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos. 3. - Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso. 4. - Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso” (**Mejora e innovación de procesos: 2010**).

**Faughnan A. (2007)**, refiere sobre la gestión de compras: “las empresas del entorno globalizado se ven en la necesidad de mantener bajo control su proceso de compras por lo que es necesario que estas manejen un sistema de gestión de las compras para planificar, controlar, administrar y monitorear el proceso de compras, garantizando así su óptimo desempeño. Por ello, el proceso de compras es una estrategia para generar ventaja competitiva”.

**Según el economista David Nelson**, “las oportunidades de mejora en el proceso de compras pueden reducir hasta en un 25% sus costos de compras, lo que significa un gran beneficio para las pequeñas y medianas empresas y por el contrario aquellas que no mejoren sus prácticas de compras y logística podría repercutir en un incremento del gasto de hasta 15% en el transcurso del tiempo”.

**Quero (2008) explica** “que la competitividad no es un fin, sino más bien un medio por el cual se puede alcanzar el desarrollo económico, en donde las estrategias competitivas

fungen como una herramienta fundamental para alcanzar una posición de mercado favorable con la creación de ventajas competitivas, lo que da como resultado el desarrollo de oportunidades de negocio, traduciéndose en un elemento importante para las organizaciones”.

**López y Marín, (2011)**, señalan que “para un país, la **competitividad** está inclinada hacia la especialización, al igual que al aprovechamiento de los recursos naturales y mejoras continuas de la productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en otros para elevar su penetración en los mercados mundiales”

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

**La Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado**, establece “normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos”.

**Venegas, Herbert (2013)**, en su tesis “**Análisis y Mejora de los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones del Estado en el Sector Hidrocarburos**”, señala: “la gestión logística no sólo abarca al Departamento de Logística, sino también al originador, debido a que éste inicia la cadena logística al generar sus requerimientos de bienes y servicios, los cuales deben tener de manera clara las especificaciones técnicas y términos de referencia para llevar a cabo con normalidad un proceso de contratación.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Reseña histórica del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

El nacimiento del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen está estrechamente relacionado con la implementación del seguro social obligatorio en el Perú. Su fundación ocurre en el segundo gobierno del general Óscar R. Benavides (1933-1939). En este periodo el Perú fue considerado dentro de los primeros países de Sudamérica en materia de previsión social. “Los doctores Guillermo Almenara Irigoyen, Edgardo Rebagliati Martins y Juan José Calle, integraron la Comisión encargada del proyecto de la Seguridad Social, que se concretó con la promulgación de la Ley N° 8433 de 12 de agosto de 1936, que creó la Caja Nacional del Seguro Social Obrero, ley que fue ampliada por la N. ° 8509 de 23 de febrero de 1937”<sup>5</sup>.

Este hospital se inició a construir en el año 1938, frente a la Alameda Grau (hoy Avenida Grau), sobre un área de 42.046 m<sup>2</sup>, y fue en su momento el más grande de Sudamérica. “Tenía entonces una capacidad de 542 camas, distribuidas de la siguiente manera: 160 de medicina general, 160 de cirugía, 150 de tuberculosis, 60 de maternidad y 12 de emergencia. El presidente Benavides consideraba esta obra como la mejor de su gobierno, por lo que organizó una ceremonia de inauguración, realizada el 3 de diciembre de 1939, pocos días antes de dejar el poder”<sup>6</sup>.

La prensa consideró la construcción de este gran hospital como un extraordinario acontecimiento, siendo el primer director del hospital Guillermo Almenara Irigoyen, médico especializado en bacteriología y enfermedades tropicales, así como experto en

<sup>5</sup> <https://www.iperu.org/hospital-nacional-guillermo-almenara-irigoyen>

<sup>6</sup> Idem

seguridad social y administración hospitalaria. Almenara revolucionó el sistema hospitalario peruano, adquiriendo equipos médicos de Estados Unidos e introduciendo técnicas avanzadas en lo referente a la asistencia y la administración hospitalaria.

En 1981, con la fundación del Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), antecesor de EsSalud, el hospital fue rebautizado con el nombre de Guillermo Almenara, en memoria de quien fuera su principal organizador.

En 2015 este hospital recibe la categoría de “Instituto de Salud Especializado III-2”, máximo nivel otorgado por el Ministerio de Salud del Perú a los establecimientos de salud del país.

### **2.2.2. Ley y Reglamento de Contrataciones.**

***Decreto Legislativo N° 1341. Vigente desde el 03 de abril de 2017, que modifica la Ley N° 30225.***

La finalidad de esta Ley es “establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos”<sup>7</sup>.

Como lo indica, se trata de dar la mejor utilidad a los recursos públicos, buscando una gestión eficiente, efectuada de manera oportuna. Todo ello orientado a brindar una mejor calidad de vida a la población.

---

<sup>7</sup> **LEY N° 30225 . Recuperada de:** [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/44BE](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/44BE)

***Principios:***

- a) Libertad de concurrencia. Las Entidades promueven el libre acceso y participación de proveedores en los procesos de contratación que realicen, debiendo evitarse exigencias y formalidades costosas e innecesarias. Se encuentra prohibida la adopción de prácticas que limiten o afecten la libre concurrencia de proveedores.
- b) Igualdad de trato. “Todos los proveedores deben disponer de las mismas oportunidades para formular sus ofertas, encontrándose prohibida la existencia de privilegios o ventajas y, en consecuencia, el trato discriminatorio manifiesto o encubierto”<sup>8</sup>.
- c) Bajo este principio se busca un trato igual, objetivo y razonable ante situaciones que son similares, promoviendo el desarrollo de una competencia efectiva.
- d) Transparencia. “Las Entidades proporcionan información clara y coherente con el fin de que el proceso de contratación sea comprendido por los proveedores garantizando la libertad de concurrencia, y se desarrolle bajo condiciones de igualdad de trato, objetividad e imparcialidad”<sup>9</sup>.
- e) Publicidad. El proceso de contratación debe contar con difusión a fin de que haya libre concurrencia y competencia efectiva, logrando facilitar la supervisión y el control de dichas contrataciones.
- f) Competencia. Existen reglamentaciones que permiten la competencia efectiva y obtener la propuesta más beneficiosa, con la finalidad de obtener la satisfacción de la población.

---

<sup>8</sup> Ídem

<sup>9</sup> **LEY N° 30225 . Recuperada de:** [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/44BE](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/44BE)

- g) Eficacia y Eficiencia. El proceso de contratación “debe orientarse al cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la Entidad, priorizando estos sobre la realización de formalidades no esenciales, garantizando la efectiva y oportuna satisfacción del interés público, bajo condiciones de calidad y con el mejor uso de los recursos públicos”<sup>10</sup>.
- h) Vigencia Tecnológica. Las compras a efectuar, deben cumplir con las condiciones de calidad y modernidad tecnológicas necesarias para realizar con efectividad el trabajo requerido, con vigencia en el tiempo previsto y con posibilidad de adecuarse con los avances tecnológicos.
- i) Sostenibilidad ambiental y social. En el desarrollo de los procesos de contratación pública se consideran prácticas que contribuyan con la protección medio ambiental, social y el desarrollo de la población.
- j) Equidad. “Las prestaciones y derechos de las partes deben guardar una razonable relación de equivalencia y proporcionalidad, sin perjuicio de las facultades que corresponden al Estado en la gestión del interés general”<sup>11</sup>.

Los funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones son:

“a) El Titular de la Entidad que es la más alta autoridad ejecutiva, de conformidad con sus normas de organización, que ejerce las funciones previstas en la Ley y su reglamento para la aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras; b) El Área Usuaria que es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o, que dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en

---

<sup>10</sup> Ídem

<sup>11</sup> Ídem



la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, previas a su conformidad; c) El Órgano encargado de las contrataciones que es aquel órgano o unidad orgánica que realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento al interior de una Entidad, incluida la gestión administrativa de los contratos”<sup>12</sup>.

### **2.2.3. Plan Anual de Contrataciones (PAC).**

A partir del primer semestre del año, y teniendo en cuenta la etapa de formulación y programación presupuestaria correspondiente al siguiente año fiscal, el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen deberá programar en un “cuadro de necesidades”, los requerimientos de bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y actividades para dicho año. Estos deben estar vinculados al “Plan Operativo Institucional”. Dichos requerimientos deben especificar la parte técnica y/o términos de referencia.

---

<sup>12</sup> **LEY N° 30225. Recuperada de:** [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/44BE](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/44BE)



*Figura 1.* Instrumentos de la Gestión Pública. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jkerlimilianc5/plan-anual-de-contrataciones>

El Plan Anual de Contrataciones tiene tres finalidades:

- Programar la atención de necesidades
- Difundir la intención de compra del Estado
- Evaluar la gestión logística en la organización

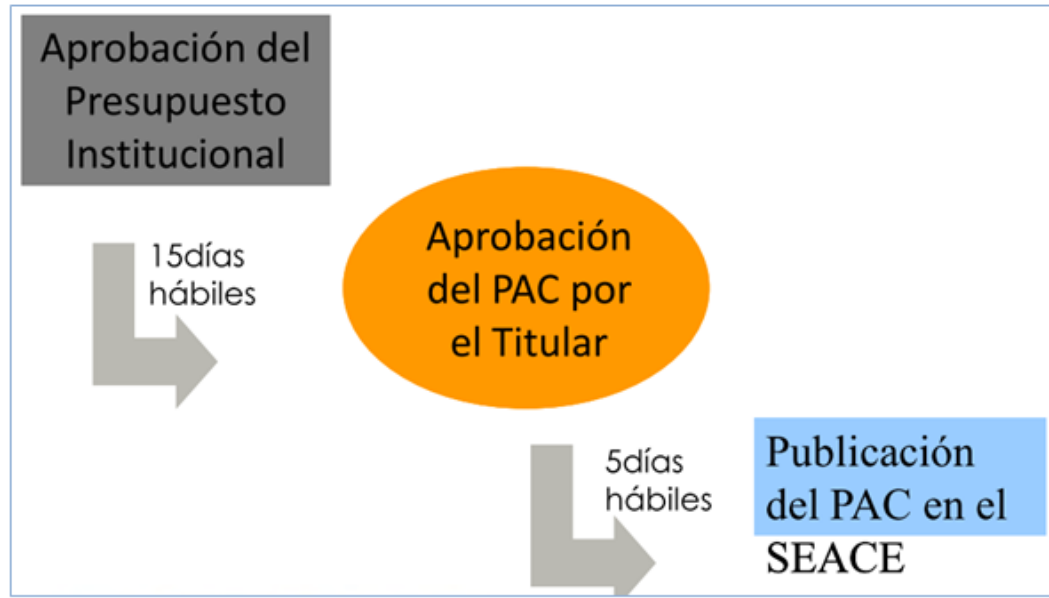


Figura 2. aprobación del Presupuesto Anual de Contrataciones (PAC). Recuperado de <http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs>

**Monto Estimado Referencial (MER):** es el monto determinado para convocar los procesos de adquisiciones de bienes, servicios u obras, incluyendo todos los tributos, seguros, inspecciones, transporte, pruebas, etc.

**Cuadro de Niveles de Aprobación de Contrataciones:** es el documento de gestión aprobado por la Gerencia General del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, que determina los niveles de aprobación para la adquisición a realizar.

**Expediente de Contratación:** son los documentos necesarios, que van desde el requerimiento que comprende las Especificaciones Técnicas, Términos de Referencia, Expediente Técnico, el Monto Estimado Referencial, el estudio de mercado realizado para su determinación, contar con el presupuesto, la inclusión de la adquisición o contratación en el Plan Anual de Contrataciones.

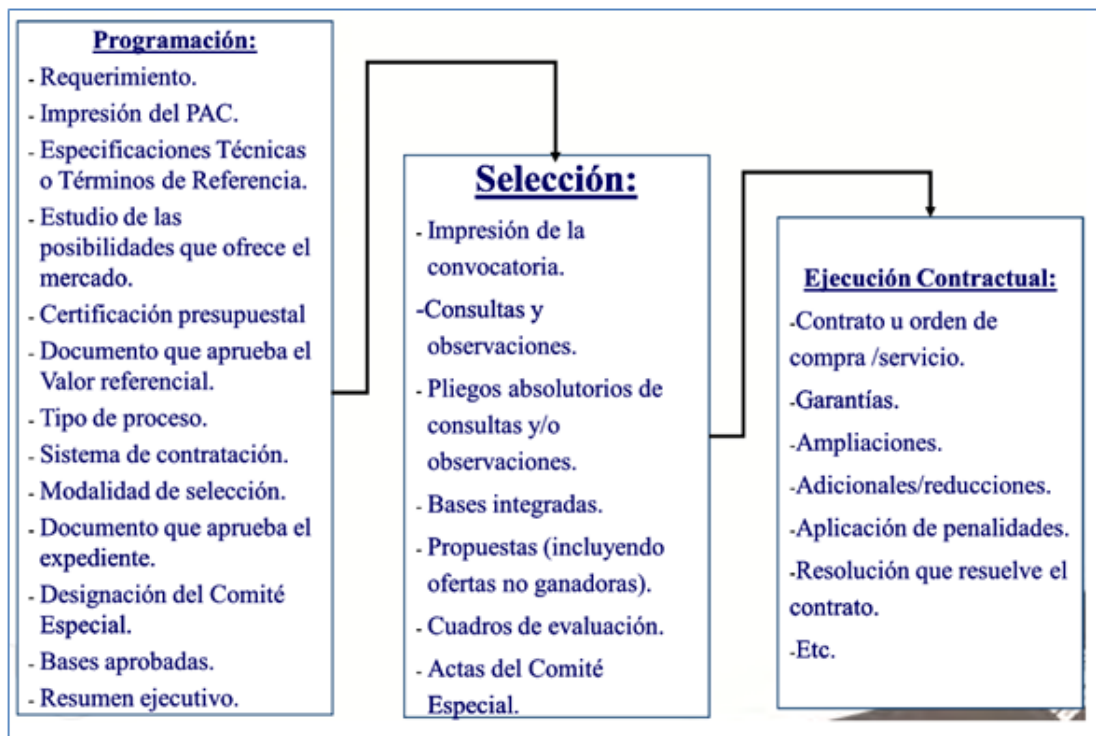


Figura 3. Contenido del Expediente de Contratación. Recuperado de: <http://mpfn.gob.pe>

**Originador:** es el área que genera el requerimiento para las adquisiciones y contrataciones. Se encarga de realizar los Términos de Referencia, Bases Técnicas y/o Proforma de Contrato.

**Unidad Ejecutora:** es el área que se encarga de ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de adquisiciones y contrataciones. En el caso del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, será el Departamento de Logística.

**Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE):** Es un sistema electrónico desarrollado y administrado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Este sistema “permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas.

Asimismo, es un instrumento para gestionar y transparentar la información de las contrataciones públicas en el Perú, todas las entidades públicas contratantes están obligadas a incorporar la información de sus contrataciones en el SEACE”<sup>13</sup>. El registro de información en este sistema debe ser realizado exclusivamente por los usuarios funcionarios, árbitros y otros usuarios autorizados empleando el Certificado SEACE, “debiendo observar los lineamientos de los manuales de usuario que publica el OSCE en el referido sistema”<sup>14</sup>.

Los objetivos son: “a) Fortalecer y agilizar los procesos de compra; b) Incrementar la transparencia en los contratos de bienes, servicios y obras; c) Permitir la activa participación de los Proveedores y d) Ser un sistema de información para la Sociedad Civil”<sup>15</sup>.

#### **2.2.4. El contrato.**

El contrato es un acuerdo legal entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), “que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral. Es el contrato, en suma, un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones relativos, es decir, sólo para las partes contratantes y sus causahabientes. Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo

---

<sup>13</sup> [www.osce.gob.pe](http://www.osce.gob.pe)

<sup>14</sup> Ídem

<sup>15</sup> <http://rc-consulting.org/blog/2016/03/cuales-son-herramientas-sistema-contrataciones-del-estado/>

que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad. De todos modos, el contrato, en general, tiene una connotación patrimonial”<sup>16</sup>. Por ello, es función elemental del contrato originar efectos jurídicos; es decir, obligaciones exigibles, de modo que si una relación de sujetos que no deriva en efectos jurídicos, no se le puede atribuir cualidad contractual.

Algunos tipos de contratos en el derecho romano eran:

- “Aestimatum. Contrato en virtud del cual una parte recibe objetos tasados con la obligación de venderlos o devolverlos después de cierto tiempo.
- Chirographum. Forma de obligarse de los peregrinos, en virtud de la cual el deudor entregaba al acreedor un recibo.
- Sygraphae. Forma literal de obligarse los peregrinos, consistente en dos copias, una en poder del acreedor y la otra en poder del deudor.
- Conventio in manum: Contrato verbis en virtud del cual la mujer al contraer nupcias entra a la familia del marido, ocupando jurídicamente el lugar de una hija.
- Depositum: Depósito. Contrato que se perfecciona con la entrega de la cosa que el depositario ha de devolver cuando el depositante la requiera.
- Depositum irregulare: Depósito de dinero o bienes fungibles.
- Dictio dotis. Contrato verbis en el que el padre, un tercero o la mujer se comprometen a constituir una dote.
- Iusiurandum liberti: Contrato verbis en virtud del cual el esclavo se compromete a prestar ciertos servicios al patrón. También llamado promissio iurata liberti.

---

<sup>16</sup> Ruiz Prieto, (2016): *Teoría y características de los contratos según el Código Civil*.

- **Locatio conductio:** Arrendamiento. Una de las partes (locator) se obliga a procurar a la otra (conductor) el uso y el disfrute temporal de una cosa o la prestación de determinado servicio (locatio conductio operarum) o la ejecución de una obra (locatio conductio operis), a cambio de una cantidad de dinero llamado merces.
- **Mandatum:** Mandato. Contrato en virtud del cual una persona (mandante) encarga a otra (mandatario) la realización gratuita de determinado acto, por cuenta o interés de aquella o tercero.
- **Pignus:** Prenda. El deudor, o un tercero, entregan al acreedor la posesión de una cosa, en garantía de una deuda.
- **Precarium:** Contrato inominado por el cual una de las partes concede el préstamo de una cosa a la otra parte, quien se lo ha solicitado especialmente (preces) la que está obligada a devolverlo a la primera solicitud.
- **Societas:** Sociedad. Contrato entre dos o más personas, con el fin de participar en ganancias y pérdidas.
- **Stipulatio:** Estipulación contrato verbal, solemne, unilateral que consiste en una pregunta seguida de una respuesta congruente.
- **Transactio:** Contrato inominado que consiste en un convenio extrajudicial en virtud del cual las partes se hacen concesiones para evitar los resultados del juicio posterior<sup>17</sup>.

***Elementos del contrato:***

Básicamente son tres: consentimiento, objeto y causa.

---

<sup>17</sup> Ruiz Prieto, (2016): *Teoría y características de los contratos según el Código Civil.*

**Consentimiento:** Se trata de la voluntad, manifestada bajo el consentimiento, produce efectos en derecho. La perfección del contrato exige que el consentimiento sea prestado libremente por todas las partes intervinientes, por razón o efecto del principio de relatividad de los contratos.

### **Objeto**

Son todas las cosas que no estén fuera del comercio de los hombres, aún las cosas futuras. Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes, a la moral, a las buenas costumbres o al orden público.

### **Causa**

Es el motivo determinante que llevó a las partes a celebrar el contrato. “Un contrato no tiene causa cuando las manifestaciones de voluntad no se corresponden con la función social que debe cumplir, tampoco cuando se simula o se finge una causa. El contrato debe tener causa y ésta ha de ser existente, verdadera y lícita”<sup>18</sup>.

### ***Contrato nominado e innominado***

El contrato nominado o típico es aquel que se encuentra regulado en la ley. Por ello, en ausencia de acuerdo entre las partes, existen normas dispositivas a las que acudir para lograr conciliar.

El contrato innominado o atípico es aquel para el que la ley no tiene previsto un nombre específico, debido a que sus características no se encuentran reguladas por ella. Por lo general, se trata un híbrido entre varios contratos o incluso uno completamente nuevo. En estas situaciones no previstas por las partes en el contrato, es necesario acudir a la regulación de contratos similares.

---

<sup>18</sup> Ruiz Prieto, (2016): *Teoría y características de los contratos según el Código Civil*.



### 2.2.5. Procesos

Según señala Krajewski, **Malhotra y Ritzman (2008)** se puede definir a un **proceso** “como cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes”<sup>19</sup>.

Con respecto a la naturaleza de los productos, “los procesos manufactureros transforman los materiales en las siguientes dimensiones: propiedades físicas, forma, dimensiones, acabados y unión de partes para producir, almacenar y transportar bienes de acuerdo a una demanda futura. Si un proceso no cambia las propiedades de los materiales en al menos una de las cinco dimensiones mencionadas, entonces se considera un proceso de servicio, el cual tiende a producir productos intangibles y perecederos”<sup>20</sup>.

Al referirnos al grado de contacto con el cliente en un proceso de servicio, existe una mayor interacción con el cliente, incluso éste puede participar del proceso, comunicando sus necesidades específicas, mediante encuestas, entrevistas o focus group.

#### *Mejora continua de un proceso*

El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que busca mejorar los productos, servicios y procesos.

---

<sup>19</sup> KRAJEWSKI, Lee., MALHOTRA, Manoj, RITZMAN, Larry (2008) Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor.

<sup>20</sup> Ídem

Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización “es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones”<sup>21</sup>.

Deming (1982) refiere que “una mejora continua de proceso significa eliminar los defectos en éste. En tal sentido, lo que se busca con esto es identificar los mejores niveles de desempeño con el objetivo de desarrollar procesos con cero defectos y así, satisfacer al cliente. Sin embargo, estadísticamente, alcanzar un estado de cero defectos es imposible, debido a la variabilidad de los procesos. Por esta razón, es que en un proceso la mejora debe ser continua y todos los esfuerzos que se realicen para lograrla deben ser constantes en el tiempo”<sup>22</sup>.

Para implantar un sistema de mejora continua, se puede utilizar el Círculo de Deming, cuya metodología “describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales)”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Camp, Robert B. (2013). *Sustainable lean : the story of a cultural transformation* (1era edition). Boca Ratón.

<sup>22</sup> DEMING, W Edwards (1982) *Out of the Crisis*.

<sup>23</sup> <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

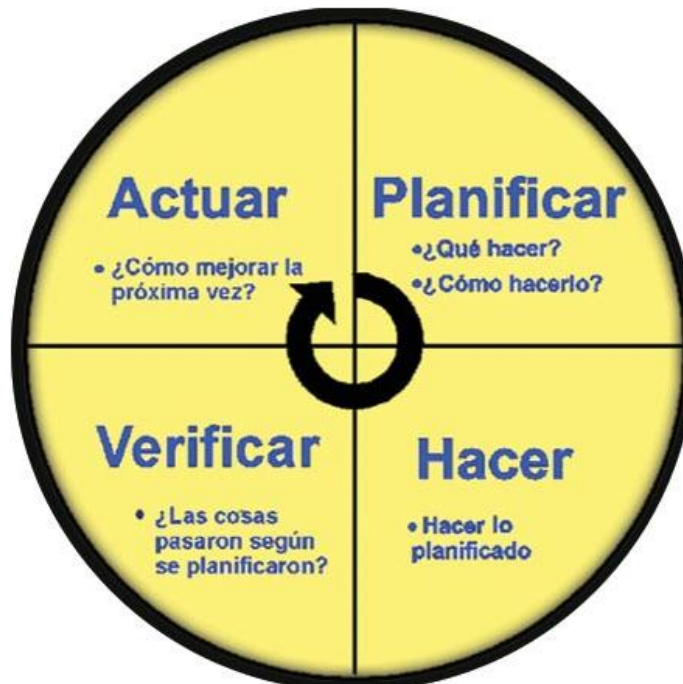


Figura 4. Ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PHVA. Recuperado de: <http://gestionxprocesosuncun.blogspot.pe/2015/04/el-ciclo-de-deming.html>

La globalización ha forzado a las organizaciones a dar productos de alta calidad a precios reducidos. Para obtener este resultado, las organizaciones deben mantener un proceso de mejora continua “enfocados en alcanzar la calidad total para incrementar la eficacia y eficiencia con la respectiva reducción de costos y volverse más competitivos en los entornos donde operan”<sup>24</sup>. Un proceso de mejora continua se basa “en realizar cambios en los distintos procesos o sistemas para mejorar el cumplimiento de los requerimientos establecidos, con el enfoque en organizar la mejora de los procesos para que la empresa se convierta en el líder en bajo costo y alta calidad del rubro en el que opera”.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Woodruff (2009)

<sup>25</sup> Woodruff (2009)

### 2.2.6. Gestión de compras

En la actualidad, las organizaciones operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia. Por este motivo, reducir los costos es fundamental para lograr un desempeño eficiente y eficaz.

Para las organizaciones no resulta económico fabricar todo el material que utilizan. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes.

A menudo el área de compras gasta más recursos económicos que cualquier otra área de la empresa, así que esta área cuenta con una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Por ello, el departamento de Logística ha pasado a convertirse en un elemento estratégico de la organización. Su estrategia es garantizar que la entidad cuente con los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor precio.

La actividad de compras juega un rol fundamental en la mayor parte de las empresas, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que “reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización”.<sup>26</sup>

La función de compra “tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio<sup>27</sup>.” Por ello, el realizar las adquisiciones en una organización, cada vez resulta más complejo, “debido a la naturaleza y diversidad de los productos o

---

<sup>26</sup> Ballou, Ronald H. (1991)

<sup>27</sup> <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>

servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad<sup>28</sup>”.

Esta función ha ido evolucionando a través del tiempo, desde la búsqueda tradicional de obtener el mejor precio, hasta la búsqueda de funciones más avanzadas tales como la innovación y tareas que exigen cada vez más una mayor tecnificación de los compradores, tomando en cuenta lo siguiente: “a) Volumen de compras y pedidos anuales y b) Entorno en el que se desarrolla la función”<sup>29</sup>.

Para que una gestión de compras sea eficiente, se deberá tomar en cuenta:

- “Buscar y evaluar a los proveedores.
- Mantener una base de datos actualizado con los productos que se maneja.
- Negociar continuamente los precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega.
- Prever las compras.
- Planificar los pedidos.
- Elaboración de órdenes de compra.
- Analizar variaciones en precios, calidad y plazos de entrega”<sup>30</sup>

Las entidades que se preocupan de ofrecer productos de mejor calidad y menores precios tienen que evaluar de manera eficiente a sus proveedores, buscando la calidad, fiabilidad, plazos, flexibilidad, tecnología, capacidad de reacción y reducción de costos.

---

<sup>28</sup> <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Nelson (2007)

Asimismo, los proveedores seleccionados tienen que ser evaluados **No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones**, periódicamente, con el objetivo de identificar brechas que una vez solucionadas permitan incrementar el desempeño.



Figura 5. Ciclo de una eficiente gestión de compras. Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis sobre la Gestión de Compras*

#### **Caso de estudio: Selección y adquisición de medicamentos en EsSalud**

La selección y adquisición de medicinas, se realiza desde el año 2010, a través del Petitorio Único de Medicamentos Esenciales (PNUME). “Este documento normativo prioriza una serie de medicamentos y regula su prescripción, dispensación, adquisición y utilización en los diferentes niveles de atención”<sup>31</sup>.

La compra de medicamentos determinados en el PNUME se puede realizar por dos modalidades distintas: “a) el sistema compras corporativas y b) las compras individuales de

---

<sup>31</sup> MINSAL, (2012).

cada entidad. La primera es gestionada por CENARES, organismo que realiza las compras que se determinan por las unidades ejecutoras en un Plan de Contrataciones y Adquisiciones Anual. Este proceso permite reducir costos administrativos, obtener mejores precios y lograr un estándar nacional en la compra de medicamentos priorizados. Sin embargo, la determinación es de las necesidades de todo un año e incluso de dos años, lo que puede generar una brecha entre oferta y demanda con el exceso de una u otra si es que la planificación de la unidad ejecutora no se ha realizado de forma adecuada. Así, no sorprende que exista escasez de determinados medicamentos, mientras que otros abundan y caduquen en los almacenes”<sup>32</sup>.

La segunda forma de compra “es realizada por las unidades ejecutoras en procesos propios. En ella se presentan ineficiencias y retrasos por la determinación de los medicamentos en los petitorios. Cuando se quiere adquirir uno que no forma parte del PNUME, es necesario iniciar un proceso de evaluación realizado por el Comité Farmacoterapéutico si el medicamento es solicitado por una IPRESS o por la DIGEMID, en caso de una intervención sanitaria nacional. Esta situación ocurre también para EsSalud con los medicamentos no determinados en su Petitorio Farmacológico, lo cual retrasa su adquisición”<sup>33</sup>.

Por lo antes expuesto, el PNUME debería ser un modelo a nivel nacional en las entidades públicas del sector salud. Pero esto no ocurre puesto que EsSalud cuenta con su propio petitorio farmacológico, el cual contiene mayor cantidad de medicamentos que los que se encuentran incluidos en la relación del PNUME. Por esta razón, se genera una brecha en el acceso a medicamentos únicamente por las diferencias existentes en los

---

<sup>32</sup> <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2017/04/que-esta-detras-de-los-problemas-de-abastecimiento-de-medicamentos-en-el-sistema-de-salud-peruano.html>

<sup>33</sup> Ídem

petitorios. Finalmente, los asegurados de EsSalud resultan ser los perjudicados por esta mala gestión al no contar con stock de medicamentos.

### **2.2.7. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de una organización “recae en la habilidad de reducir los costos que pueden estar ligados a ciertos factores como la eficiencia y la adecuada selección de proveedores y acreedores, así como también, en la diferenciación de productos y servicios determinados por la calidad y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente<sup>34</sup>” Con esta importante ventaja frente a otras organizaciones, se logra un mayor desempeño, lo cual genera una mayor competitividad.

La alta dirección juega un rol fundamental en la gestión de una empresa para generar ventaja competitiva, ya que “la puesta en marcha de estrategias, desarrollar una amplia gama de alternativas, permite aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas ante sus competidores<sup>35</sup>. De esta manera, la organización obtiene fuerte presencia en el mercado, “ya sea por medio de la diferenciación de costos o productos, o de la especialización en un determinado segmento<sup>36</sup>”

Para la generación de competitividad de una empresa, existen principalmente cuatro etapas: “primeramente, deben realizar un análisis general del mercado; en seguida, evaluar las posibles ventajas competitivas con que se cuenta, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en una tercera etapa, definir su estrategia principal con la cual habrá de competir, ya sea a través de la reducción de costos o la oferta de valor en sus

---

<sup>34</sup> Morales, (2011)

<sup>35</sup> Quero (2008)

<sup>36</sup> Porter, (1991).



productos y servicios; y, finalmente, la cuarta etapa, establecer las acciones necesarias que se deberán llevar a cabo para enfrentar a la competencia”<sup>37</sup>. El resultado de seguir previamente estos pasos es alcanzar, mantener e incrementar una participación en el mercado donde el precio, la calidad y las oportunidades son mejores que la de sus competidores.

***Procesos de selección convocados por el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen:***

En la fase de programación y formulación del Presupuesto Institucional, el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, deberá determinar dentro del plazo señalado por la normativa correspondiente, “sus requerimientos de bienes, servicios y obras, en función de sus metas presupuestarias establecidas, señalando la programación de acuerdo a sus prioridades”<sup>38</sup>.

El proceso de selección de la compra inicia considerando la importancia según el monto a invertir (Ver Figura Nro.5).

**LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO – LEY 30225**

TIPO	MONTOS(**)		
	BIENES	SERVICIO	OBRAS
LICITACIÓN PÚBLICA	>= a 400,000		>= a 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO		>= a 400,000	
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	< de 400,000 > a 31,600	< de 400,000 > a 31,600	< de 1'800,000 > 31,600
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES		< a 100,000 > 31,600	-
COMPARACIÓN DE PRECIOS	< de 40,000 > 31,600	< de 40,000 > 31,600	-
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> a 31,600	> a 31,600	-
CONTRATACIÓN DIRECTA	> a 31,600	> a 31,600	> a 31,600

<sup>37</sup> Quero (2008)

<sup>38</sup> Base Legal: Artículo 6° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado

*Figura 6.* Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras (Montos expresados en Nuevos Soles). Tomado de: Dirección del SEASE – OSCE.

La programación de las compras anuales, deberán estar formuladas en el Plan Anual de Contrataciones (PAC), cuya finalidad es:

**“Programar:** Los procesos de selección para la contratación de bienes, servicios y obras que se requerirán durante un año fiscal.

**Difundir:** A través del SEACE y las páginas web de las Entidades los procesos de selección programados.

**Evaluar:** Medir el avance de ejecución de los procesos de selección por el Titular de la Entidad, a fin de adoptar, de ser el caso, las medidas correctivas necesarias para alcanzar las metas y objetivos previstos en el Plan Operativo Institucional”<sup>39</sup>.

Sobre la base del Plan Anual de Contrataciones, el área de Logística del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen planteará su requerimiento “en el que deberá definir con precisión las características, condiciones, cantidad y calidad de los bienes, servicios u obras que requiere para el cumplimiento de sus funciones”<sup>40</sup>, tomando en consideración que no deberán mencionarse marcas o nombres comerciales, para evitar la orientación de la compra (salvo que EsSalud haya aprobado un proceso de estandarización).

Adicionalmente, “deberá cumplirse con los reglamentos técnicos, normas metrológicas y/o sanitarias nacionales. Asimismo, son obligatorios los requisitos técnicos establecidos en reglamentos sectoriales dentro del ámbito de su aplicación, siempre y cuando cuenten con el refrendo del Ministerio de Economía y Finanzas”<sup>41</sup>. Podrán ser tomadas en cuenta las normas técnicas nacionales, emitidas por INDECOPI, para la

---

<sup>39</sup> <http://portal.osce.gob.pe/osce/node/337>

<sup>40</sup> Ídem

<sup>41</sup> De acuerdo a lo dispuesto por los Decretos Leyes N° 25629 y N° 25909

definición de los bienes y servicios que se van a contratar mediante los procesos de selección.

En el Expediente de Contratación se deberá considerar todas las actuaciones del proceso de contratación, desde el requerimiento del área de Logística del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, hasta la culminación del contrato, debiendo incluir las ofertas no ganadoras<sup>42</sup>. Dicho expediente deberá estar aprobado por el Titular de la Entidad o el funcionario competente, de acuerdo a sus normas de organización interna<sup>43</sup>. Si el proceso de selección es declarado desierto, “la nueva convocatoria deberá contar con una nueva aprobación del Expediente de Contratación, solo en caso que haya sido modificado en algún extremo”<sup>44</sup>.

- La información técnica y económica contenida en el Expediente de Contratación. (Ver Opinión N° 066-2012/DTN Determinación de Especificaciones Técnicas). ).
- Las Bases Estandarizadas aprobadas por el OSCE. (Ver Opinión N° 088-2012/DTN Bases Estandarizadas).
- Las condiciones mínimas señaladas en el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Los principios que rigen la Contratación Pública. (Base Legal: Artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, artículos 38° y 39° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, concordado con la Directiva N°018-2012-OSCE/CD).

*Figura 7.* Consideraciones para la elaboración de las bases del proceso de selección. Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/node/337>

En el caso que el proceso de selección solicitado por el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen no cuente con las Bases debidamente aprobadas, será anulado y sancionado. (Base Legal: Artículo 12° de la Ley de Contrataciones del Estado).

<sup>42</sup> Base Legal: Artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, artículo 10° del Reglamento.

<sup>43</sup> Opinión N° 094-2011/DTN - Aprobación de expediente de contratación y Bases.

<sup>44</sup> Base Legal: Artículo 10° Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

De conformidad al artículo 252 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, “los proveedores serán responsables de que su inscripción en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), y esta inscripción debe estar vigente: “i) Al registrarse como participante, ii) En la presentación de propuestas, iii) En el otorgamiento de la buena pro y; iv) En la suscripción del contrato”.

En el caso que una propuesta necesite ser subsanada, el artículo 68° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, señala “que, si existieran defectos de forma, tales como errores u omisiones subsanables en los documentos presentados que no modifiquen el alcance de la propuesta técnica, el Comité Especial otorgará un plazo entre uno (1) o dos (2) días, salvo que el defecto pueda corregirse en el mismo acto”. Asimismo, en caso que algún proveedor haya omitido la presentación de uno o más documentos que acrediten el cumplimiento de requerimientos técnicos mínimos, “el Comité Especial podrá otorgar un plazo entre uno (1) o dos (2) días para que el postor subsane dicha omisión, siempre que se trate de documentos emitidos por autoridad pública nacional o un privado en ejercicio de función pública, tales como autorizaciones, permisos, títulos, constancias y/o certificados que acrediten estar inscrito o integrar un registro, y otros de naturaleza análoga para lo cual deben haber sido obtenidos por el postor con anterioridad a la fecha establecida para la presentación de propuestas”<sup>45</sup>.

Una vez otorgada la buena pro, el plazo para perfeccionar el contrato (de conformidad con el artículo 148° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado) “será de doce (12) días hábiles siguientes al consentimiento de la Buena Pro o cuando esta haya quedado administrativamente firme, para poder suscribir el contrato. Dentro del referido plazo: a) El postor ganador debe presentar la totalidad de la documentación

---

<sup>45</sup> <http://portal.osce.gob.pe/osce/node/460>

prevista en las Bases, b) La Entidad, de corresponder, solicita la subsanación de la documentación presentada y c) El postor ganador subsana las observaciones formuladas por la Entidad”. Asimismo, “en los casos que el contrato se perfeccione mediante orden de compra o servicio, dentro del plazo de siete (7) días hábiles siguientes al consentimiento de la Buena Pro o cuando esta haya quedado administrativamente firme, debe notificarse la orden de compra o servicio. Dentro del referido plazo: a) El postor ganador debe presentar la totalidad de la documentación prevista en las Bases, b) La Entidad, de corresponder, solicita la subsanación de la documentación presentada y c) El postor ganador subsana las observaciones formuladas por la Entidad”<sup>46</sup>.

Al cumplir eficientemente con el proceso de selección, se estará generando ventajas competitivas, las cuales pueden ser creadas con la combinación de recursos con los que dispone el Hospital Almenara y las aptitudes de los Directores y trabajadores, de tal forma que la estrategia “conlleve un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas, con el fin de garantizar la sobrevivencia, crecimiento, y rentabilidad del negocio”<sup>47</sup>. Por esa razón, es muy importante que la alta dirección en conjunto con los trabajadores se involucre de tal modo que puedan competir en escenarios globalizados.

---

<sup>46</sup> Opinión Nro. 054-2013 /DTN

<sup>47</sup> Para Morales y Pech (2000).

***Plan Anual de Contrataciones del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen***

N° REFERENCIA PAC	DESCRIPCION	AREA USUARIA	TIPO DE PROCESO	CANTIDA D DE	FF.FF	VALOR ESTIMADO	MES PREVISTO
709	SERVICIO DE FOTOCOPIADO PARA LOS CENTROS ASISTENCIALES DE LA RED DESCONCENTRADA ALMENARA	SERVICIOS GENERALES	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	224,640.00	Octubre
716	SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	SERVICIOS GENERALES	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	163,440.00	Noviembre
1351	ADQUISICION DE CAJAS ARCHIVERAS PARA EL ARCHIVO CENTRAL	ARCHIVO CENTRAL	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	94,500.00	Abril
1358	CONTRATACION DEL SERVICIO DE HOSPEDAJE Y DESAYUNO PARA MEDICOS PROFESIONALES DE LA SALUD PROCEDENTES DEL EXTERIOR/	CAPACITACION	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	70,000.00	Abril
1363	SERVICIO DE MONITOREO DE RADIO TELEVISION PAGUINAS WEB PRENSA ESCRITA Y ANALISIS MORFOLOGICO	SERVICIO IMAGEN INSTITUCIONAL	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	60,000.00	Abril
1368	CONTRATACION DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN ING ELECTRONICA PARA LA EVALUACION DE PROPUESTAS TECNICAS PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS DE EQUIPAMIENTO BIOMEDICO Y COMPONENTES COMPLEMENTARIOS DE ESSALUD	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	96,000.00	Abril
1369	CONTRATACION DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN ING MECANICA ELECTRICA PARA LA SUPERVISION DE LA GESTION DE LA EJECUCION DE PROYECTOS DE EQUIPAMIENTO ELECTROMECHANICO Y COMPONENTES COMPLEMENTARIOS DE ESSALUD	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	96,000.00	Abril

1370	CONTRATACION DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN ING ELECTRONICA PARA LA SUPERVISION DE LA GESTION DE LA EJECUCION DE PROYECTOS DE EQUIPAMIENTO BIOMEDICO Y COMPONENTES COMPLEMENTARIOS DE ESSALUD	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	96,000.00	Abril
1379	COMPRA DE UTILES CONVENIO MARCO/	ADQUISICIONES	Compras por catálogo (Convenio Marco)	25	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	49,934.20	Abril
1487	ADQUISICION DE EQUIPOS BIOMEDICOS DEL PROYECTO DE INVERSION CENTRO DE EMERGENCIA DE LIMA METROPOLITANA/	OFICINA CENTRAL DE PROYECTOS DE INVERSION	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	299,990.00	Abril
1489	SUPERVISIÓN DE OBRA: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TOMOGRAFÍA EN EL DEPARTAMENTO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA, PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	90,000.00	Abril
1516	Contratacion del Servicio de Mantenimiento de Grupo Electrogeno Modasa MNS 615	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	93,000.00	Abril
1588	ADQUISICION DE MATERIAL RADIOLOGICO/	SERVICIO DE DIAGNOSTICO E IMÁGENES	Adjudicación Simplificada	3	[Recursos Determinados]	168,090.00	Marzo
1589	JERINGA PERFUSORAS 200 CC./	SERVICIO DE DIAGNOSTICO E IMÁGENES	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	64,224.00	Marzo
1590	ADQSUISICION DE EQUIPOS MEDICOS POR REPOSICION/	GERENCIA CENTRAL DE PROYECTOS DE INVERSION	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	151,644.44	Marzo

1806	CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO DEL TABLERO DE TRANSFERENCIA AUTOMATICA DE LA SUBESTACION A DEL HNGAI/ <b>Servicio</b>	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	107,380.00	Mayo
1807	ADQUISICION DE MEDICAMENTO FUERA DE PETITORIO FARMACOLOGICO TIROTROPINA ALFA 0.9MG (TSH HUMANA) PARA EL SERVICIO DE MEDICINA NUCLEAR DEL HNGAI COMO PROVISIÓN DE SEGURIDAD/ <b>Bien</b>	SERVICIO DE NUTRICION	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	104,117.58	Mayo
1808	ADQUISICION DE VIVERES CARNICOS (CARNE DE CHANCHO Y VACUNO) PARA EL SERVICIO DE NUTRICION DEL HNGAI/ <b>Bien</b>	SERVICIO DE NUTRICION	Licitación Pública	4	[Recursos Determinados]	967,866.75	Mayo
1809	ADQUISICION DE VIVERES CARNICOS (CARNE DE AVE Y PESCADO) PARA EL SERVICIO DE NUTRICION DEL HNGAI/ <b>Bien</b>	SERVICIO DE NUTRICION	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	183,638.00	Mayo
1810	ADQUISICION DE SEPARADOR AUTOESTATICO MEDIANO PARA EL SERVICIO DE HIGADO Y VIAS BILIARES DEL HNGAI/ <b>Bien</b>	OFICINA CENTRAL DE PROYECTOS DE INVERSION	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	180,000.00	Mayo
1811	CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL MICROSCOPIO QUIRURGICO DEL SERVICIO DE NEUROCIRUGIA DEL HNGAI/ <b>Servicio</b>	OFICINA DE INGENIERIA HOSPITALARIA Y SERVICIOS	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	93,212.96	Mayo
2229	ADQUISICION DE SUMINISTROS DE MATERIALES INSUMOS RADIOLOGICOS/ <b>Bien</b>	SERVICIO DE RADIOLOGIA INTERVENCIONISTA	Licitación Pública	3	[Recursos Directamente Recaudados/Recursos Propios]	450,132.32	Agosto
2325	ADQUISICION DE JABON ANTISEPTICO/ <b>Bien</b>	SERVICIO DE ENFERMERIA	Adjudicación Simplificada	1	[Recursos Determinados]	131,895.00	Octubre



***Tipos de ventajas competitivas.***

**Activos intangibles:** Los activos intangibles son tanto patentes, como marcas o licencias. Básicamente, lo que hacen es otorgar a las empresas la capacidad que poner unos precios por encima del mercado a los de su competencia.

**Coste de cambio:** La ventaja competitiva de los costos a cambiar es cuando el costo de cambiar un servicio y/o producto supera al beneficio que se daría por este cambio.

**Efecto de red:** Esta situación se da cuando el valor de un servicio y/o producto sube a la vez que se incrementa la cantidad de usuarios de ese producto o servicio.

**Ventajas de costes:** La situación de costos es la ventaja competitiva de mayor frecuencia, que suelen derivar de las economías de escala, es decir, la capacidad de producir a un menor costo debido a que el coste unitario de producir un mayor número de servicio y/o producto suele ser decreciente al verse reducido el peso de los costos fijos en el costo total.

**2.2.8. Ventaja comparativa**

La ventaja comparativa es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando relativamente menos recursos que otro.

El modelo de la ventaja comparativa “fue desarrollado por el economista David Ricardo como respuesta y mejora de la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith. Según el punto de vista aportado por Ricardo en el siglo XIX, los países se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que pueden fabricar con costes relativamente más bajos. Cada país en cuestión se especializará en aquello en lo que sea más eficiente, al

tiempo que importará el resto de productos en los que son más ineficaces en términos de producción. Aunque un país no tenga ventaja absoluta al producir algún bien, podrá especializarse en aquellas mercancías en las que encuentre una ventaja comparativa mayor y poder participar finalmente en el mercado internacional”<sup>48</sup>.

Por lo tanto, se no se trata de buscar aquel producto o servicio que cueste menos, sino aquel con menores costes comparativos.

---

<sup>48</sup> <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

## Capítulo III: Conclusiones y Recomendaciones

### 3.1. Conclusiones

1. El sistema de adquisiciones y contrataciones del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen es un sistema sumamente importante, puesto que contribuye con el desarrollo económico y social del país, orientado principalmente a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos en brindar servicios de salud.
2. La Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, establece normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos y a promover un enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, para que se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, con una repercusión positiva en las condiciones de vida de la población. Estas normas se rigen bajo los principios de: transparencia, difusión de la libre competencia, eficacia, eficiencia, vigencia tecnológica, sostenibilidad ambiental, social y equidad.
3. En el proceso de compras, se han detectado deficiencias como el desabastecimiento de medicamentos por retrasos por la denominación de los medicamentos en los petitorios o por quedar desierto los procesos, cuando no postulan proveedores o ninguno de ellos es válido. Además, existen problemas en los sistemas de información utilizados, tanto en la implementación individual de cada uno de ellos, como en el proceso de compartir la base de datos obtenida.
4. Para lograr la mejora continua de los procesos en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, es necesario identificar y analizar cada paso llevado a cabo,

proponiendo acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. El área de logística del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. Este tema es muy complejo, por la naturaleza y diversidad de los productos o servicios y por el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

5. La ventaja competitiva en el Dpto. de Logística del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, se basa en reducir los costos que pueden estar ligados a ciertos factores como la eficiencia y la adecuada selección de proveedores y acreedores. Asimismo, buscar la diferenciación de productos y servicios determinados por la calidad y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de lograr u mayor desempeño, lo cual genera una mayor competitividad.

### **3.2. Recomendaciones**

1. Debido a la importancia del sistema de adquisiciones y contrataciones del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, es necesario que este sea un mecanismo eficaz y competente. Para ello se necesita una constante capacitación del personal responsable de este proceso, para que tengan en cuenta todas las recomendaciones impuestas en la normativa vigente.
2. Es necesaria que la gestión en el proceso de adquisiciones y contrataciones que efectúe el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, se realice de acuerdo a los principios de la Ley de adquisiciones y contrataciones garantizando que este proceso se efectúe con transparencia, promoviendo mayor empleo, inclusión de

minorías, fortalecimiento empresarial y mayores beneficios para la población, dentro de una estrategia de eficiencia en el gasto, en concordancia con la política nacional.

3. Las mejoras en el proceso de compras pueden reducir hasta en un 25% los costos de compras, lo que significa un gran beneficio para el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen. Por el contrario, en caso no se enfoque en la mejora continua en sus compras y logística, podría repercutir en un incremento del gasto de hasta 15% anualmente. Para garantizar una efectiva gestión de compras, detallaremos las actividades básicas que este sistema abarca: buscar y evaluar a los proveedores; mantener una base de datos actualizado con los productos que se maneja; negociar continuamente los precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega; prever las compras; planificar los pedidos; elaboración de órdenes de compra y analizar variaciones en precios, calidad y plazos de entrega.
4. En la fase de programación y formulación del Presupuesto Institucional, el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, deberá determinar dentro del plazo señalado por la normativa correspondiente, sus requerimientos de bienes, servicios y obras, en función de sus metas presupuestarias establecidas, señalando la programación de acuerdo a sus prioridades, debiendo estar formuladas en el Plan Anual de Contrataciones (PAC).
5. Para la generación de competitividad, el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, deberá realizar un análisis general del mercado; en seguida, evaluar las posibles ventajas con que se cuenta, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en una tercera etapa, definir su estrategia principal, ya sea a través de la oferta de valor en sus productos y servicios; y, finalmente, establecer las

acciones necesarias que se deberán llevar a cabo para enfrentar a la competencia. El resultado de seguir previamente estos pasos es alcanzar, mantener e incrementar una participación en el mercado donde la atención integral brindada a sus asegurados con calidad y eficiencia, sean su mejor carta de presentación.

### **3.3. Aporte Científico del Investigador**

La normativa en cuanto a las adquisiciones y Contrataciones públicas, es clara y es una guía muy importante para realizar una gestión eficiente, con transparencia, difusión de la libre competencia, eficacia, sostenibilidad ambiental, social y equidad.

El marco teórico ha sido fundamental para poder realizar este estudio y conocer de manera compleja la normativa vigente, los procesos, la mejora continua, la gestión de compras y la importancia de generar ventaja competitiva.

Es fundamental que el personal encargado del área de Logística, cuente con conocimientos sobre la Ley de Adquisiciones y Contrataciones y que periódicamente reciban capacitaciones enfocadas hacia la mejora de los procesos.

## Referencias

### Bibliografía

AMAT, Oriol (2012). *Contabilidad y Finanzas para Dummies*. España. Editorial CEAC.

ANAYA, Julio (2000) *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC.

ASTO, Néstor (2011) *El Enfoque Estratégico en Compras y Aprovisionamientos*. Lima – Perú.

CAMP, Robert B. (2013). *Sustainable lean: the story of a cultural transformation* (1era edition). Boca Ratón.

CARBONERO, José Miguel (2010) Tesis Doctoral “*La Adjudicación de los Contratos Administrativos*”. Universidad de Granada. Departamento de Derecho Administrativo. España, 2010.

DEMING, W Edwards (1982) *Out of the Crisis*. USA. M.I.T. Press.

FAUGHNAN, Antony (2007) *Integrating Procurement to the Corporate Strategy*.

GALLOWAY, Dianne (2002). *Mejora Continua de Procesos*. Ediciones Gestión 2000.

KRAJEWSKI, LEE, MALHOTRA, MANOJ; RITZMAN, Larry (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Editorial Pearson Educación. Octava edición.

LOPEZ, V. G. y MARIN, M. E. (2011). *La competitividad y el factor humano en las organizaciones. Redes de Innovación, Energías Renovables y Competitividad*. Editorial Fundación Teleddes.

NELSON, David (2007) *Compras y logística, áreas estratégicas para el éxito*.

PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza & Janes Editores.

QUERO, L. (2008). *Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo*. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

RODRIGUEZ Ardiles, Ricardo (2010) Presentación: “*Principios Generales de la Contratación Pública*”. OSCE. Diplomado en Contrataciones Públicas. Mayo 2010.

RUIZ Prieto, E. (2016): *Teoría y características de los contratos según el Código Civil* Blog de Ruiz & Prieto Asesores.

WOODRUFF, Davis (2009) *A continual improvement process that really works* (2da. Edition).

VENEGAS, Herbert (2013), en su tesis “*Análisis y Mejora de los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones del Estado en el Sector Hidrocarburos*”. Lima, Perú.

### **Referencias de WEB**

Web oficial Contraloría General de la República. Disponible en:  
[https://apps.contraloria.gob.pe/unetealcontrol/pdf/08\\_27815.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/unetealcontrol/pdf/08_27815.pdf)

Web oficial Diario Gestión. Disponible en:



<https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2017/04/que-esta-detras-de-los-problemas-de-abastecimiento-de-medicamentos-en-el-sistema-de-salud-peruano.html>

Web oficial Economipedia. Disponible en:

<http://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

Web oficial El Congreso. Disponible en:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/44BE](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/44BE)

Web oficial EsSalud. Disponible en:

[http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021.pdf)

Web oficial Gestipolis. Disponible en:

<https://www.gestipolis.com/la-gestion-de-compras/>

Web oficial IPerú ONG. Disponible en:

<https://www.iperu.org/hospital-nacional-guillermo-almenara-irigoyen>

Web oficial Ministerio de Salud. Disponible en:

<http://www.minsa.gob.pe/>

Web oficial OSCE. Disponible en:

[http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley\\_de\\_Contrataciones\\_2012\\_web.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley_de_Contrataciones_2012_web.pdf)

<http://portal.osce.gob.pe/osce/node/337>

Web oficial PDCA. Disponible en:

<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Web oficial RC Consulting. Disponible en:

<http://rc-consulting.org/blog/2016/03/cuales-son-herramientas-sistema-contrataciones-del-estado/>