

OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE COMPRA PÚBLICA DE GRAN CUANTÍA PARA COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO A CARGO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ

Trabajo Final de Máster

Máster Universitario en Logística, Cadena de Suministros y Negocios Marítimos
Tecnocampus Mataró, Universitat Pompeu Fabra

Autor: Carlos Miguel Montoya Lévano

Director



Centre adscrit a:



Resumen

El presente trabajo busca describir objetivamente el desenvolvimiento de las compras públicas de gran cuantía que se desarrollan en el Ministerio de Educación del Perú para atender las necesidades de los Colegios de Alto Rendimiento, en aras de identificar los posibles puntos de retraso en la gestión de la cadena, las causas de estos, sus consecuencias y posibles acciones para mitigar los efectos y corregir esta situación. Para dicho efecto, se procedió a entrevistar a los especialistas que estuvieron a cargo de la gestión de estas compras durante el período estudiado y se hizo una evaluación de los expedientes en aras de encontrar el sustento a las declaraciones obtenidas durante las entrevistas.

Palabras clave: Gobierno; compras públicas; licitación; colegio; ministerio.

Índice

Índice	3
Índice de tablas	4
Índice de figuras	5
1. Introducción	6
2. Marco Teórico, Revisión de la literatura y/o antecedentes	8
3. Métodos y Datos	30
4. Resultados	40
5. Conclusiones	59
Referencias	60
Anexos	62

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Cantidad de procedimientos identificados de la UE024</i>	32
<i>Tabla 2. Cantidad de procedimientos identificados de la UE026</i>	32
<i>Tabla 3. Cantidad de procedimientos identificados de la UE</i>	33
<i>Tabla 4. Resumen de procedimientos.</i>	33
<i>Tabla 5. Cantidad de procedimientos vinculados con los COAR.</i>	33
<i>Tabla 6. Procedimientos excluidos.</i>	34
<i>Tabla 7. Actividades identificadas para revisión de expedientes.</i>	35
<i>Tabla 8. Estructura base de las entrevistas.</i>	38
<i>Tabla 9. Respuestas de las Secciones A y B.</i>	41
<i>Tabla 10. Respuestas de las Secciones C y D.</i>	42
<i>Tabla 11. Respuestas de la Sección E.</i>	43
<i>Tabla 12. Causas identificadas.</i>	44
<i>Tabla 13. Agrupamiento de actividades.</i>	46
<i>Tabla 14. Tiempos observados para Concursos Públicos.</i>	47
<i>Tabla 15. Tiempos observados para Adjudicaciones Simplificadas.</i>	47
<i>Tabla 16. Tiempos observados para Contrataciones Directas.</i>	48
<i>Tabla 17. Plazos de absolución.</i>	52

Índice de figuras

<i>Gráfico 1. Representación gráfica de Pareto</i>	45
<i>Gráfico 2. Representación de los tiempos para los concursos públicos.</i>	48
<i>Gráfico 3. Representación de los tiempos para las adjudicaciones simplificadas.</i>	49
<i>Gráfico 4. Representación de los tiempos para las contrataciones directas.</i>	49
<i>Gráfico 5. Comparativa de días de actividades específicas.</i>	51

1. Introducción

En palabras del economista Jaime Saavedra, actual Director Global de Educación del Banco Mundial y ex Ministro de Educación del Perú, el país andino se encuentra actualmente atravesando la peor crisis de educación en los últimos 100 años (**Berríos, 2021**); en parte debido a los estragos causados por la pandemia del COVID-19 en el 2020 (del cual el pueblo peruano aún no ha podido recuperarse del todo), y también debido a las malas gestiones por parte de los representantes políticos quienes han sumido al país en un enfrentamiento constante, donde la búsqueda de políticas públicas eficaces han quedado rezagadas a un segundo plano, afectando directamente a la cadena que conforma el abastecimiento de distintas prestaciones que permiten la ejecución de los grandes proyectos del sector educativo.

Si bien estas situaciones relatadas afectan a nivel macro los proyectos del sector educación, existen escenarios que pueden afectar de forma específica al desarrollo de las compras públicas llevadas a cabo para cristalizar los proyectos. Estos retrasan la totalidad de la cadena de suministro que hay detrás de cada contratación. He ahí la necesidad de combatir desde un frente técnico los defectos que padece el ya maltratado sector, con aportes que solucionen los escenarios adversos y contribuyan a la finalidad del abastecimiento público: generar bienestar a la población objetivo.

Las normas de las compras públicas, que son de aplicación obligatoria para las compras del sector, demarcan una serie de reglas de estricto cumplimiento, de plazos legales y caminos burocráticos que pueden significar el retraso en la ejecución de proyectos, pero suponen también el camino jurídicamente limpio para la materialización de estas iniciativas. Por ello, es importante analizar el trayecto completo de los proyectos y cómo es que funciona esta cadena de suministro en el marco de las normas a las que se encuentran afectas.

Justamente, una de las iniciativas más interesantes del sector educativo peruano es la implementación y administración de los Colegios de Alto Rendimiento, instituciones orientadas a la educación básica de estudiantes de desempeño sobresaliente, los cuales requieren una serie de prestaciones (a nivel de bienes y servicios) para poder viabilizar la calidad de la atención que se brinda a los usuarios finales. Muchos de estos servicios,

por las propias limitaciones que confiere el uso de las normas de compras públicas, se ven limitados en su atención a raíz de retrasos en la concreción de los contratos, pero también es posible que los retrasos estén provocados por otras causas que no necesariamente están vinculadas a los componentes jurídicos de la cadena, sino por cuestiones de la administración o gestión de la misma.

Las reglas de las compras de gran cuantía (llámese así a las que superan el equivalente a 10 mil euros) establecen que estas se deben desarrollar en tres (3) fases: (i) la fase preparatoria, que implica la planificación e indagaciones previas de mercado para cualquier contratación; (ii) la fase selectiva, que involucra directamente la licitación pública hasta el perfeccionamiento del contrato; y (iii) la fase ejecutiva, que acarrea la administración y control de la implementación y cumplimiento de la prestación por parte del proveedor.

Ahora bien, de las tres fases mencionadas, la segunda se encuentra sujeta a una serie de plazos legales y formalidades que dificultan la reducción de tiempos (aunque no por ello, pueden ser sujeto de optimización para efectos de otorgamiento de valor añadido extra); mientras que la tercera depende directamente de la naturaleza de la prestación y su complejidad, por lo que el esfuerzo de búsqueda de mejora de plazos podría no tener el efecto deseado. Sin embargo, la primera fase está compuesta por una serie de actos de administración demarcados por espacios discrecionales que pueden ser materia de optimización, con una alta capacidad de otorgar un valor añadido al servicio público y permite acercarse mucho al objetivo de la finalidad pública de la compra.

Bajo esta perspectiva, resulta adecuado definir los objetivos de este trabajo:

- Identificar los puntos de retraso en las compras por licitación que se realicen para los Colegios de Alto Rendimiento durante las fases (preparatoria, selectiva y ejecutiva) que componen la cadena de suministro.
- Delimitar las causas de los retrasos que se identifiquen en las fases que componen la cadena de las compras en los Colegios de Alto Rendimiento.
- Reconocer las consecuencias de los defectos de la fase preparatoria de la compra en el resto de las fases.

- Encontrar oportunidades de mejora en los tiempos de desarrollo de las compras durante la fase preparatoria.

Finalmente, es factible determinar la hipótesis que se pretende verificar con este trabajo: *Las ineficiencias durante la fase preparatoria de las compras públicas de gran cuantía en los Colegios de Alto Rendimiento a cargo del Ministerio de Educación del Perú afectan a la cadena de suministro en toda su extensión.*

Tal como se mencionó líneas arriba, se busca con este trabajo poder aportar en la optimización de la cadena de suministro de estos proyectos que lleva a cabo el Ministerio, sobre todo, por el bienestar de la población que es sensible a los retrasos que se incurran en la gestión de las compras.

2. Marco Teórico, Revisión de la literatura y/o antecedentes

2.1. Compras Públicas en el Perú

De acuerdo a la Constitución Política del Perú aprobada en 1993, la Nación Peruana se encuentra jurídicamente organizada en el Estado Peruano, cuyo Gobierno se ejerce en tres (3) niveles, los cuales son el Nacional, el Regional y el Local (**Constitución Política del Perú, 1993**). El Nivel Nacional de Gobierno se encuentra compuesto por tres (3) poderes: el poder ejecutivo (representado por la Presidencia de la República y el Gabinete de Ministros), el poder legislativo (representado por el Congreso de la República) y el poder judicial (conformado por las Cortes de Justicia y Juzgados); a estos tres poderes, se suman diez (10) organismos constitucionalmente autónomos, entre los cuales se cuentan el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Junta Nacional de Justicia, la

Contraloría General de la República, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Banco Central de Reserva y la Defensoría del Pueblo.

Todo el aparato estatal tiene a su cargo diversos proyectos públicos destinados a satisfacer las necesidades de la población, los cuales se sujetan a normas públicas comunes que permiten la ejecución de estos proyectos, recayendo en manos profesionales la articulación de todos los artefactos jurídicos que encaminen el desarrollo oportuno de las prestaciones. Estos proyectos son manejados por la Entidades a través de sus Unidades Ejecutoras, la cual se define como un nivel descentralizado encargada de ejecutar operaciones orientadas a la gestión de los fondos públicos.

Para hacer efectivo el ordenamiento jurídico especial aplicable, el Estado aprobó la Ley de Contrataciones del Estado (2019) y su respectivo Reglamento (2018), mediante el cual estableció una serie de reglas a seguir para poder llevar a cabo las compras en el Sector Público. Asimismo, desarrolló el Sistema Nacional de Abastecimiento (2018), donde se identifica a los componentes que conforman la Cadena de Abastecimiento Público, teniendo como objetivo la optimización de los recursos públicos.

Conforme a lo señalado en esos dos grandes marcos normativos, el organismo que ejerce rectoría en el Sistema Nacional de Abastecimiento es la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas; por otro lado, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), entidad adscrita también al Ministerio de Economía y Finanzas, se encarga de la supervisión directa del cumplimiento de la normativa en el Estado. Cada entidad lleva a cabo una serie de contrataciones anualmente afines a sus objetivos institucionales, teniendo la posibilidad de comprar bienes, servicios, consultorías u obras, haciendo revisión de las directrices que emitan tanto la Dirección General de Abastecimiento como el OSCE a través de directivas, opiniones, resoluciones, entre otras.

Cada entidad pública debe identificar claramente cuáles son los actores internos que forman parte de su cadena de abastecimiento, es decir, cuáles son las dependencias que intervienen en los procesos de contratación. Al respecto, la Ley de Contrataciones del Estado identifica en primer lugar a los siguientes órganos encargados:

- El Titular de la Entidad: Es la más alta autoridad ejecutiva de la organización, con responsabilidad funcional sobre las contrataciones y una serie de funciones relacionadas a la supervisión y autorización de las contrataciones que haga la entidad.
- El Área Usuaría: Es una dependencia técnica encargada de identificar las necesidades públicas a ser atendidas y formular los requerimientos de contratación para poder cumplir con los objetivos institucionales.
- El Órgano Encargado de las Contrataciones: Es la dependencia responsable de las gestiones para el abastecimiento de la Entidad, es decir, que lleva a cabo las compras institucionales. De acuerdo a su orden interno, las entidades denominan a este órgano como dependencia de logística, abastecimiento, compras, asuntos administrativos, entre otros nombres.
- Los Comités de Selección: Se trata de órganos colegiados a cargo de la conducción de los procedimientos de selección de proveedores, en los supuestos que permita la normativa.

Si bien existen situaciones especiales, de forma general para todas las entidades del Estado el proceso de contratación se divide en tres (3) fases:

- (i) La fase preparatoria, que parte desde la identificación de la necesidad y planificación de la contratación hasta la elaboración y aprobación de los documentos para el procedimiento de selección de proveedores.
- (ii) La fase selectiva, que parte desde la convocatoria del procedimiento de selección de proveedores hasta la firma del contrato con el proveedor seleccionado.
- (iii) La fase de ejecución, que parte desde el día siguiente de perfeccionado el contrato hasta el pago de la prestación contratada.

2.1.1. Fase Preparatoria de la Contratación

1) Identificación de la necesidad y formulación del requerimiento

La fase preparatoria inicia en el momento que el área usuaria de la Entidad detecta la necesidad a ser atendida y que forma parte de los objetivos institucionales, identificando cada una de las actividades que deberán ser eventualmente realizadas por un proveedor. Estas actividades a realizar pueden formar parte de un proyecto más grande, así como pueden ser actividades que con su ejecución agoten su objetivo de satisfacer la necesidad pública.

Anualmente, la Entidad, a través de su área usuaria, se encarga de la consolidación de las necesidades a ser atendidas, las cuales se realizan como producto del conocimiento de campo en interacción con la población objetivo, debiendo realizarse con la anticipación correspondiente, tomando en cuenta los tiempos promedio de gestión del resto de etapas para hacer efectiva la contratación. Por ende, la normativa contempla que la planificación de las compras nace en el área usuaria.

En circunstancias regulares, las necesidades son identificadas y consignadas en el Cuadro de Necesidades del área usuaria, el cual es un documento que reúne anualmente las prestaciones que requiere el área usuaria. Este Cuadro de Necesidades es remitido al Órgano Encargado de las Contrataciones para que lleve a cabo la consolidación correspondiente y formule el Plan Anual de Contrataciones. Dicho Plan es un documento institucional que contiene las contrataciones que realizará la Entidad en el transcurso de un año de forma organizada, clasificando los objetos de contratación y programándolos con el tipo de procedimiento de selección a seguir, entre otros datos generales. Como se puede apreciar, la naturaleza de este Plan conmina a las áreas usuarias a identificar las necesidades a ser atendidas de forma anticipada, en miras a satisfacer las mismas de forma oportuna. Por otro lado, también resulta posible la iniciación de contrataciones durante el año que no hayan sido previstas en

el Plan Anual de Contrataciones, debiendo realizarse la inclusión en el mismo de forma previa a la convocatoria.

Una vez que la necesidad se encuentra debidamente identificada y programada, el área usuaria debe formular el requerimiento que hace llegar al Órgano Encargado de las Contrataciones. Para tal efecto, formula el requerimiento conteniendo lo siguiente, según la prestación:

- ✓ Especificaciones técnicas con sus requisitos de calificación, en caso que se trate de la contratación de bienes.
- ✓ Términos de referencia con sus requisitos de calificación, en caso que se trate de la contratación de servicios o consultorías.
- ✓ Expediente técnico con sus requisitos de calificación, en caso que se trate de la contratación de una obra.

El requerimiento debe contener la descripción a detalle de las actividades que conforman la prestación, cómo se desarrollará, en qué plazos, bajo qué sistema de contratación, la forma de pago, así como cualquier aspecto para el desarrollo de la prestación. La normativa enfatiza en el hecho que el área usuaria debe actuar diligentemente al momento de formular el requerimiento, sin incurrir en errores o deficiencias técnicas que causen retraso en la cadena de abastecimiento.

2) Valorización del requerimiento

El Órgano Encargado de las Contrataciones recibe el requerimiento formulado por el área usuaria correspondiendo realizar la revisión del mismo, debiendo verificar que las condiciones planteadas por el área usuaria. El contenido técnico del requerimiento es examinado a nivel lógico, debiendo corroborarse que las condiciones exigidas guarden congruencia. En relación al contenido administrativo y legal, se inspecciona el requerimiento con el fin de asegurar su afinidad con la normativa de contrataciones públicas.

Inmediatamente culminada la revisión del requerimiento (con las correcciones ya realizadas, de ser el caso), se procede con la valorización del requerimiento, pudiendo recurrirse para ello a cotizaciones de proveedores, contrataciones pasadas, entre otras fuentes de información. El objetivo es determinar a cuánto ascendería aproximadamente la prestación que se pretende contratar, así como también conocer si existe un interés por parte de los actores del mercado. Esta indagación de mercado es llevada a cabo por personal del Órgano Encargado de las Contrataciones y producto de esta se obtiene el Valor Estimado de la contratación, el cual contempla el cumplimiento de todos los componentes de la prestación, así como los impuestos, costos laborales, así como cualquier otro concepto aplicable. Como producto de la obtención del Valor Estimado y la naturaleza del requerimiento, es factible también determinar el tipo de procedimiento de selección a ser utilizado en la siguiente fase. Además, por medio de la valorización resulta verificable el objeto de la contratación, pudiendo tratarse de un bien, un servicio, una consultoría o una obra.

Ya valorizado el requerimiento, se procede a verificar que la Entidad cuente con presupuesto suficiente para poder afrontar la contratación. Si bien para la aprobación del Plan Anual de Contrataciones que se hace al principio de cada año, se fija un presupuesto previo para la contratación, el Valor Estimado permite la materialización de ese presupuesto a través de una Certificación de Crédito Presupuestario.

3) Aprobación del expediente de compra

Al contar con los elementos señalados anteriormente, se procede a solicitar la aprobación del expediente de compra al Titular de la Entidad, o al funcionario que cuente con la delegación de facultades de necesarias para realizar dicha tarea. Conjuntamente con dicha aprobación, se aprueba el Resumen Ejecutivo que contiene los detalles generales de la contratación y el documento que designa el Comité de Selección, en caso de corresponder.

Una vez que se cuente con la aprobación respectiva, el Órgano Encargado de las Contrataciones notifica al Comité de Selección que se encargará de la conducción del procedimiento de selección.

4) Formulación y aprobación de documentos de procedimiento de selección

Las personas que conforman el Comité de Selección verifican la notificación realizada por el Órgano Encargado de las Contrataciones, debiendo corroborar que el expediente de compra contenga todos los elementos necesarios para llevar a cabo el procedimiento de selección. El aspecto más crítico es que se verifique la correspondencia de tipo de procedimiento de selección. De acuerdo al Título V del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, existen siete (7) tipos de procedimiento de selección:

- ✓ **Licitación Pública:** Aplicable para la contratación de bienes cuyo Valor Estimado sea igual o mayor a S/ 400,000.00 (un aproximado de 93,000.00 €); también se utiliza para obras cuyo Valor sea igual o mayor a S/ 2,800,000.00 (un aproximado de 650,000.00 €).
- ✓ **Concurso Público:** Aplicable para la contratación de servicios y consultorías cuyo Valor Estimado sea igual o mayor a S/ 400,000.00 (un aproximado de 93,000.00 €).
- ✓ **Adjudicación Simplificada:** Aplicable para la contratación de bienes, servicios y consultorías cuyo Valor Estimado sobrepase las 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo cual es igual en el año 2022 a S/ 36,800.00 (un aproximado de 8,500.00 €), y hasta los S/ 400,000.00 (un aproximado de 93,000.00 €); también se utiliza para obras que sobrepasen las 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo cual es igual en el año 2022 a S/ 36,800.00 (un aproximado de 8,500.00 €), y hasta los S/ 2,800,000.00 (un aproximado de 650,000.00 €).
- ✓ **Subasta Inversa Electrónica:** Aplicable para la contratación de bienes y servicios cuyo Valor Estimado sobrepase las 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo cual es igual en el año 2022 a S/

36,800.00 (un aproximado de 8,500.00 €), y cuyo objeto sea identificado por el Estado como una prestación común.

- ✓ **Selección de Consultores Individuales:** Aplicable exclusivamente para la contratación de consultores que no requieran de personal ni equipos para ejecutar la prestación cuyo Valor Estimado sobrepase las 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo cual es igual en el año 2022 a S/ 36,800.00 (un aproximado de 8,500.00 €), y hasta los S/ 60,000.00 (un aproximado de 14,000.00 €).
- ✓ **Comparación de Precios:** Aplicable para la contratación de bienes y servicios de entrega inmediata y no sigan especificaciones indicaciones por parte de la Entidad, cuyo Valor Estimado sobrepase las 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo cual es igual en el año 2022 a S/ 36,800.00 (un aproximado de 8,500.00 €), y hasta los S/ 69,000.00 (un aproximado de 16,000.00 €).
- ✓ **Contratación Directa:** Aplicable para la contratación de bienes, servicios, consultorías y obras cuyo Valor Estimado sobrepase las 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo cual es igual en el año 2022 a S/ 36,800.00 (un aproximado de 8,500.00 €), y cuyo objeto se encuentre dentro de alguno de los supuestos indicados en el Artículo 100 del Reglamento. Cabe mencionar que en este tipo de procedimiento, no se lleva a cabo una selección de proveedores propiamente dicho, pues estos no concurren de forma pública: se trata de la formalización de una contratación hecha directamente a un proveedor en particular, previa autorización del Titular de la Entidad o del funcionario que tenga delegada esa función.

Una vez identificada el tipo de procedimiento y el objeto de contratación, entre las otras características que describa el expediente de compra aprobado, el Comité procede con la elaboración del documento de procedimiento de selección, es decir, las bases del procedimiento, el cual se realiza conforme a

las bases estándar que apruebe el OSCE. Estas bases se deben someter a la aprobación del Titular de la Entidad, o del funcionario que tenga delegada esa función, de forma previa a la convocatoria.

2.1.2. Fase Selectiva

1) Convocatoria

La convocatoria del procedimiento de selección la formaliza el Comité de Selección con su publicación a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), incluyéndose las bases del procedimiento y el resumen ejecutivo del mismo. La plataforma SEACE es un sistema de acceso público que permite la difusión de las convocatorias que realizan las entidades, la cual es administrada por el OSCE y canaliza todas las publicaciones enmarcadas en la Ley de Contrataciones del Estado.

A través de esta publicación, los proveedores interesados tienen acceso a las condiciones de la entidad para poder contratar, el cronograma del procedimiento, así como otros detalles de la convocatoria. De tal forma, se obtiene el insumo para formular cuestionamientos.

2) Absolución de cuestionamientos

Los proveedores interesados en la convocatoria pueden registrarse en el procedimiento a partir del día siguiente de su convocatoria en el SEACE, siendo capaces de formular cuestionamientos en torno al detalle de las bases publicadas por el Comité. Estos cuestionamientos pueden ser presentados como consultas, las cuales buscan aclarar dudas sobre el contenido de las bases o establecer solicitudes; además, pueden ser presentados como observaciones, que buscan identificar las vulneraciones realizadas a la normativa por parte del contenido de las bases, con el objetivo de corregir estas vulneraciones.

La formulación de cuestionamientos es factible en las licitaciones públicas, los concursos públicos y las adjudicaciones simplificadas. En el caso de las licitaciones y concursos públicos, se extiende por el plazo de diez (10) días hábiles; por otro lado, en el caso de las adjudicaciones simplificadas, se extiende por el plazo de dos (2) días hábiles. Los cuestionamientos son presentados por los proveedores participantes a través del SEACE.

El SEACE se encarga de consolidar los cuestionamientos recibidos y quedan a disposición del Comité de Selección para su absolución. El Comité se encuentra facultado para requerir el apoyo a cualquier dependencia de la Entidad para llevar a cabo la absolución. Una vez se cuenta con las respuestas, el Comité procede a crear el pliego de absolución; asimismo, todas las modificaciones que se realicen en las bases como consecuencia de las absoluciones, deben ser aplicadas en las bases originales, dando como resultado las bases integradas del procedimiento.

Conforme a lo señalado en el Reglamento, el Comité cuenta con un plazo de cinco (5) días hábiles para publicar el pliego de absolución y las bases integradas en el caso de las licitaciones y concursos públicos; para el caso de las adjudicaciones simplificadas, se cuenta con el plazo de dos (2) días hábiles. Esta publicación debe realizarse a través del SEACE.

Solo en el caso de las licitaciones públicas y concursos públicos, los proveedores participantes que no se encuentren conformes con la absolución tienen la facultad de poder elevar los cuestionamientos al OSCE para que dicho organismo proceda con la absolución.

3) Revisión de ofertas y selección de proveedor

En el día identificado en el cronograma, los proveedores participantes son capaces de hacer llegar sus ofertas a través del SEACE (de forma escaneada), adjuntando todos los requisitos exigidos en las bases

(declaraciones juradas, documentación, entre otros). El día de presentación de ofertas se programa en el cronograma de acuerdo a cada tipo de procedimiento de selección: en el caso de licitaciones y concursos públicos, a partir del octavo día de la publicación de la absolución de cuestionamientos; en el caso de las adjudicaciones simplificadas, a partir del tercer día de la publicación de la absolución de cuestionamientos; en el caso de la selección de consultores individuales, a partir del quinto día de la publicación de la absolución de cuestionamientos.

En el caso de la subasta inversa electrónica, el plazo que debe mediar entre la convocatoria y la apertura de ofertas debe ser de cinco (5) días hábiles; esto no sucede cuando el Valor Estimado del procedimiento sobrepasa las noventa (90) Unidades Impositivas Tributarias (UIT), que es cuando el plazo que debe mediar es de un mínimo de ocho (8) días hábiles. Dicho plazo se denomina período de lances, en razón de la naturaleza de la subasta.

Por otro lado, tanto para la comparación de precios como para la contratación directa, la fecha de presentación de ofertas se define en función a la necesidad de la Entidad.

Finalmente, el Comité de Selección recibe a través del SEACE las ofertas, haciendo la verificación del cumplimiento de los requisitos, bajo el siguiente esquema:

- ✓ Admisibilidad: Se corrobora que el cumplimiento de las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico, según corresponda. Aquellos postores que cumplan con las exigencias de esta etapa adquieren la condición de ADMITIDOS.
- ✓ Evaluación: Se otorgan puntajes en función a los factores de evaluación que se definan en las bases, determinándose un orden de prelación de las ofertas.
- ✓ Calificación: Se reconoce el cumplimiento de los requisitos de calificación que se hayan definido en las bases de las ofertas de

los postores, debiendo revisarse en función del orden de prelación. Aquellos postores que cumplan con las exigencias de esta etapa adquieren la condición de CALIFICADOS, debiendo contarse con al menos dos (2) en esta condición.

- ✓ Verificación de Precio: Se procede con la verificación de la oferta económica. Si esta supera el Valor Estimado, deberá tramitarse el incremento presupuestal correspondiente, así como la autorización por parte del Titular de la Entidad (o del funcionario que cuente con la facultad delegada); y, si la oferta es sustancialmente inferior al Valor Estimado, se deberá requerir un detalle del precio al proveedor (pudiendo ser una estructura de costos), a fin que el Comité pueda valorar el precio bajo ofertado y decidir si podrá cumplir con las expectativas.

Una vez realizadas estas cuatro (4) subetapas, ya resulta factible para el Comité definir cuál será el postor adjudicado y cuál será el postor accesitario, procediendo a otorgarse la Buena Pro a aquel y publicándose el acta respectiva en el SEACE.

4) Perfeccionamiento de contrato

A partir del día siguiente de publicado el otorgamiento de la Buena Pro en el SEACE, empieza a computarse un plazo que tienen los postores para impugnar el resultado a través de un recurso de apelación. En el caso de las licitaciones públicas, concursos públicos y subastas inversas electrónicas cuyo Valor Estimado corresponda a una licitación pública, el plazo para la impugnación es de ocho (8) días hábiles; para el caso de las adjudicaciones simplificadas, selección de consultores individuales y comparación de precio, dicho plazo se extiende por cinco (5) días hábiles.

Una vez transcurrido este plazo y sin que haya mediado impugnación alguna, el postor adjudicado debe hacer llegar los requisitos que establezcan las bases para poder firmar el contrato correspondiente. En los casos que el monto del contrato supere los S/ 200,000.00

(aproximadamente unos 46,000.00 €), deberá presentarse obligatoriamente una garantía de fiel cumplimiento (la cual puede materializarse a través de una carta fianza o una póliza de caución), salvo que se encuentre dentro de algún supuesto de excepción que la normativa establezca.

Una vez que la Entidad cuente con todos los requisitos previstos, extiende el contrato al proveedor para su correspondiente firma. Es necesario mencionar que, cuando el Valor Estimado de la contratación no supere los S/ 200,00.00 y se trate de una Subasta Inversa Electrónica o una Adjudicación Simplificada de bienes o servicios, la Entidad puede optar en las bases que el contrato se perfeccione a través de la notificación de una orden de compra o de servicio, según corresponda.

2.1.3. Fase de Ejecución

1) Ejecución de la prestación

Una vez que el contrato se encuentra perfeccionado y debidamente publicado en el SEACE, se da inicio a la gestión de la prestación. La ejecución se realiza conforme a las condiciones establecidas en las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico, según corresponde. Conforme a lo establecido por la el Reglamento, la supervisión de la ejecución del contrato es competencia del área usuaria; por otro lado, el Órgano Encargado de las Contrataciones se encarga de la gestión administrativa.

En los casos que la Entidad haya perfeccionado el contrato a través de un documento suscrito por ambas partes, es necesario que el Órgano Encargado de las Contrataciones genere una orden de compra o de servicio, según corresponda, la cual tiene fines administrativos. Cuando se trata de un contrato de bienes, la orden de compra es derivada al almacén de la Entidad para la recepción de los productos.

2) Recepción y conformidad

Una vez ejecutada la prestación por parte del contratista, el área usuaria debe verificar que esta se haya llevado conforme a lo establecido en el requerimiento, que se hayan cumplido cada uno de los parámetros y que la Entidad cuente con todos los integrales.

En caso de tratarse de una adquisición de bienes, estos son ingresados por el almacén de la Entidad, la cual corrobora que los bienes correspondan a lo señalado en la orden de compra.

Tras la verificación, el área usuaria emite la conformidad de la prestación, el cual es un documento formal suscrito por el funcionario titular dicha área que permite iniciar el trámite necesario para efectuar el pago. En los casos de contratos de bienes, el almacén otorga la conformidad de ingreso de mercadería al almacén.

Cabe mencionar que la normativa establece un plazo de siete (7) días calendario para emitir la conformidad; en dicho plazo el área usuaria debe realizar las revisiones necesarias para poder verificar el cumplimiento. En caso que el contratista no haya cumplido la prestación en algún extremo, se le otorga a este un plazo no mayor a 10 días ni menor a 2 días para subsanar.

3) Pago

Una vez emitida la conformidad, esta es recibida por el Órgano Encargado de las Contrataciones para iniciar el trámite de pagaduría. Este se realiza en coordinación con la dependencia de contabilidad y tesorería.

El plazo para realizar el trámite de pago es de diez (10) días calendario; en caso de retrasos, el contratista adquiere el derecho de cobrar intereses legales.

2.2. Compras en el Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es el órgano rector en materia de educación en el Estado Peruano (1993); entre las funciones a su cargo destacan las de definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad; además debe formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación. Este Ministerio funciona a través de múltiples Unidades Ejecutoras, que se encargan de administrar los fondos públicos de forma ordenada y afín a las responsabilidades asignadas por el mismo Ministerio anualmente.

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Educación, la Entidad cuenta con una estructura orgánica compuesta por una serie de dependencias encabezadas por la Alta Dirección, seguidas por los Órganos Consultivos, los Órganos de Asesoramiento, los Órganos de Control, la Procuraduría Pública, los Órganos de Línea y los Órganos de Apoyo, los cuales se encuentran organizados en el organigrama aprobado con Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU (2015).

Los proyectos de atención a la ciudadanía que son de competencia del Ministerio de Educación son atendidos a través de sus distintas dependencias, las cuales detectan las necesidades públicas que deben ser satisfechas y formulan sus requerimientos en función a sus competencias. Estas dependencias funcionan como áreas usuarias en los procesos de contratación a realizarse para poder atender a las necesidades de la población. Cada dependencia se organiza administrativamente con el objetivo de cumplir su papel dentro de las compras públicas, que, como se explicó en los anteriores puntos, es importante en razón de los conocimientos técnicos que aportan a la contratación.

Por otro lado, los requerimientos son remitidos a la Oficina de Logística (que forma parte de la Oficina General de Administración), el cual es un órgano de apoyo que, bajo la estructura normativa de las compras públicas, cumple la función de Órgano Encargado de las Contrataciones.

2.2.1. Estructura interna de la Oficina de Logística

La Oficina de Logística, dentro de la cadena de funcionamiento de la contratación pública, tiene a su cargo una serie de coordinaciones o áreas que interactúan entre sí para poder llevar a cabo las compras, las cuales se proceden a detallar a continuación:

1) Coordinación de Programación y Costos

Esta área se encuentra a cargo de actividades propias de la primera fase de la contratación, correspondiente a los actos preparatorios. Su responsabilidad reside en recibir los requerimientos formulados por las áreas usuarias, hacer la revisión respectiva de los mismos y valorizarlos haciendo indagación de mercado, recurriendo a fuentes como cotizaciones de proveedores especializados del rubro, registros históricos del Ministerio de Educación, registros de otras entidades publicados en el SEACE, entre otros.

Sus funciones se extienden hasta que envía el expediente de compra para su aprobación a la Oficina General de Administración.

2) Coordinación de Procesos de Selección

Esta área se encuentra a cargo de actividades pertenecientes a la segunda fase de la contratación, es decir, a la fase selectiva. Su función es la de administrar, apoyar y supervisar a los Comités de Selección designados para la conducción de los distintos procedimientos de selección. En aquellos casos en los que la conducción recae en el Órgano Encargado de las Contrataciones y no en un Comité, esta Coordinación es la que tiene a su cargo el desarrollo del procedimiento.

Su tarea se extiende desde que se aprueba el expediente de compra y se designa al Comité de Selección, hasta que se suscribe el contrato derivado del procedimiento de selección.

3) Coordinación de Ejecución Contractual

Esta área se encuentra a cargo de la gestión administrativa del contrato, trabajando en conjunto con el área usuaria, a fin de permitir que el proveedor

seleccionado lleve a cabo la prestación. Además, se encarga de iniciar los trámites de pagaduría ante la Oficina de Contabilidad y la Oficina de Tesorería, ambas también pertenecientes a la Oficina General de Administración.

Sus labores se extienden desde el momento en que la Coordinación de Procesos de Selección hace llegar el contrato perfeccionado y publicado en el SEACE hasta el momento en que se realiza el pago de la prestación cumplida a cabalidad por el proveedor.

2.2.2. Articulación de las dependencias para las compras

1) Fase preparatoria

Tal como se señaló líneas arriba, las dependencias del Ministerio de Educación formulan sus requerimientos en función a sus necesidades; estas áreas usuarias envían sus especificaciones técnicas o términos de referencia conjuntamente con los requisitos de calificación que ordena la normativa a la Oficina de Logística para el inicio de la indagación de mercado.

El requerimiento lo recibe la Coordinación de Programación y Costos, la que hace revisión del mismo tanto a nivel técnico como a nivel administrativo-legal. En caso se tenga observaciones, se hacen llegar al área usuaria para que los corrija.

Una vez que las condiciones de las especificaciones técnicas o términos de referencia se encuentren debidamente afinadas, se proceder a someterlo a revisión de empresas para que brinden una cotización que abarque todos los costos que conllevaría llevar a cabo la contratación. En caso que las empresas formulen consultas o su cotización contenga información técnica que requiera opinión por parte del área usuaria, se le traslada a esta para su absolución y validación respectiva.

En el momento que la Coordinación de Programación y Costos cuenta con más de una cotización que le permita corroborar que existe pluralidad de ofertas en el mercado, puede proceder con la valorización del requerimiento. En función a la complejidad de la prestación, o a la dispersión de los precios, dicha Coordinación puede optar por ampliar su indagación, con el fin de obtener más cotizaciones. Asimismo, puede

recurrir a otras fuentes históricas. Solo en caso que se trate de la adquisición de bienes, debe verificarse adicionalmente que se cuente con pluralidad de marcas en los productos.

Una vez que se cuente con el Valor Estimado, este es comunicado al área usuaria para que verifique si cuenta con fondos públicos para afrontar dicha contratación. Al confirmar los fondos, el área usuaria procede a comunicar formalmente a la Oficina de Logística para proseguir con el trámite. Asimismo, en el mismo escrito propone al profesional con conocimiento técnico que formará parte del eventual Comité de Selección que conducirá el procedimiento de selección en la siguiente fase.

Con la confirmación del área usuaria, la Coordinación de Programación y Costos gestiona la emisión del Certificado de Crédito Presupuestario (CCP) que asegura el dinero a ejecutar en el año para llevar a cabo el procedimiento de selección; dicho CCP es firmado por la Oficina de Contabilidad para su aprobación y registrado en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), software utilizado para gestionar los pagos futuros. Paralelamente, la Coordinación de Programación y Costos verifica que la contratación haya sido programada en el Plan Anual de Contrataciones (PAC).

Al contar con el CCP aprobado, en caso que la contratación se vaya a pagar en años posteriores, debe tramitarse la previsión presupuestal por los años que correspondan que es solicitada por la Coordinación de Programación y Costos a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, la cual emite el documento conteniendo la previsión requerida y esta es suscrita adicionalmente por la Oficina General de Administración.

Cuando la Coordinación de Programación y Costos cuenta con todos los elementos señalados anteriormente, prepara el expediente de compra o expediente de contratación que contiene las características que tendrá el procedimiento de selección: el tipo de procedimiento, el objeto de la convocatoria, el sistema de contratación, la modalidad de ejecución contractual, entre otros. La aprobación es solicitada a la Oficina General de Administración, que es la dependencia que tiene delegada la función.

En dicha aprobación, se designa también a los miembros del Comité que conducirá el procedimiento de selección de proveedores, en los casos que determine la normativa.

Tras la aprobación del expediente de contratación, la Coordinación de Procesos de Selección recibe el expediente y procede con la notificación legal a los miembros designados que conforman el Comité de Selección, quienes asumen la responsabilidad directa; dicho órgano colegiado se encuentra encabezado por algún profesional de dicha Coordinación. En caso que la conducción recaiga en la Oficina de Logística, la Coordinación de Procesos de Selección realiza directamente las labores como dependencia.

Tras la formulación del documento de procedimiento de selección o bases, se solicita la aprobación respectiva a la Oficina General de Administración, dependencia que también tiene delegada dicha función. Con la aprobación correspondiente, se procede con la publicación de la convocatoria del procedimiento en el SEACE.

2) Fase selectiva

La custodia de la información relativa al procedimiento de selección es llevada a cabo por el conductor del procedimiento, sea Comité de Selección o la Coordinación de Procesos de Selección, quienes reciben a través del SEACE los cuestionamientos que hagan los proveedores participantes dentro del plazo legal. Tras la consolidación de los mismos, estos son derivados al área usuaria en caso que sean formulados en torno al requerimiento para su opinión y respuesta; aquellos cuestionamientos que sean de carácter legal o administrativo, son absueltos directamente por el conductor del procedimiento.

La publicación del pliego absolutorio de cuestionamientos la realiza el conductor a través del SEACE, haciendo lo mismo para el caso de las bases integradas que recojan todas las modificaciones que se hayan realizado producto de la absolución.

Dentro del plazo de evaluación y calificación de ofertas, se revisa la documentación presentada por los proveedores postores. En caso que requiera apoyo en materia técnica, el conductor requiere opinión al área

usuaria. En los casos que, producto de la verificación de la oferta económica, se reciba una oferta cuyo precio supere el Valor Estimado y que haya sido materia de calificación favorable, se requiere al área usuaria que confirme si cuenta con fondos para validar el precio; paralelamente, se requiere a la Coordinación de Programación y Costos que emita opinión acerca de la viabilidad para la aprobación de dicho precio. Esta opinión es valorada por la Oficina General de Administración para la aprobación de dicho precio, función que también tiene delegada.

Una vez que el conductor del procedimiento publica los resultados a través del SEACE y transcurre el plazo para la impugnación, se deriva el expediente a la Coordinación de Procesos de Selección para realizar los trámites correspondientes al perfeccionamiento del contrato.

El postor adjudicatario presenta los requisitos establecidos en las bases, lo cual es revisado por la Coordinación; dicha dependencia proyecta el contrato a suscribir en función al contenido de las bases. Cuando el proveedor cumple con los requisitos, dentro del plazo legal, la Coordinación remite el contrato para su firma a la Oficina General de Administración, dependencia que tiene delegada dicha función, y se coordina con el proveedor la firma.

3) Fase de ejecución

Una vez que la Coordinación de Procesos de Selección publica el contrato en el SEACE, procede a derivar una copia del mismo al área usuaria para la supervisión de la prestación con los antecedentes respectivos. Luego, el expediente es derivado a la Coordinación de Ejecución Contractual para la gestión administrativa del mismo, procediendo a generar la orden de compra o de servicio derivada. Dicha orden tiene como finalidad de servir de instrumento operativo para la pagaduría; en el caso de adquisición de bienes, dicha orden es derivada a la Coordinación de Almacén de la Oficina de Logística para control de ingreso de mercadería al momento del cumplimiento de la prestación.

Cuando el proveedor contratista cumple con la prestación en las condiciones pactadas, el área usuaria procede a emitir la conformidad y remitirla a la Oficina de Logística. La Coordinación de Ejecución Contractual recibe la conformidad y elabora el expediente de pago; en los casos de adquisición de bienes, recibe adicionalmente la conformidad de ingreso por parte de la Coordinación de Almacén.

Este expediente es derivado a la Oficina de Contabilidad para que proceda con el devengado. Finalmente, ya devengado, el expediente pasa a la Oficina de Tesorería para proceder con el giro respectivo.

Durante toda la fase de ejecución, la Coordinación de Ejecución Contractual hace uso del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) para la gestión de la orden, y el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para gestionar el pago con las otras dependencias. Ambos sistemas funcionan de forma integrada.

Tras la realización del pago, la Coordinación de Ejecución Contractual procede a archivar el expediente de contratación.

Cabe mencionar que, entre los anexos, se encontrará una serie de diagramas que ilustran las interacciones de las dependencias en el Ministerio de Educación.

2.2.3. Unidades Ejecutoras

A nivel de Gobierno Nacional, el Ministerio de Educación divide su presupuesto regularmente en veintidós (22) Unidades Ejecutoras, realizando cada año una separación de responsabilidad a diversas dependencias para llevar a cabo la administración y ejecución de dichos presupuestos.

Los Gobiernos Regionales se encargan de administrar las escuelas, según la jurisdicción de estos, no recayendo en responsabilidad del Ministerio de Educación.

2.3. Normativa Aplicable

Para efectos de realizar compras públicas, el Estado Peruano tiene una serie de instrumentos legales que dan ordenamiento jurídico a las contrataciones, identificándose en el siguiente rango de jerarquía:

1) Ley de Contrataciones del Estado

Se trata del instrumento legal de mayor jerarquía, que delimita de forma general las pautas de las compras públicas, estableciendo impedimentos para contratar, principios que rigen las contrataciones, tipos de procedimiento, regímenes especiales, alcances de aplicación, entre otros. La actual Ley fue aprobada con Ley N° 30225 y se encuentra recogida y recopilada en el Texto Único Ordenado aprobado con Decreto Supremo N° 082-2019-EF, la cual contiene las modificaciones que se ha estado realizando en los últimos años a la Ley.

2) Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento

Se trata de un instrumento con rango de Ley que identifica a los integrantes de la Cadena de Abastecimiento Público, demarcando su jerarquía interna: (i) la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas (que ejerce rectoría), (ii) el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, (iii) la Central de Compras Públicas, y (iv) las áreas involucradas en la gestión de la Cadena de Abastecimiento Público. Dicha norma fue aprobada con Decreto Legislativo N° 1439.

3) Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado

Se trata del instrumento que define con más detalle los aspectos generales de la Ley, brindando reglas para la fase preparatoria, para el desarrollo de los procedimientos durante la fase de selección y para la fase de ejecución contractual, entre otros. El actual Reglamento fue aprobado con Decreto Supremo N° 344-2018-EF, la cual ha sido sometida a modificaciones desde su aprobación.

4) Resoluciones de la Dirección General de Abastecimiento

Se trata de instrumentos que impactan masivamente sobre los procedimientos de selección en curso en todo el aparato estatal, los cuales son de cumplimiento obligatorio por la calidad rectora de la Dirección.

5) Directivas del OSCE

Son instrumentos aprobados para guiar el funcionamiento de aspectos específicos en las 3 fases de la contratación pública, que son de cumplimiento obligatorio.

6) Opiniones del OSCE

Son instrumentos que resuelven y brindan detalles interpretativos acerca de puntos específicos de la normativa, además de sus articulaciones legales con otras Leyes y el Código Civil. Son de cumplimiento obligatorio.

7) Resoluciones de Tribunal de Contrataciones del Estado

Se trata de decisiones tomadas por el Tribunal de Contrataciones del Estado, que sirven de guía para las Entidades al momento de decidir por la selección de algún proveedor. Al carecer de carácter vinculante, no son de cumplimiento obligatorio, pero sí recomendado para tomar decisiones.

3. Métodos y Datos

Para efectos del estudio, se procederá a realizar dos vertientes de tratamiento de información: se realizará un estudio cuantitativo de los históricos circunscritos a un período determinado, y se realizará un estudio cualitativo en función a entrevistas hechas a actores clave de la cadena.

3.1.Elementos cuantitativos del método

Las compras de gran cuantía que se realizan en el Ministerio de Educación correspondientes a los Colegios de Alto Rendimiento (en adelante, COAR) son programadas anualmente en función a la formulación realizada por la dependencia que se hace cargo de su administración, que es la Dirección de Educación Básica para Estudiantes con Desempeño Sobresaliente y Alto Rendimiento (en adelante, DEBEDSAR).

Para efectos de este estudio se procederá a analizar las compras de gran cuantía por procedimiento de selección de proveedores durante el año 2021 bajo la normativa general de las Contrataciones del Estado, eligiéndose este año dado que supone el mejor exponente de una realidad posterior a la declaratoria de pandemia por el COVID-19. Además, el estudio estará circunscrito a las compras realizadas por la Sede Central del Ministerio de Educación a través de su Oficina General de Administración. Al respecto, tal como se señaló en el marco teórico, el Ministerio de Educación lleva a cabo sus proyectos dividiendo el presupuesto en Unidades Ejecutoras (UE), centralizando gran parte de sus actividades centrales en las UE 024, 026 y 116 y, para el año 2021, la administración de estas 3 UE fue asignada efectivamente Oficina General de Administración, conforme a la Resolución Ministerial N° 008-2021-MINEDU. Esto supone que las compras realizadas para estas 3 UE fueron realizadas bajo un mismo orden interno y metodología, dando sentido de uniformidad a los expedientes de compra. Por este motivo, también se excluirá del presente estudio aquellas compras correspondientes a Colegios de Alto Rendimiento que hayan sido realizadas por otras UE, como es el caso de la Unidad Ejecutora 120 – Programa Nacional de Dotación de Materiales Educativos.

En ese sentido, se procederá a identificar en el SEACE los procedimientos de selección que hayan sido convocados por las 3 UE durante el 2021, obteniéndose lo siguiente para el caso de la Unidad Ejecutora 024:

Tabla 1. Cantidad de procedimientos identificados de la UE024

Nº	UNIDAD EJECUTORA	TIPO DE PROCEDIMIENTO	CANTIDAD
1	UE024 – Ministerio de Educación	Adjudicación Simplificada	15
2	UE024 – Ministerio de Educación	Licitación Pública	1
3	UE024 – Ministerio de Educación	Concurso Público	5
4	UE024 – Ministerio de Educación	Contratación Directa	6
Subtotal de Procedimientos de Selección Identificados			27

Por otro lado, para el caso de la Unidad Ejecutora 026 – Programa Educación Básica Para Todos:

Tabla 2. Cantidad de procedimientos identificados de la UE026

Nº	UNIDAD EJECUTORA	TIPO DE PROCEDIMIENTO	CANTIDAD
1	UE026 – Programa Educación Básica Para Todos	Adjudicación Simplificada	12
2	UE026 – Programa Educación Básica Para Todos	Licitación Pública	2
3	UE026 – Programa Educación Básica Para Todos	Concurso Público	9
4	UE026 – Programa Educación Básica Para Todos	Contratación Directa	5
Subtotal de Procedimientos de Selección Identificados			28

Finalmente, para el caso de la Unidad Ejecutora 116 – Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú, se obtiene la siguiente información:

Tabla 3. Cantidad de procedimientos identificados de la UE

N°	UNIDAD EJECUTORA	TIPO DE PROCEDIMIENTO	CANTIDAD
1	UE116 – Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú	Adjudicación Simplificada	2
Subtotal de Procedimientos de Selección Identificados			2

En resumen, el universo de procedimientos por tipo para las 3 UE sería el siguiente:

Tabla 4. Resumen de procedimientos.

TIPO DE PROCEDIMIENTO	CANTIDAD
Adjudicación Simplificada	29
Licitación Pública	3
Concurso Público	14
Contratación Directa	11
TOTAL DE PROCEDIMIENTOS	57

De la totalidad de procedimientos identificados, se verificó las siguientes cantidades de procedimientos estrictamente vinculados a la atención de Colegios de Alto Rendimiento:

Tabla 5. Cantidad de procedimientos vinculados con los COAR.

UNIDAD EJECUTORA	TIPO DE PROCEDIMIENTO	CANTIDAD
UE024 – Ministerio de Educación	Concurso Público	2
UE026 – Programa Educación Básica Para Todos	Adjudicación Simplificada	6
	Concurso Público	7
	Contratación Directa	2
UE116 – Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú	Adjudicación Simplificada	2
TOTAL		19

Como producto de esta separación de procedimientos, ya no se cuenta con licitaciones públicas para el estudio; sin embargo, esto podrá ser superado debido a que tanto las licitaciones públicas como los concursos públicos tienen las mismas reglas y plazos, siendo el objeto de contratación el único elemento diferenciador en el desarrollo de ambos tipos de procedimientos. Por ende, los resultados que se obtengan para los concursos públicos serán aplicables para las licitaciones públicas.

Para efectos del presente estudio, se optó por excluir los procedimientos que sufrieran de una elevación de cuestionamientos, declaratoria de desierto, de un recurso de apelación o de una pérdida de buena pro debido a que afectarían la uniformidad del estudio deformando los tiempos regulares de sus etapas, bajo el siguiente detalle:

Tabla 6. Procedimientos excluidos.

UNIDAD EJECUTORA	PROCEDIMIENTO	DENOMINACIÓN	MOTIVO
UE026	Adjudicación Simplificada N° 11-2021-MINEDU/UE026	Adquisición de Kit de Uniformes para los Estudiantes de Veinticuatro (24) Colegios de Alto Rendimiento	El procedimiento fue declarado DESIERTO.
UE026	Adjudicación Simplificada N° 12-2021-MINEDU/UE026	Adquisición de Componentes de Laptops para los Nueve (9) Colegios de Alto Rendimiento	El procedimiento fue declarado DESIERTO.
UE026	Adjudicación Simplificada N° 10-2021-MINEDU/UE026	Adquisición de Kit de Aseo para los Estudiantes de Veinticuatro (24) Colegios de Alto Rendimiento	Se produjo una pérdida de buena pro.
UE026	Adjudicación Simplificada N° 07-2021-MINEDU/UE026	Contratación del Servicio de Internet Línea Dedicada para el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú COAR Lima	El procedimiento fue impugnado a través de un recurso de apelación.
UE026	Concurso Público N° 01-2021-MINEDU/UE026	Servicio de Limpieza y Mantenimiento para dos (02) COAR: Amazonas y Arequipa	Se produjo una elevación de cuestionamientos.

Ante esta situación, las cantidades de procedimientos que podrían ser utilizados para el estudio se reducirían a 14, lo cual representaría la muestra para el desarrollo de este estudio.

Se plantea realizar un conteo de los días calendarios que ha tomado el desarrollo de las actividades identificadas, a efectos de poder identificar las actividades que hayan sufrido más retrasos. Para hacer la evaluación, se utilizará como fuente los expedientes de contratación o expedientes de compra de los procedimientos de selección identificados, haciendo uso del acceso que tiene el estudiante en su calidad de servidor del Ministerio de Educación.

El recuento en cuestión será ingresado a una matriz de evaluación, el cual estará estructurado de la siguiente forma:

Tabla 7. Actividades identificadas para revisión de expedientes.

FASE	ACTIVIDAD
Preparatoria	Recepción y revisión de requerimiento.
	Reformulación de requerimiento tras revisión.
	Obtención de cotización y/o recepción de consultas.
	Reformulación de requerimiento tras cotización y consultas.
	Cálculo de valor estimado.
	Verificación de fondos presupuestales.
	Obtención de presupuesto.
	Preparación de expediente para aprobación.
	Aprobación de expediente de contratación.
	Elaboración y aprobación de bases.
Selectiva	Formulación de cuestionamientos.
	Absolución de cuestionamientos.
	Presentación de ofertas.
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados.
	Consentimiento de resultados.
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato.
	Notificación de observaciones a requisitos presentados.
	Subsanación de observaciones a requisitos.
	Firma de contrato.

Esta toma de tiempos se limita a la fase preparatoria y fase selectiva debido a que los procedimientos en cuestión comparten métodos y estructuras procedimentales similares. A partir de la fase de ejecución, cada prestación toma su propio tiempo y plazos, por lo que esa divergencia hace poco productivo el análisis comparativo de expedientes.

Cabe mencionar que, en la fase preparatoria, desde la actividad “Recepción y revisión de requerimiento” hasta la actividad “Reformulación de requerimiento tras cotización y consultas” es posible que se produzca un bucle o un acortamiento en función de la cantidad de veces que se haya incurrido en reformulación de requerimiento.

Entre los anexos se encontrará en detalle la siguiente información:

- Listado de procedimientos de selección identificados por Unidad Ejecutora.
- Cuadros con información recogida por procedimiento.

3.2.Elementos cualitativos del método

Se procederá a realizar entrevistas directas con personas expertas en la materia e involucradas en el desarrollo de estas prestaciones, bajo el siguiente detalle:

a) El señor Ramiro Alonso Culqui Ramirez:

Licenciado en Administración, es el actual Coordinador de Procesos de Selección de la Sede Central del Ministerio de Educación, además de capacitador en Contratación Pública.

La experiencia del señor Culqui durante el período 2021 a cargo de la Coordinación que se encarga de atender la fase selectiva directamente resulta muy valiosa para este estudio, dado que ofrecerá un enfoque desde la perspectiva de la fase directa que sigue a la preparativa. Además, en la actualidad, ocupa el cargo de Coordinador de Programación y Costos, en adición a sus funciones.

b) La señora Ana Paola Durand Velasquez:

Abogada, es la actual Coordinadora de Ejecución Contractual de la Sede Central del Ministerio de Educación.

La experiencia de la señora Durand durante el período evaluado resulta relevante dado que supone la etapa final de la cadena de abastecimiento para la atención de las necesidades de los COAR.

c) La señora Berenice Fernandez Calderon:

Licenciada en Administración, se desempeñó como Coordinadora de Programación y Costos hasta febrero de 2022. Actualmente aún no ha sido contratado un Coordinador nuevo para su reemplazo, siendo efectuadas sus funciones en la actualidad por el señor Ramiro Alonso Culqui Ramirez.

d) El señor Adolfo Ricardo Rodriguez Masias:

Licenciado en Administración, se desempeñó en la Coordinación de Procesos de Selección durante la década pasada; se trata de un capacitador con muchos años de experiencia en la Contratación Pública.

Se ha considerado relevante la opinión del señor Rodriguez toda vez que el funcionamiento de las compras públicas es transversal para todo el Estado Peruano, por lo que las problemáticas a los que se puedan arribar de las opiniones del especialista son perfectamente aplicables para el caso de los COAR.

e) El señor Alvaro Torrico Huerta:

Abogado, se ha desempeñado como jefe de Órganos Encargados de Contrataciones en varias instituciones, además de ser un capacitador en Contratación Pública.

Bajo el mismo criterio señalado en el punto anterior, la opinión del señor Torrico resulta valorable para el presente estudio.

La entrevista consiste en realizar preguntas que puedan reflejar las percepciones de los especialistas en torno a los retrasos que adolece la gestión de compras en el Ministerio de Educación. Los tres primeros entrevistados son los coordinadores a cargo de las áreas de la Oficina de Logística que intervienen en cada fase (con la excepción de la señora Fernandez Calderon, quien ya no forma parte de la institución, pero participó durante todo el período de estudio).

La entrevista fue dividida en cuatro secciones:

- La Sección A, que tiene un carácter general en torno a la cadena de suministro.

- La Sección B, que está referida a la Fase Preparatoria.
- La Sección C, que está referida a la Fase Selectiva.
- La Sección D, que está referida a la Fase de Ejecución.
- La Sección E, destinada a comentarios finales.

Si bien las entrevistas tuvieron las mismas secciones para todos los especialistas, las preguntas de los dos últimos entrevistados tuvieron diferente matiz dado que no han trabajado en la institución durante el período materia del estudio. Sus opiniones son recogidas en calidad de veedores externos de la gestión de compras públicas. Según esta perspectiva, se plantearon las siguientes consultas para las entrevistas:

Tabla 8. Estructura base de las entrevistas.

SECCIÓN	PREGUNTA
A - GENERAL	¿Existen retrasos o tiempos mejorables para la atención de las necesidades de los COAR?
	¿Los retrasos se deben a defectos normativos o deficiencias de la Entidad?
	De las tres (3) fases de la contratación pública, ¿cuál considera usted que fue la más crítica para la atención de las necesidades?
	En el Ministerio de Educación, ¿en qué fase considera que vio mayor dificultad para concretar los plazos de abastecimiento de las necesidades de los COAR?
B - FASE PREPARATORIA	De las actividades relacionadas a la fase preparatoria, ¿cuál considera usted que resultaba más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades?
	De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?

C - FASE SELECTIVA	De las actividades relacionadas a la fase selectiva, ¿cuál considera usted que resultaba más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades?
	De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?
D - FASE DE EJECUCIÓN	De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual, ¿cuál considera usted que resultaba más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades?
	¿Considera que la gestión de esta fase tiene aspectos mejorables que impacten en la atención oportuna de las necesidades de los COAR?
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?
E - IMPACTO Y MEJORA	¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento de una Entidad?
	En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en las instituciones?
	En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?

En la columna derecha de la tabla se pueden apreciar las consultas que se han realizado; se ha resaltado aquellas consultas (dos en la Sección A, una en la Sección B, una en la Sección C y una en la Sección D) que solo se hacen a los Coordinadores del Ministerio de Educación.

A partir de las fuentes señaladas, se buscará comprobar la hipótesis combinando los resultados encontrados que sea posible recoger a partir de las respuestas de las entrevistas como de los tiempos evaluados en la matriz.

4. Resultados

A efecto de exponer los resultados obtenidos, se iniciará con la exposición de la información recogida del extremo cualitativo del estudio, es decir, de las entrevistas realizadas a los cinco especialistas, de las cuales se extraerán causas y motivos para los retrasos, las cuales serán codificadas y priorizadas haciendo uso de un diagrama de Pareto. Posteriormente, estos resultados serán contrastados con la información recogida cuantitativamente de la revisión de los expedientes de compra, a los que este estudiante tuvo acceso, con el objetivo de verificar si son fundadas las posturas adoptadas por los especialistas.

Cabe mencionar que entre los anexos del presente estudio se adjuntarán las tablas que componen las revisiones de tiempos realizadas para cada procedimiento; asimismo, se adjuntarán las transcripciones de las entrevistas realizadas a los cinco especialistas.

4.1. Resultados de la evaluación cualitativa

Las respuestas obtenidas durante las entrevistas han sido depositadas y resumidas en las tablas 9, 10 y 11 del presente escrito para una mejor visualización. La Tabla 9 contiene un resumen de las respuestas obtenidas del señor Culqui, la señora Durand, la señora Fernandez, el señor Rodriguez y el señor Torrico para las Secciones A – General y B – Fase Preparatoria. La Tabla 10 contiene un resumen de las respuestas obtenidas para las Secciones C – Fase Selectiva y D – Fase de Ejecución. Finalmente, la Tabla 11 contiene un resumen de la Sección E – Mejora e Impacto.

Como consecuencia de la revisión de las tablas, es factible identificar y contabilizar una serie de causas a los retrasos durante las 3 fases a efectos de hacer uso de un diagrama de Pareto para priorizar las causas.

Tabla 9. Respuestas de las Secciones A y B

SECCIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA CULQUI	RESPUESTA DURAND	RESPUESTA FERNANDEZ	RESPUESTA RODRIGUEZ	RESPUESTA TORRICO	
A - GENERAL	¿Existen retrasos o tiempos mejorables para la atención de las necesidades de los COAR?	Sí.	Sí.	Sí.	-	-	
	¿Los retrasos se deben a defectos normativos o deficiencias de la Entidad?	Deficiencia de la normativa.	Deficiencias de la Entidad.	Dificultades internas de la Entidad.	Problemas internos, no atribuibles a la norma.	Desconocimiento de funcionarios, no por problemas de norma.	
	De las tres (3) fases de la contratación pública, ¿cuál considera usted que fue la más crítica para la atención de las necesidades?	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.
	En el Ministerio de Educación, ¿en qué fase considera que vio mayor dificultad para concretar los plazos de abastecimiento de las necesidades de los COAR?	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	Fase preparatoria.	-	-
B - FASE PREPARATORIA	De las actividades relacionadas a la fase preparatoria, ¿cuál considera usted que resultaba más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades?	Indagación de mercado.	Formulación del requerimiento.	Elaboración del requerimiento.	Formulación del requerimiento.	Formulación del requerimiento.	
	De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?	Fortaleza: Capacidad de búsqueda de proveedores con buen historial. Defecto: Se maneja un sistema de declaraciones juradas poco efectivo.	Fortaleza: Intención de detalle de los alcances de la prestación. Defecto: No hay claridad en la definición de estos alcances ni de las penalidades correspondientes.	Fortaleza: Intención de detalle de los alcances de la prestación. Defecto: Problemas de alcances ni de las penalidades correspondientes.	Fortaleza: Se cuenta con acceso a toda la información para tener un mejor control de la prestación. Defecto: Problemas de financiamiento de los requerimientos por total desconexión con la oficina de presupuesto.	-	-
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?	El Coordinador Administrativo a cargo debería tener conocimiento en gestión pública, contrataciones públicas y redacción.	Conocer técnicamente el objeto de contratación, además de buen criterio y razonabilidad.	Responsabilidad, compromiso, capacidad de análisis y de dar soluciones.	Debe poseer conocimiento en contrataciones públicas.	Debe poseer conocimiento en contrataciones públicas y en el funcionamiento interno de la Entidad.	Debe poseer conocimiento en contrataciones públicas y en el funcionamiento interno de la Entidad.
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?	Debe poseer experiencia específica en esta actividad y en la atención de los tipos de requerimientos.	Debe ser una persona eficiente y de buen criterio, evitando retrasos innecesarios.	Debe ser una persona analítica y creativa, con conocimiento de la realidad nacional.	Debe tener experiencia específica en esta actividad.	Debe tener experiencia específica en esta actividad.	Debe ser una persona con compromiso y con conocimiento en otros campos además del de compras públicas.

Tabla 10. Respuestas de las Secciones C y D

SECCIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA CULQUI	RESPUESTA DURAND	RESPUESTA FERNANDEZ	RESPUESTA RODRIGUEZ	RESPUESTA TORRICO	
C - FASE SELECTIVA	De las actividades relacionadas a la fase selectiva, ¿cuál considera usted que resultaba más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades?	La absolución de cuestionamientos.	Lo más crítico es la evaluación y calificación de ofertas.	Es la absolución de cuestionamientos.	La absolución de cuestionamientos.	La absolución de cuestionamientos.	
	De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?	Fortaleza: Predisposición para atender las consultas y finalizar el procedimiento. Defecto: El personal es demasiado formalista.	Fortaleza: No hay intención de dilatar las etapas. Defecto: No se toman riesgos al momento de actuar en espacios discrecionales.	Fortaleza: No identificada. Defecto: Al momento de absolver aspectos técnicos, era notorio que la DEBEDSAR no tenía claro su requerimiento.	-	-	-
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?	Debe conocer de compras públicas, de normativa en contratación pública y tener conducta ética y moral respetable.	Debe poseer conocimientos que les permita tomar decisiones en los espacios discrecionales que les de la normativa.	Capacidad de análisis y de dar soluciones.	Debe poseer conocimiento integral en compras públicas y una visión colegiada de las responsabilidades.	Deben ser personas moralmente intachables y con compromiso institucional.	
D - FASE DE EJECUCIÓN	De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual, ¿cuál considera usted que resultaba más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades?	La emisión de conformidad.	La supervisión correcta del servicio que ejecuta el área usuaria.	El seguimiento a la ejecución.	El seguimiento a la ejecución.	El seguimiento y supervisión de las entregas.	
	¿Considera que la gestión de esta fase tiene aspectos mejorables que impacten en la atención oportuna de las necesidades de los COAR?	La emisión de conformidad supera lo permitido por la normativa.	Muchos servicios que se realizan a nivel nacional carecen de una adecuada supervisión por parte del área usuaria.	No podría identificar porque no he participado activamente en esta etapa para el caso de los COAR.	-	-	-
	¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?	Poseer conocimientos técnicos del requerimiento, debe ser capaz de familiarizarse con las normas técnicas del objeto de la contratación	Debe ser una persona ordenada y con capacidad de analizar realmente el desarrollo del servicio	Orden y conocimiento de la prestación que finalmente va a controlar, para poder ver qué actividades se están dando y qué penalidades se van a aplicar.	Debe poseer experiencia específica en esta actividad.	Debe ser una persona muy comprometida con los plazos; una persona muy activa para administrar el contrato, que se involucre completamente en el seguimiento.	

Tabla 11. Respuestas de la Sección E

SECCIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA CULQUI	RESPUESTA DURAND	RESPUESTA FERNANDEZ	RESPUESTA RODRIGUEZ	RESPUESTA TORRICO
E - IMPACTO Y MEJORA	¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento de una Entidad?	El principal impacto es que se va a sacar contrataciones complementarias o adjudicaciones sin procedimiento para cubrir los periodos entre el nuevo contrato y la finalización del anterior.	El principal afectado es la población infantil que se encuentra beneficiado de la educación del COAR.	Esto afecta a los estudiantes que forman parte de este modelo educativo.	El impacto fuerte es sobre la juventud que forma parte de la población objetivo de los COAR.	El mayor impacto es en la medición de la ejecución económica de la Entidad.
	En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en las instituciones?	Una buena planificación.	Es la determinación del valor estimado.	Una adecuada programación, formulación y financiamiento de los requerimientos.	La lucha contra estos tres elementos: el alto nivel de rotación, la falta de capacitación del personal y la corrupción.	Educar a tu equipo de compras y, luego, ahí extendas esa educación al resto de dependencias involucradas en la institución.
	En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?	Conocer al personal; si no conoces al personal y haciendo, es probable que terminen distanciándose los criterios manejados.	Un buen trabajo en equipo, con buena comunicación.	Socializar y difundir estos cuadros de control, a fin que todos apunten al objetivo trazado.	Se saca el mejor provecho cuando tienes a las personas correctamente capacitadas, cuando les dejas hacer su trabajo, cuando eres realmente un líder y no un jefe.	A través de la retroalimentación de la oficina de compras, y del nivel de compromiso que asume la Alta Dirección.

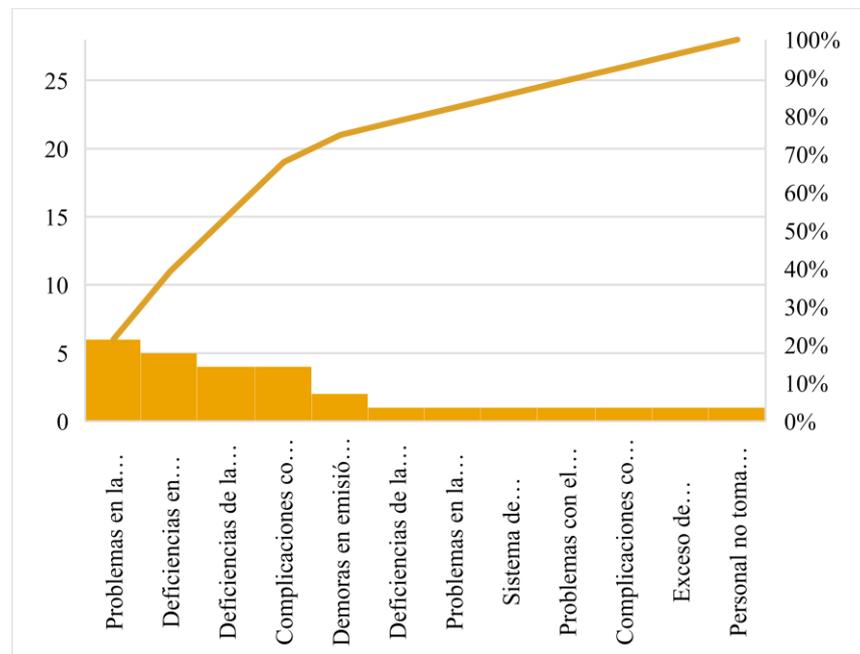
En adición a la información resumida contenida en las Tablas 9, 10 y 11, se incluirá dentro de los anexos las transcripciones de las entrevistas realizadas.

En la siguiente tabla se contabilizan las causas identificadas a partir de las respuestas recogidas, ordenadas en función a su frecuencia y con su respectivo porcentaje acumulado:

Tabla 12. Causas identificadas.

CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE ACUMULADO
Problemas en la elaboración de requerimiento.	6	21%
Deficiencias en seguimiento y supervisión de ejecución.	5	39%
Deficiencias de la organización interna.	4	54%
Complicaciones con la absolución de cuestionamientos.	4	68%
Demoras en emisión de conformidad.	2	75%
Deficiencias de la normativa.	1	79%
Problemas en la indagación de mercado.	1	82%
Sistema de presunción de veracidad.	1	86%
Problemas con el financiamiento de los requerimientos.	1	89%
Complicaciones con la evaluación y calificación de ofertas.	1	93%
Exceso de formalismos por parte del personal.	1	96%
Personal no toma riesgos al momento de decidir.	1	100%

Consecuentemente, se obtiene el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Representación gráfica de Pareto

Usando el Principio de Pareto, es factible interpretar estos resultados, llegando a la conclusión de que las siguientes probables causas son las que más afectan a la cadena, siendo materia de priorización en el marco de una mejora:

- Problemas en la elaboración de requerimiento.
- Deficiencias en seguimiento y supervisión de ejecución.
- Deficiencias de la organización interna.
- Complicaciones con la absolución de cuestionamientos.
- Demoras en emisión de conformidad.

Finalmente, otro punto adicional a tener en cuenta de las respuestas recogidas es el referido a las apreciaciones que se obtuvieron en torno al impacto que produce un retraso en toda la cadena de abastecimiento de los COAR, imponiéndose la consecuencia negativa que se tiene sobre los estudiantes que acceden a estos servicios provistos por el Estado: al tratarse de educación de excelencia, la administración de los mismos debe darse bajo los mismos estándares exigidos a los estudiantes.

4.2.Resultados de la evaluación cuantitativa

Para efectos de la revisión de los resultados obtenidos, se ordenará la data en función a las respuestas obtenidas de las entrevistas; es decir, si bien se ha identificado una serie de actividades en la Tabla 7, estas serán ordenadas por grupos a efectos de facilitar la exploración de los días tomados.

Tabla 13. Agrupamiento de actividades.

FASE	ACTIVIDAD	GRUPO	
Preparatoria	Recepción y revisión de requerimiento.	Formulación de requerimiento	
	Reformulación de requerimiento tras revisión.		
	Obtención de cotización y/o recepción de consultas.		
	Reformulación de requerimiento tras cotización y consultas.		
	Cálculo de valor estimado.	Indagación de mercado y preparación de expediente	
	Verificación de fondos presupuestales.		
	Obtención de presupuesto.		
	Preparación de expediente para aprobación.		
	Aprobación de expediente de contratación.		
	Elaboración y aprobación de bases.	Absolución de cuestionamientos	
Selectiva	Formulación de cuestionamientos.		
	Absolución de cuestionamientos.		
	Presentación de ofertas.		Selección del proveedor
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados.		
	Consentimiento de resultados.		
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato.		Perfeccionamiento de contrato
	Notificación de observaciones a requisitos presentados.		
	Subsanación de observaciones a requisitos.		
	Firma de contrato.		

Con estos agrupamientos se podrá contrastar mejor las respuestas obtenidas en las entrevistas, y asimismo verificar si existe el sustento de las respuestas priorizadas a través del diagrama de Pareto.

Bajo esta premisa, se procede en primer lugar a identificar los tiempos tomados para los concursos públicos:

Tabla 14. Tiempos observados para Concursos Públicos.

ACTIVIDADES AGRUPADAS	CP-02-2021-UE024	CP-03-2021-UE024	CP-02-2021-UE026	CP-03-2021-UE026	CP-06-2021-UE026	CP-07-2021-UE026	CP-08-2021-UE026	CP-09-2021-UE026
Formulación de requerimiento	63	27	10	57	8	7	5	7
Indagación de mercado y preparación de expediente	31	85	73	94	67	89	44	41
Absolución de cuestionamientos	97	44	26	42	32	28	29	28
Selección de proveedor	27	41	36	39	36	67	36	44
Perfeccionamiento de contrato	23	22	26	17	8	20	21	20

Asimismo, se verifican los resultados para las adjudicaciones simplificadas:

Tabla 15. Tiempos observados para Adjudicaciones Simplificadas.

ACTIVIDADES AGRUPADAS	AS-01-2021-UE026	AS-09-2021-UE026	AS-01-2021-UE116	AS-02-2021-UE116
Formulación de requerimiento	25	13	27	87
Indagación de mercado y preparación de expediente	64	119	89	33
Absolución de cuestionamientos	10	16	11	11
Selección de proveedor	25	23	36	38
Firma de contrato	24	25	19	19

Finalmente, se verifican los tiempos correspondientes a las contrataciones directas:

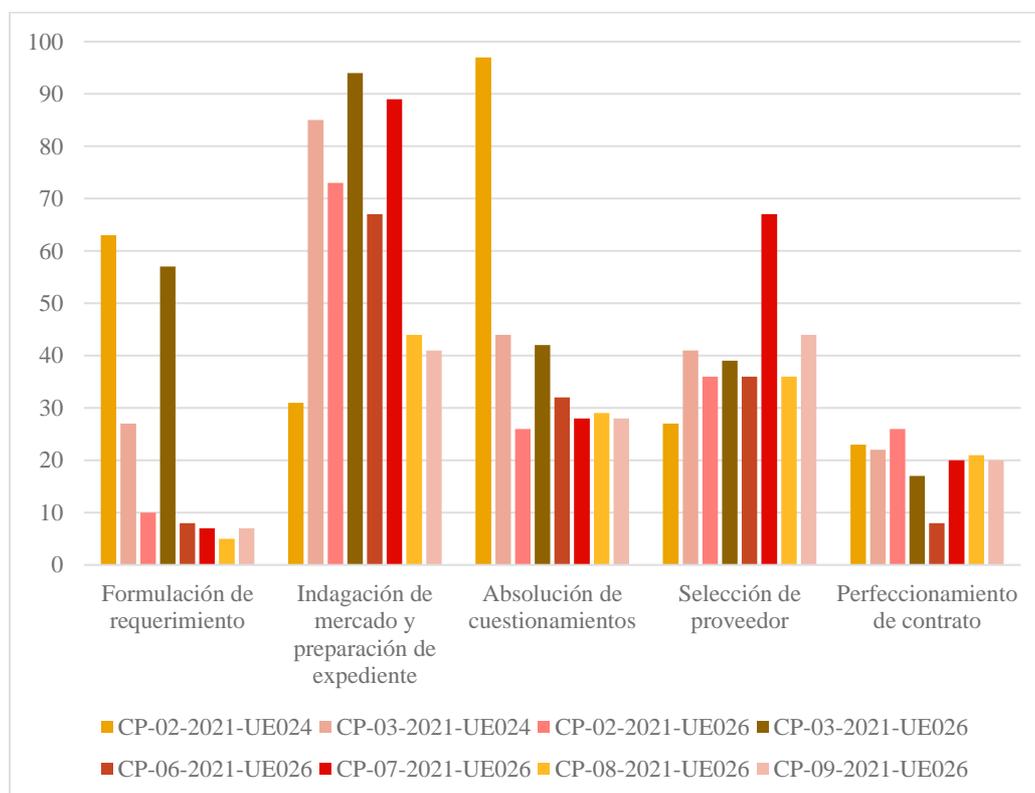
Tabla 16. Tiempos observados para Contrataciones Directas.

ACTIVIDADES AGRUPADAS	CD-03-2021-UE026	CD-04-2021-UE026
Formulación de requerimiento	9	5
Indagación de mercado y preparación de expediente	62	27
Selección de proveedor	9	6
Firma de contrato	19	18

En esta última tabla, se aprecia que se ha excluido el grupo de “Absolución de cuestionamientos” debido a que estas actividades no forman parte de la naturaleza de este tipo de procedimientos de selección.

A partir de los tiempos recogidos, se formulan las gráficas de columnas correspondientes para apreciar los resultados:

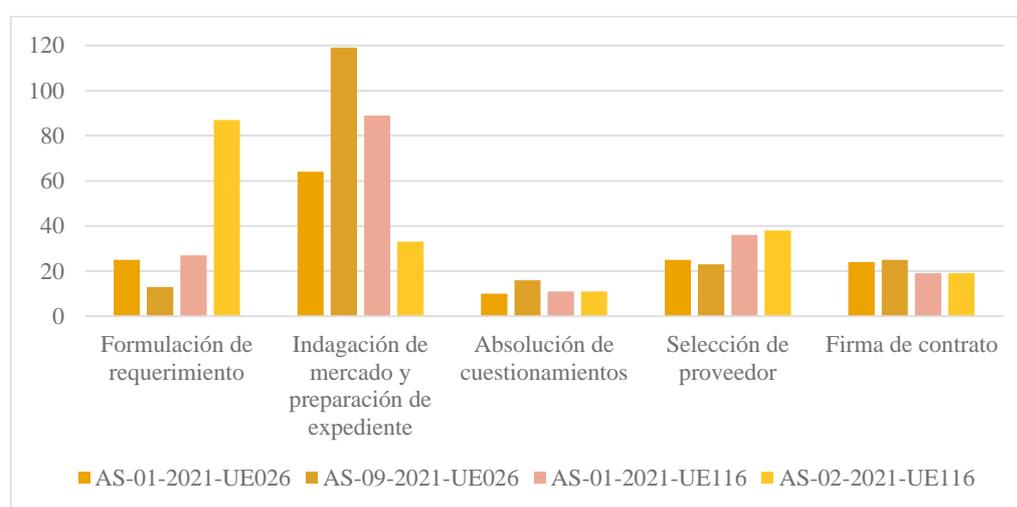
Gráfico 2. Representación de los tiempos para los concursos públicos.



Si bien se aprecia un tiempo sustancialmente diferente para la “Absolución de cuestionamientos” del CONCURSO PÚBLICO N° 02-2021-MINEDU/UE026 en relación al resto, esto se puede entender como un hecho aislado que no se repite para el resto de procedimientos. Sin embargo, sí se puede apreciar una tendencia clara de la “Indagación de mercado y preparación de expediente” de una toma de tiempo amplio, advirtiéndose un promedio aritmético simple de 65.5 días calendario para culminar con dicho grupo de actividades.

Por otro lado, para el caso de las adjudicaciones simplificadas:

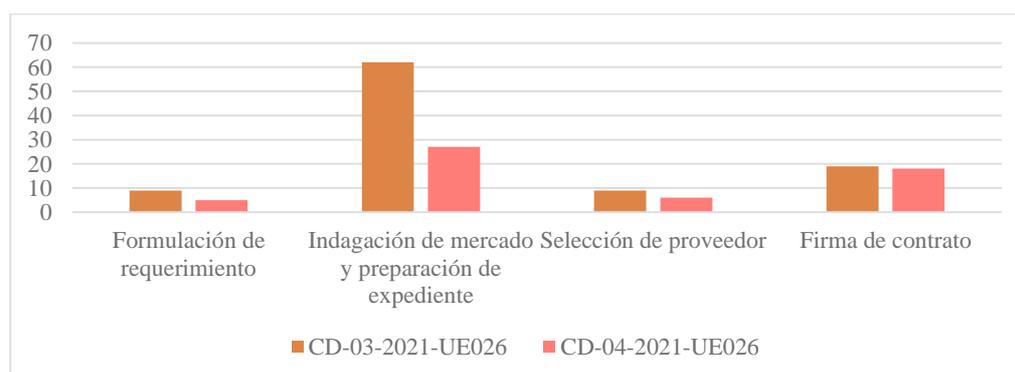
Gráfico 3. Representación de los tiempos para las adjudicaciones simplificadas.



Se repite la misma tendencia de tiempos largos para la “Indagación de mercado y preparación de expediente”, con un tiempo promedio de 76.25.

Finalmente, para el caso de las contrataciones directas:

Gráfico 4. Representación de los tiempos para las contrataciones directas.



Nuevamente, se aprecia la misma situación para la “Indagación de mercado y preparación de expediente”.

Esta situación es explicable en razón de las actividades que implica este grupo:

- Obtención de cotizaciones y/o consultas.
- Cálculo de valor estimado.
- Verificación de fondos presupuestales.
- Obtención de presupuesto.
- Preparación de expediente para aprobación.
- Aprobación de expediente de contratación.

Todas estas actividades implican exclusivamente gestión interna, con la única excepción de la “Obtención de cotizaciones y/o consultas”, que depende de agentes externos a la institución.

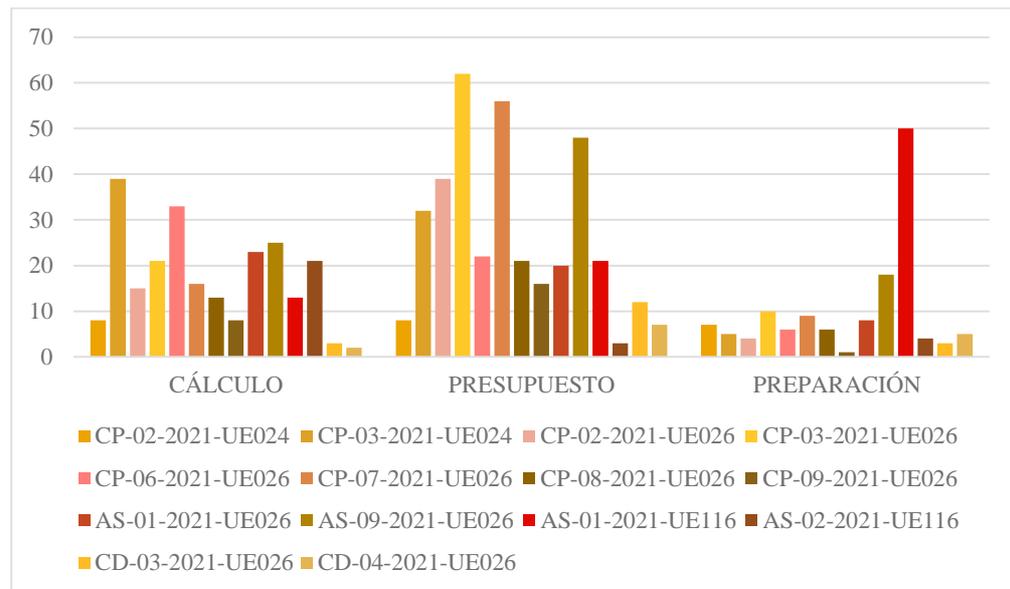
Para analizar este punto, se hará uso de la información recogida en la entrevista a la señora Berenice Fernandez, anterior responsable de la Coordinación de Programación y Costos (dependencia a cargo de la ejecución de la fase preparatoria de la contratación), quien señaló en repetidas oportunidades que existían problemas con el financiamiento de las prestaciones, tal como se indica a continuación:

“[...]Este problema afecta a lo que sucede más adelante: como esta prestación nueva no ha sido financiada inicialmente, al momento de culminar la indagación de mercado y pedir la confirmación del presupuesto, la oficina de presupuesto llegaba a demorar hasta quince o veinte días para aprobar dicho presupuesto. La ineficiencia de no gestionar el presupuesto inicialmente, al final, termina afectando el financiamiento total del expediente.”

Estos problemas de índole presupuestal estarían fuertemente vinculadas a la dependencia a cargo de la administración del presupuesto del Ministerio de Educación, es decir, la Unidad de Planificación y Presupuesto, tal como la misma señora Fernandez lo manifiesta: ***“[...] En la oficina de presupuesto siento que existe una total desconexión como área de apoyo con las necesidades a atender.”***

Esto explicaría el porqué una actividad netamente operativa que responde a la ratificación en el sistema SIAF u otro registro de un presupuesto que debería estar anualmente previsto puede tomar un plazo tan extendido de tiempo, con cotas de hasta 56 días calendario, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Comparativa de días de actividades específicas.



Para la comparación en el gráfico se procedió a comparar la actividad “Cálculo del valor estimado” (representada en el campo CÁLCULO), la sumatoria de las actividades “Verificación de fondos presupuestales” y “Obtención de presupuesto” (representada en el campo “PRESUPUESTO”) y la actividad “Preparación de expediente para aprobación” (representada en el campo PREPARACIÓN), siendo factible que, para una mayoría de casos, los plazos para la obtención del PRESUPUESTO están por encima de las otras actividades.

Al respecto, se confirma lo indicado por la señora Fernandez en torno a las dificultades presupuestales, atribuyéndola a la dependencia a cargo del presupuesto institucional y a la dependencia usuaria.

4.3. Comparación de resultados cuantitativos y cualitativos

En aras de continuar con la vinculación de los resultados obtenidos en las entrevistas y las data obtenida de la revisión de los expedientes de compra (del cual ya se vio un adelanto en el anterior párrafo), se procederá a verificar que las causas identificadas como prioridad durante las entrevistas cuenten con sustento:

a) Problemas en la elaboración de requerimiento.

De las respuestas de los entrevistados hacen mención a problemas en la definición de requerimiento, pudiendo recogerse una serie de defectos, entre los que se puede destacar los siguientes:

- Envío extemporáneo de los requerimientos.
- No se determinan correctamente los parámetros ni sistemas de medición para las exigencias de los requerimientos.
- Pobre definición de penalidades.
- Mala proyección de cantidades a ejecutar (en caso de contratos bajo la figura de precios unitarios).
- Falta de financiamiento de las prestaciones recurrentes.

Lamentablemente, no es factible avizorar la existencia de estos defectos de la revisión de los tiempos tomados en cada expediente de compra; en el caso del primer defecto, esto sería imposible de detectar dado que los plazos de los expedientes se computan desde su envío. Sin embargo, el segundo, tercero y cuarto defecto podrían ser materia de cuestionamientos durante la fase selectiva del procedimiento, por lo que se procederá a verificar los tiempos tomados para la absolución de dichos cuestionamientos. Cabe mencionar que esto no aplicaría para las Contrataciones Directas, al carecer de esta actividad.

Tabla 17. Plazos de absolución.

PROCEDIMIENTO	ABSOLUCIÓN
CP-02-2021-UE024	79
CP-03-2021-UE024	28
CP-02-2021-UE026	10
CP-03-2021-UE026	10
CP-06-2021-UE026	11
CP-07-2021-UE026	13

CP-08-2021-UE026	13
CP-09-2021-UE026	11
AS-01-2021-UE026	4
AS-09-2021-UE026	12
AS-01-2021-UE116	5
AS-02-2021-UE116	5

Para el caso de los Concursos Públicos, el mínimo de estos plazos identificados es de 10 días calendario; ahora bien, la normativa indica un plazo de absolución de 5 días hábiles, que, en días calendario, se puede interpretar entre 5 y 7 días calendario. Es decir, siempre hubo retrasos para la absolución de los cuestionamientos, y esto es atribuible a las dudas que surgieron por parte de los proveedores a las exigencias de los requerimientos. De haberse tratado de requerimientos correctamente formulados, no se hubiese recibido cuestionamiento alguno.

Por otro lado, para el caso de las Adjudicaciones Simplificadas, el plazo legal para la absolución es de 2 días hábiles, que, en días calendario, se puede interpretar entre 2 y 4 días calendario; sin embargo, se registra retrasos en la absolución en 3 de los 4 casos, por lo que se puede colegir la misma situación descrita para los Concursos Públicos.

Finalmente, en relación al último defecto identificado en las entrevistas, en torno a la falta de financiamiento de los requerimientos (que se debe realizar al principio del ejercicio fiscal), esto fue corroborado en el numeral anterior del presente escrito, donde se advirtió que la operación de confirmación presupuestal toma tiempos excesivos.

b) Deficiencias en seguimiento y supervisión de ejecución.

Esto fue materia de exclusión de las revisiones cuantitativas toda vez que se encuentra enmarcado en la fase de ejecución contractual y no se tenían elementos de medición comunes para con otros procedimientos.

Sin embargo, esto se recogerá como elemento a valorar para la mejora de la cadena, dado que una ejecución sin supervisión afecta directamente a la

finalidad pública de la contratación (de acuerdo a lo expresado por los entrevistados); además que la información que pueda obtener la dependencia usuaria durante esta etapa sirve de insumo para la elaboración de requerimientos de contrataciones anuales recurrentes.

c) Deficiencias de la organización interna.

Esto no resulta verificable de la revisión de tiempos en los expedientes; sin embargo, la existencia de indicios objetivos que demuestran las fallas en la formulación del requerimiento y el financiamiento del requerimiento es suficiente prueba para reconocer la existencia de deficiencias en la organización interna y las fallas de la aplicación de la norma de compras públicas, para lo cual es necesario la aplicación de medidas correctivas para aliviar la dolencia.

d) Complicaciones con la absolución de cuestionamientos.

Tal como se indicó en el literal a) descrito líneas arriba, existen indicios objetivos que apuntan a retrasos en la absolución de cuestionamientos, sobrepasando los plazos legales para estos efectos, a raíz de los defectos que adolecen los requerimientos y que derivan siempre en cuestionamientos por parte de los proveedores interesados.

Como consecuencia de esto, los Comités de Selección (encargados de la selección final de los proveedores en la segunda fase) se ven en la obligación de utilizar su facultad jurídica de postergación o prórroga, a fin de extender el plazo correspondiente para la publicación de la absolución de cuestionamientos.

e) Demoras en emisión de conformidad.

Esto fue materia de exclusión de las revisiones cuantitativas toda vez que se encuentra enmarcado en la fase de ejecución contractual y no se tenían elementos de medición comunes para con otros procedimientos.

Sin embargo, tal como se trató para la causa descrita en el literal b) líneas arriba, esto será valorado como elemento de mejora de la cadena.

4.4.Oportunidades de mejora

En razón de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas con el sustento ubicado a partir de la revisión de los expedientes, es factible encontrar oportunidades de mejoras para poder evitar los retrasos. Esto será dividido en función a las causas priorizadas a través del Principio de Pareto.

a) Problemas en la elaboración de requerimiento.

Esta causa se reconoce como la más citada por los entrevistados y la de mayor alcance al resto de fases. Un requerimiento mal formulado no solo retrasa a la fase preparatoria (en razón de las constantes revisiones y necesidad de corrección que puedan acontecer de forma previa a la indagación de mercado), sino que también impacta en la fase selectiva, específicamente a la absolución de cuestionamientos. Ante un requerimiento elaborado con imprecisiones, poca claridad normativa y poco aplomo en las exigencias por aparente desconocimiento de la materia, los proveedores suelen inundar a la Entidad con grandes pliegos de consultas y observaciones en aras de poder formular ofertas serias y que no les generen riesgos durante la ejecución contractual; de esta forma, estos grandes volúmenes de cuestionamientos generan postergaciones de la fecha de absolución, retrasando los procedimientos de selección. Asimismo, esto se replica en la fase de ejecución contractual, donde la carencia de seguimiento y de una supervisión robusta genera indefectiblemente retrasos para la implementación de los proyectos, en caso de tratarse de prestaciones de realización única; para el caso de prestaciones periódicas, genera malestar por parte del contratista, dado que retrasa los pagos y pone en riesgo la dotación de la prestación, siendo capaz de ponerlo al borde de una resolución.

Otro punto importante e inherente de la formulación del requerimiento, es el financiamiento del mismo, del cual se ha manifestado numerales arriba el impacto que tiene sobre la indagación de mercado y preparación del expediente, es decir, para la culminación de la fase preparatoria.

Ante esto, es factible identificar estos puntos como oportunidades de mejora y formular propuestas de acciones que se pueden llevar a cabo para contrarrestar el retraso:

- Elaborar planes de capacitación en la materia de contratación pública, procedimiento administrativo general y redacción para el personal de la DEBEDSAR, a cargo de la formulación de requerimientos. No se contempla la capacitación en las disciplinas propias de los requerimientos dado que se trata de personal con buen acceso a información de las necesidades y con experiencia en la administración, siendo lo evidente la falencia en aspectos administrativos, no técnicos. Se recomienda que estas capacitaciones sean ejecutadas por el mismo personal de la Oficina de Logística.
- Llevar a cabo reuniones trimestrales entre los profesionales de la DEBEDSAR y la Coordinación de Programación y Costos para comparar los criterios jurídicos de los requerimientos que se encuentre elaborando el personal formulador.
- Cambiar las políticas en torno a la dotación de presupuesto, debiendo brindarse las instrucciones necesarias al personal de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto, lo cual debe ser realizado personalmente por elementos de la Alta Dirección.

b) Deficiencias en seguimiento y supervisión de ejecución.

El elemento más nocivo de este defecto para la cadena de abastecimiento es que la poca seriedad en la supervisión de la ejecución de la prestación se ve luego traducida en la formulación de un nuevo requerimiento. Esta situación se aprecia en prestaciones recurrentes, es decir, de aquellas que se contratan anualmente: la ejecución del servicio de un año será el principal insumo para la formulación del mismo servicio para el siguiente año. Un mal recojo y procesamiento de información durante la ejecución provoca un *feedback* pobre y una nula afinación de la proyección de demanda para los siguientes ejercicios.

Habiéndose comentado esto, se procede a enumerar las propuestas de medidas a tomar:

- Formular plan de capacitación en recojo de información y planificación de demanda para el personal de DEBEDSAR que interviene en la administración y supervisión de la ejecución de las prestaciones.
- Fomentar un trabajo coordinado entre el personal de DEBEDSAR que interviene en la supervisión de los contratos y en la formulación de los requerimientos.

c) Deficiencias de la organización interna.

Dada la naturaleza general de esta causa, el resto de las propuestas sirven para combatir los estragos de retrasos que provocan las deficiencias en la organización interna.

Sin embargo, de forma integral, también es posible identificar acciones a llevarse a cabo que contribuyen con la mejora de la cadena de abastecimiento y están vinculadas directamente a la aplicación de la normativa a la organización interna:

- Instaurar un plan de capacitación frecuente y actualización normativa para el personal de la Oficina de Logística, a ser llevado a cabo por los organismos rectores de la contratación pública o, en su defecto, por instituciones universitarias.
- Evaluar las capacidades y el conocimiento del personal de la Oficina de Logística según la fase en la que intervienen. Debe verificarse que el personal de la Coordinación de Programación y Costos cuente efectivamente con el conocimiento necesario para la revisión de los requerimientos y la realización de la indagación de mercado. Asimismo, con el personal de la Coordinación de Procesos de Selección, en materia de conocimiento de selección de proveedores y redacción (dado la naturaleza pública de los documentos emitidos en esta fase). Es crucial verificar que el personal cuente con las capacidades necesarias para ejercer la tarea encomendada, pudiendo

llegarse a alternar las funciones de los profesionales entre la Coordinación de Programación y Costos, la Coordinación de Procesos de Selección y la Coordinación de Ejecución Contractual, en razón de sus habilidades.

d) Complicaciones con la absolución de cuestionamientos.

La solución directa para esta causa reside en la correcta formulación del requerimiento, lo que reduce el riesgo a recibir cantidades ingentes de cuestionamientos durante la fase de selección; sin perjuicio de esto, es posible identificar acciones para la mejora de esta actividad en materia de tiempos:

- Fortalecer la comunicación entre el personal que absuelve los cuestionamientos técnicos en la DEBEDSAR y los miembros del Comité de Selección (que son los autorizados a recibir los cuestionamientos), teniendo como principal nexo al integrante que representa a la DEBEDSAR; es decir, buscar un mayor involucramiento y papel más activo por parte de dicho integrante.
- Monitorear y evaluar de forma periódica los cuestionamientos recibidos a efectos de verificar que en realidad se trate de consultas u observaciones vinculadas al requerimiento, o si se trata de otros aspectos (como las condiciones del concurso, o de los requisitos para el perfeccionamiento, entre otros).

e) Demoras en emisión de conformidad.

Para este punto, es necesario tomar en cuenta las propuestas de acciones formuladas en el literal b) del presente numeral. Adicionalmente, resulta necesario un mayor control de las demoras en la emisión de conformidades, dado que esto es capaz de generar el pago de intereses legales a favor de los contratistas en detrimento del presupuesto público.

5. Conclusiones

El presente estudio se valió de un método mixto para tratar de comprobar la conjetura identificada como hipótesis al inicio del escrito, que era corroborar si las compras de gran cuantía desarrolladas por el Ministerio de Educación para la atención de las necesidades de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) adolecen de ineficiencias durante su fase preparatoria; a partir de los resultados de la sección cuantitativa del método fue factible identificar los tiempos tomados en los 14 expedientes de compra identificados como válidos, pero fue la sección cualitativa del estudio la parte más reveladora y fructífera de la recolección de datos. Las entrevistas realizadas a los 3 coordinadores clave de la Oficina de Logística durante el período estudiado permitieron identificar las ineficiencias que afectan a la cadena de abastecimiento de los Colegios de Alto Rendimiento, facilitando su análisis la priorización realizada a través del Principio de Pareto, siendo la más relevante y de mayor alcance los problemas encontrados en la formulación de requerimientos por parte de la DEBEDSAR.

Como ya se comentó en el apartado de resultados, una definición pobre de requerimiento tiene efectos en las 3 fases de la contratación, siendo, por ende, el problema más crítico en la atención de las necesidades de los COAR, cuya cadena de abastecimiento sufre retrasos, de acuerdo a lo identificado por los entrevistados y fue verificado objetivamente a través de la revisión de los expedientes. La solución para este problema troncal pasa necesariamente por la capacitación exhaustiva del personal involucrado en la formulación del requerimiento y en el fomento de políticas que orienten al financiamiento integral de estos requerimientos, lo cual debe verse como inherente a la formulación.

Dado que los diferentes tipos de procedimientos de selección comparten las mismas actividades durante la fase preparatoria y resultan similares durante la fase selectiva, las causas de retraso identificadas funcionan tanto para los concursos públicos, las licitaciones públicas, las adjudicaciones y las contrataciones directas. Solamente para el caso de este último no aplican los problemas encontrados en la absolución de cuestionamientos debido a que, por su naturaleza, este procedimiento no tiene esta actividad.

Finalmente, se ha podido cumplir los objetivos planteados para el presente estudio: (i) se han identificado una serie de puntos de retraso en las 3 fases, resultando los más resaltables la formulación del requerimiento, la indagación de mercado (a raíz de las demoras en la obtención del presupuesto) y la absolución de cuestionamientos; (ii) se han descrito las causas de los retrasos y priorizando las mismas; (iii) se ha reconocido como principal consecuencia de los retrasos identificados la afectación de la población objetivo de estos servicios, siendo estos estudiantes de bajos recursos; y, finalmente, (iv) se han brindando una serie de propuestas de acciones para mejorar la cadena.

Para el presente estudio, se puede identificar como limitación el bajo flujo de procedimientos durante el 2021, en razón de que aún se sufría parcialmente estragos de la pandemia del 2020. En estudios futuros podría ser factible una muestra más amplia y con más procedimientos exitosos, a fin de afinar los resultados, además que se puede complementar con un estudio más específico de la etapa de absolución de cuestionamientos para poder verificar la implementación de las recomendaciones señaladas en este estudio.

Referencias

Berrios, M. (2021). Jaime Saavedra: “Es la peor crisis de educación de los últimos 100 años en el Perú”. *Diario "La República"*.

Constitución Política del Perú. (1993). Perú.

Decreto Legislativo N° 1439 - Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento. (2018). Perú.

Decreto Supremo N° 01-2015-MINEDU - Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación. (2015). Perú.

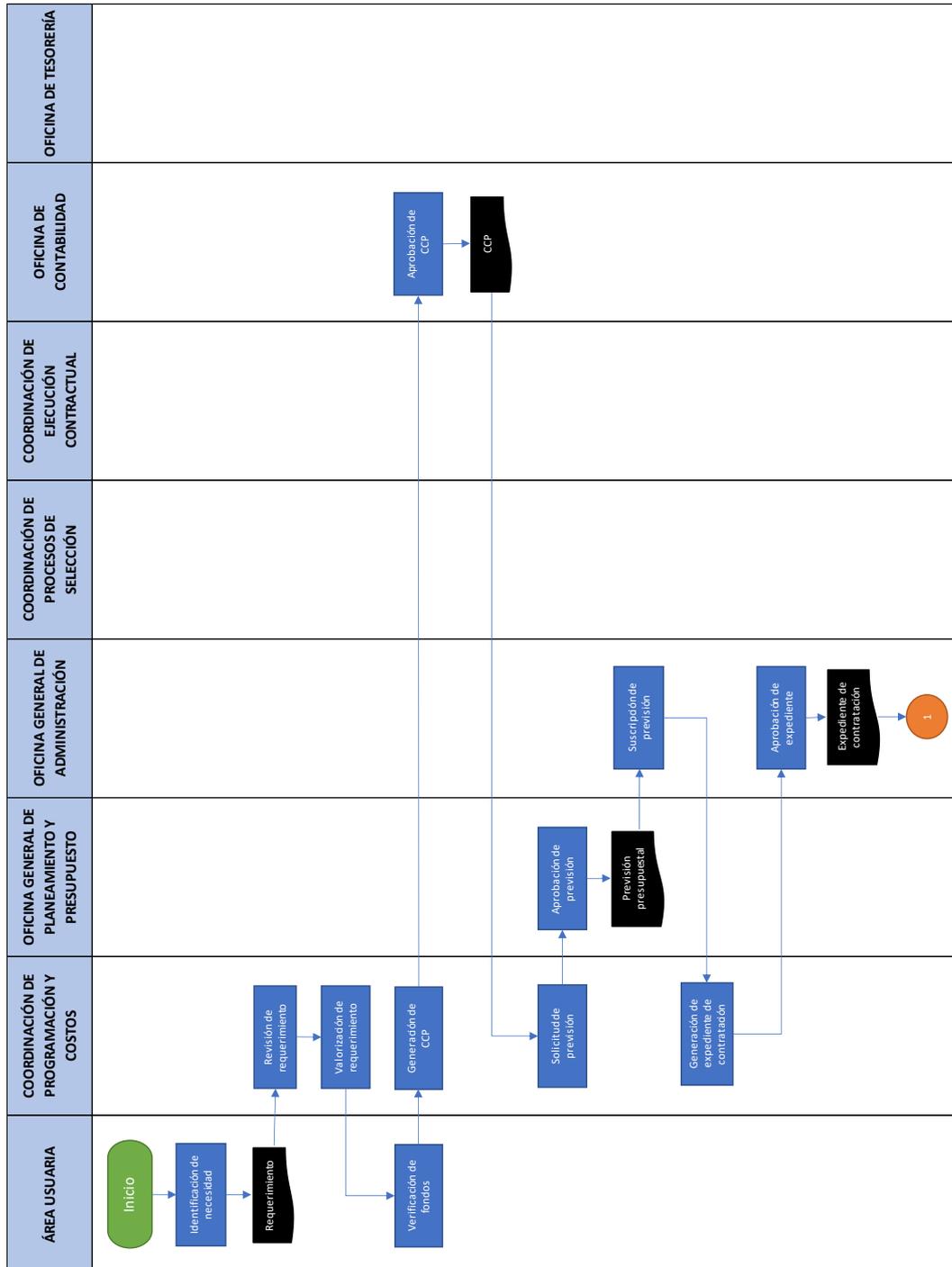
Decreto Supremo N° 082-2019-EF - Ley de Contrataciones del Estado. (2019). Perú.

Decreto Supremo N° 344-2018-EF - Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. (2018). Perú.

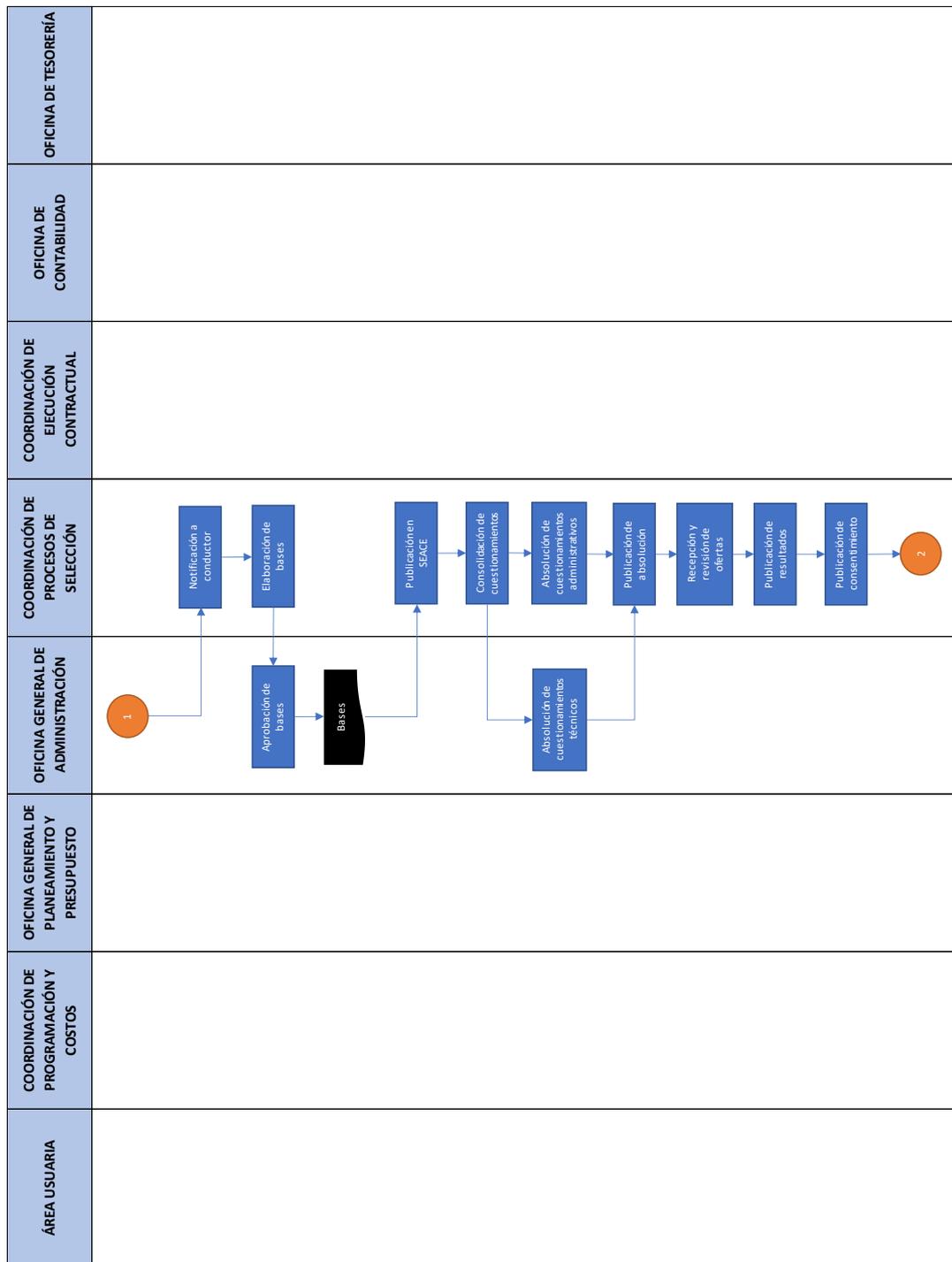
Ley N° 28044 - Ley General de Educación. (1993). Perú.

Anexos

1. ANEXO N° 01: Primera parte del diagrama de flujo de interacción de dependencias del MINEDU



2. ANEXO N° 02: Primera parte del diagrama de flujo de interacción de dependencias del MINEDU



4. ANEXO N° 04: Lista de procedimientos identificados en la Unidad Ejecutora 024

N°	Nomenclatura	Descripción de Objeto	Comentario
1	DIRECTA-PROC-6-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACION DE DEFENSA LEGAL DE EX FUNCIONARIO ARNOLD CAMONES JARA, EX SERVIDOR DE LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN APROBADA SEGUN RM N 130-2016-MINEDU	No corresponde a los COAR.
2	AS-SM-3-2021-MINEDU/UE 024-2	ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE TABLEROS ELÉCTRICOS Y EQUIPOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS DEL AMBIENTE DE ESTACIONES DE TRABAJO DEL PISO 03 DEL EDIFICIO L2 DE LA SEDE CENTRAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
3	CP-SM-4-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y SOPORTE TECNICO PARA LA INFRAESTRUCTURA DE SERVIDORES BLADE Y SUS COMPONENTES	No corresponde a los COAR.
4	AS-SM-8-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICIÓN DE CUATRO (04) SWITCHES DE ACCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SALA DE COMUNICACIONES DE LA SEDE CENTRAL	No corresponde a los COAR.
5	DIRECTA-PROC-4-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO ESPECIALIZADO EN DEFENSA LEGAL PARA EL EX SECRETARIO GENERAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN - RSG N° 090-2021-MINEDU	No corresponde a los COAR.
6	DIRECTA-PROC-3-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE DIFUSIÓN DE LA CAMPAÑA ACTIVIDADES DEL MINEDU	No corresponde a los COAR.
7	AS-SM-6-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO PARA VEHÍCULOS DE LA FLOTA VEHICULAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN UE 024	No corresponde a los COAR.
8	AS-SM-7-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE DIGITALIZACIÓN Y FOTOCOPIADO PARA PROCURADURÍA PÚBLICA	No corresponde a los COAR.
9	AS-SM-5-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y SOPORTE TÉCNICO DEL SISTEMA DE ASCENSORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
10	CP-SM-3-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACION DEL SERVICIO DE INVENTARIO FISICO VALORIZADO DE LOS BIENES MUEBLES PATRIMONIALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION 31.12.2021, CORRESPONDIENTE A LAS UNIDADES EJECUTORAS 024, 026 Y 116	Se considera debido a que los bienes de los COAR estaban cubiertos por el contrato.

11	AS-SM-4-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICIÓN DE LICENCIAS DE SOFTWARE OFIMÁTICO - MICROSOFT OFFICE STANDARD O EQUIVALENTE	No corresponde a los COAR.
12	DIRECTA-PROC-5-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACIÓN DE DEFENSA LEGAL DE EX FUNCIONARIA LILLY ROCIO VIVANCO MONTOYA, EX SERVIDORA DE LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN APROBADA SEGÚN RM N131-2016-MINEDU	No corresponde a los COAR.
13	LP-SM-1-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICION DE SOLUCION DE ALMACENAMIENTO PARA SERVIDORES DEL MINISTERIO DE EDUCACION	No corresponde a los COAR.
14	AS-SM-3-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE TABLEROS ELÉCTRICOS Y EQUIPOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS DEL AMBIENTE DE ESTACIONES DE TRABAJO DEL PISO 03 DEL EDIFICIO L2 DE LA SEDE CENTRAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
15	CP-SM-2-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACION DE POLIZAS DE SEGUROS PARA BIENES MUEBLES E INMUEBLES Y PERSONALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION	Se considera debido a que los bienes de los COAR estaban cubiertos por el contrato.
16	DIRECTA-PROC-2-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACION DEL SERVICIO ESPECIALIZADO EN DEFENSA LEGAL PARA LA SRA. RUTH MARINA VILCA TASAYCO - EX DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN - RSG N° 013-2021-MINEDU	No corresponde a los COAR.
17	AS-SM-2-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA EL SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO TIPO CHILLER - AGUA HELADA, SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO - TIPO CONFORT Y SISTEMA DE VENTILACION MECANICA DEL MINISTERIO DE EDUCACION	No corresponde a los COAR.
18	AS-SM-1-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE POZOS PARA LAS PUESTAS A TIERRA DE LOS LOCALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
19	AS-SM-20-2020-MINEDU/UE 024-2	Servicio de Mantenimiento Preventivo del Sistema de Agua Contra incendios de la Sede Central del Ministerio de Educación	No corresponde a los COAR.
20	DIRECTA-PROC-1-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE DIFUSION DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA "OFERTA EDUCATIVA Y PROCESO DE MATRICULA EN EL MARCO DE LA PANDEMIA"	No corresponde a los COAR.
21	AS-SM-12-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE SUSCRIPCIÓN, SOPORTE Y ASISTENCIA TÉCNICA DEL SOFTWARE DE BASE DE DATOS NOSQL DE LA MARCA MONGODB EN SU VERSIÓN ATLAS O EQUIVALENTE	No corresponde a los COAR.

22	CP-SM-5-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE MENSAJERÍA NACIONAL PARA EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
23	AS-SM-10-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICION E INSTALACION DE REPUESTOS PARA EQUIPOS CHILLERS DE LOS EDIFICIOS LA TORRE DEL LIBRO DE LA SEDE CENTRAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION.	No corresponde a los COAR.
24	AS-SM-13-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICION E INSTALACION DE OCHENTA (80) UNIDADES DE BATERIAS PARA SISTEMAS DE ALIMENTACION ININTERRUMPIDA (SAI).	No corresponde a los COAR.
25	AS-SM-11-2021-MINEDU/UE 024-1	ADQUISICION DE CINTAS LTO 6 Y CARTUCHOS DE LIMPIEZA	No corresponde a los COAR.
26	CP-SM-2-2021-MINEDU/UE 024-1	CONTRATACION DE POLIZAS DE SEGUROS PARA BIENES MUEBLES E INMUEBLES Y PERSONALES DEL MINISTERIO DE EDUCACION	No corresponde a los COAR.
27	AS-SM-9-2021-MINEDU/UE 024-1	SERVICIO DE CONSULTORIA DE INGENIERIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DETECCIÓN, ALARMA Y AGUA CONTRA INCENDIOS PARA LOS LOCALES DE MAQUINARIAS, TRUJILLO, GARCIA NARANJO, VENEZUELA Y LA MOLINA DEL MINISTERIO DE EDUCACION	No corresponde a los COAR.

5. ANEXO N° 05: Lista de procedimientos identificados en la Unidad Ejecutora

026

N°	Nomenclatura	Descripción de Objeto	Comentario
1	CP-SM-10-2021-MINEDU/UE 026-1	SOLUCIÓN DE SERVICIOS EN NUBE PARA LAS PLATAFORMAS EDUCATIVAS NO PRESENCIALES O REMOTAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
2	AS-SM-13-2021-MINEDU/UE 026.-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE PRODUCCIÓN DE SPOT TELEVISIVO, RADIAL Y REGISTRO FOTOGRÁFICO PARA LA CAMPAÑA PUBLICITARIA BUEN INICIO DEL AÑO ESCOLAR 2022	No corresponde a los COAR.
3	DIRECTA-PROC-5-2021-MINEDU/UE 026.-1	SERVICIO DE DIFUSION DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA: MATRICULA DIGITAL 2022 - SISTEMA DE MATRÍCULA ESCOLAR (SME)	No corresponde a los COAR.
4	CP-SM-8-2021-MINEDU/UE 026.-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN PARA LOS ALUMNOS DEL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE JUNIN	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
5	CP-SM-9-2021-MINEDU/UE 026.-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE LAVANDERIA PARA DOS (02) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
6	CP-SM-7-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE LAVANDERIA PARA NUEVE (09) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	A pesar de las declaratoria de DESIERTO de varios ítems, el primero fue exitoso, por lo que se considera para el estudio.
7	AS-SM-11-2021-MINEDU/UE 026.-1	ADQUISICIÓN DE KIT DE UNIFORMES PARA LOS ESTUDIANTES DE VEINTICUATRO (24) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	No es posible considerarlo debido a que la totalidad del procedimiento fue declarado DESIERTO.
8	AS-SM-12-2021-MINEDU/UE 026-1	ADQUISICIÓN DE COMPONENTES DE LAPTOPS PARA LOS NUEVE (9) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	No es posible considerarlo debido a que la totalidad del procedimiento fue declarado DESIERTO.
9	AS-SM-10-2021-MINEDU/UE 026.-1	ADQUISICIÓN DE DE KIT DE ASEO PARA LOS ESTUDIANTES DE VEINTICUATRO (24) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	No es posible considerarlo debido a que se sufrió la pérdida de buena pro.
10	CP-SM-6-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO PARA TRES (03) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
11	DIRECTA-PROC-4-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN PARA LOS ALUMNOS DEL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE AMAZONAS	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.

12	DIRECTA-PROC-3-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN PARA LOS ALUMNOS DE SEIS (06) COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
13	CP-SM-4-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE CONECTIVIDAD A INTERNET PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN ZONAS RURALES Y URBANAS	No corresponde a los COAR.
14	AS-SM-9-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE LAVANDERIA PARA EL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE CUSCO	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
15	AS-SM-4-2021-MINEDU/UE 026-2	SERVICIO DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL CURSO DE OFIMÁTICA EN MODALIDAD VIRTUAL SINCRÓNICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FOCALIZADO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA	No corresponde a los COAR.
16	AS-SM-7-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET LÍNEA DEDICADA PARA EL COLEGIO MAYOR SECUNDARIO PRESIDENTE DEL PERÚ COAR LIMA	No es posible considerarlo debido a que se sufrió la impugnación a los resultados.
17	DIRECTA-PROC-2-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE PLANES DE TELEFONÍA Y DATOS (RECARGA DE SERVICIOS DE LLAMADAS, INTERNET Y SMS) PARA EL PERSONAL VINCULADO DIRECTAMENTE AL SERVICIO EDUCATIVO PÚBLICO	No corresponde a los COAR.
18	LP-SM-2-2021-MINEDU/UE 026-1	ADQUISICION DE LECTORES DE CODIGO DE BARRAS PARA LOS OPERATIVOS DE APLICACION DE LA PRUEBA UNICA NACIONAL DE LOS CONCURSOS PUBLICOS QUE SE IMPLEMENTAN EN EL MARCO DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL	No corresponde a los COAR.
19	CP-SM-3-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA DE INSTALACIONES SANITARIAS, SISTEMAS ELÉCTRICOS Y SISTEMAS MECÁNICOS DEL LOCAL ESCOLAR DEL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE PIURA - COAR PIURA	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
20	AS-SM-6-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE DISEÑO DE PROPUESTA CREATIVA, PRODUCCION Y REALIZACION DE VIDEO, AUDIO Y FOTOS PARA LA PROMOCION DEL SISTEMA DE MATRICULA ESCOLAR ("MATRICULA DIGITAL")	No corresponde a los COAR.
21	AS-SM-4-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL CURSO DE OFIMÁTICA EN MODALIDAD VIRTUAL SINCRÓNICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FOCALIZADO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA	No corresponde a los COAR.

22	CP-SM-2-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PARA DOS (02) COAR: ICA Y LAMBAYEQUE	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
23	AS-SM-3-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE CONECTIVIDAD A INTERNET PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL NACIONAL	No corresponde a los COAR.
24	AS-SM-2-2021-MINEDU/UE 026-1	ADQUISICIÓN DE PLATAFORMA DE COMPUTO DE MISIÓN CRÍTICA PARA BASES DE DATOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	No corresponde a los COAR.
25	AS-SM-1-2021-MINEDU/UE 026-1	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE LAVANDERÍA PARA EL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE APURÍMAC	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
26	CP-SM-1-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO PARA DOS (02) COAR: AMAZONAS Y AREQUIPA	No es posible considerarlo debido a que se sufrió la elevación de los cuestionamientos al OSCE.
27	LP-SM-1-2021-MINEDU/UE 026-1	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN (SWITCHES CORE)	No corresponde a los COAR.
28	DIRECTA-PROC-1-2021-MINEDU/UE 026-1	SERVICIO DE DIFUSIÓN DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA BUEN INICIO DEL AÑO ESCOLAR 2021	No corresponde a los COAR.

6. ANEXO N° 06: Lista de procedimientos identificados en la Unidad Ejecutora 116

N°	Nomenclatura	Descripción de Objeto	Comentario
1	AS-SM-2-2021-MINEDU/UE 116-1	ADQUISICIÓN DE KIT DE ASEO PARA LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO MAYOR SECUNDARIO PRESIDENTE DEL PERÚ	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.
2	AS-SM-1-2021-MINEDU/UE 116-1	ADQUISICION DE KIT DE UNIFORMES PARA LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO MAYOR SECUNDARIO PRESIDENTE DEL PERU	Se considera debido a que afecta directamente a los COAR.

**7. ANEXO N° 07: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del
Concurso Público N° 02-2021-MINEDU/UE024**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	17/02/2021	24/02/2021	8
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	25/02/2021	11/03/2021	15
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión	12/03/2021	14/03/2021	3
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	15/03/2021	6/04/2021	23
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión	7/04/2021	20/04/2021	14
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	21/04/2021	27/04/2021	7
	Cálculo del valor estimado	28/04/2021	5/05/2021	8
	Verificación de fondos presupuestales	6/05/2021	7/05/2021	2
	Obtención de presupuesto	8/05/2021	13/05/2021	6
	Preparación de expediente para aprobación	14/05/2021	20/05/2021	7
	Aprobación de expediente de contratación	21/05/2021	21/05/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	22/05/2021	25/05/2021	4
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	26/05/2021	8/06/2021	14
	Absolución de cuestionamientos	9/06/2021	26/08/2021	79
	Presentación de ofertas	27/08/2021	8/09/2021	13
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	9/09/2021	21/09/2021	13
	Consentimiento de resultados	22/09/2021	22/09/2021	1
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	23/09/2021	1/10/2021	9
	Notificación de observaciones a requisitos	2/10/2021	5/10/2021	4
	Subsanación de observaciones a requisitos	6/10/2021	13/10/2021	8
	Firma de contrato	14/10/2021	15/10/2021	2

8. ANEXO N° 08: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del Concurso Público N° 03-2021-MINEDU/UE024

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	11/02/2021	4/03/2021	22
	Reformulación de requerimiento tras revisión	5/03/2021	9/03/2021	5
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	10/03/2021	17/03/2021	8
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Cálculo del valor estimado	18/03/2021	25/04/2021	39
	Verificación de fondos presupuestales	26/04/2021	29/04/2021	4
	Obtención de presupuesto	30/04/2021	27/05/2021	28
	Preparación de expediente para aprobación	28/05/2021	1/06/2021	5
	Aprobación de expediente de contratación	2/06/2021	2/06/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	3/06/2021	4/06/2021	2
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	5/06/2021	18/06/2021	14
	Absolución de cuestionamientos	19/06/2021	16/07/2021	28
	Presentación de ofertas	17/07/2021	30/07/2021	14
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	31/07/2021	13/08/2021	14
	Consentimiento de resultados	14/08/2021	26/08/2021	13
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	27/08/2021	7/09/2021	12
	Notificación de observaciones a requisitos	8/09/2021	9/09/2021	2
	Subsanación de observaciones a requisitos	10/09/2021	15/09/2021	6
	Firma de contrato	16/09/2021	17/09/2021	2

**9. ANEXO N° 09: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del
Concurso Público N° 02-2021-MINEDU/UE026**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	29/01/2021	7/02/2021	10
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	8/02/2021	22/02/2021	15
	Cálculo del valor estimado	23/02/2021	8/03/2021	14
	Verificación de fondos presupuestales	9/03/2021	26/03/2021	18
	Obtención de presupuesto	27/03/2021	16/04/2021	21
	Preparación de expediente para aprobación	17/04/2021	20/04/2021	4
	Aprobación de expediente de contratación	21/04/2021	21/04/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	22/04/2021	23/04/2021	2
	SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	24/04/2021	7/05/2021
Absolución de cuestionamientos		8/05/2021	17/05/2021	10
Presentación de ofertas		18/05/2021	28/05/2021	11
Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados		29/05/2021	9/06/2021	12
Consentimiento de resultados		10/06/2021	22/06/2021	13
Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato		21/06/2021	5/07/2021	15
Notificación de observaciones a requisitos		6/07/2021	7/07/2021	2
Subsanación de observaciones a requisitos		8/07/2021	13/07/2021	6
Firma de contrato		14/07/2021	16/07/2021	3

10. ANEXO N° 10: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del Concurso Público N° 03-2021-MINEDU/UE026

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	22/12/2020	22/12/2020	1
	Reformulación de requerimiento tras revisión	23/12/2020	16/02/2021	56
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Cálculo del valor estimado	17/02/2021	9/03/2021	21
	Verificación de fondos presupuestales	10/03/2021	16/04/2021	38
	Obtención de presupuesto	17/04/2021	10/05/2021	24
	Preparación de expediente para aprobación	11/05/2021	20/05/2021	10
	Aprobación de expediente de contratación	21/05/2021	21/05/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	22/05/2021	7/06/2021	17
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	8/06/2021	22/06/2021	15
	Absolución de cuestionamientos	23/06/2021	2/07/2021	10
	Presentación de ofertas	3/07/2021	14/07/2021	12
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	15/07/2021	26/07/2021	12
	Consentimiento de resultados	27/07/2021	10/08/2021	15
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	11/08/2021	18/08/2021	8
	Notificación de observaciones a requisitos	19/08/2021	20/08/2021	2
	Subsanación de observaciones a requisitos	21/08/2021	25/08/2021	5
	Firma de contrato	26/08/2021	27/08/2021	2

11. ANEXO N° 11: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del Concurso Público N° 06-2021-MINEDU/UE026

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	26/07/2021	2/08/2021	8
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	3/08/2021	7/08/2021	5
	Cálculo del valor estimado	8/08/2021	9/09/2021	33
	Verificación de fondos presupuestales	10/09/2021	15/09/2021	6
	Obtención de presupuesto	16/09/2021	1/10/2021	16
	Preparación de expediente para aprobación	2/10/2021	7/10/2021	6
	Aprobación de expediente de contratación	7/10/2021	7/10/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	8/10/2021	14/10/2021	7
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	15/10/2021	28/10/2021	14
	Absolución de cuestionamientos	29/10/2021	8/11/2021	11
	Presentación de ofertas	9/11/2021	18/11/2021	10
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	19/11/2021	30/11/2021	12
	Consentimiento de resultados	1/12/2021	14/12/2021	14
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	15/12/2021	20/12/2021	6
	Notificación de observaciones a requisitos			
	Subsanación de observaciones a requisitos			
	Firma de contrato	21/12/2021	22/12/2021	2

12. ANEXO N° 12: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del Concurso Público N° 07-2021-MINEDU/UE026

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	19/08/2021	25/08/2021	7
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	26/08/2021	31/08/2021	6
	Cálculo del valor estimado	1/09/2021	16/09/2021	16
	Verificación de fondos presupuestales	17/09/2021	20/10/2021	34
	Obtención de presupuesto	21/10/2021	11/11/2021	22
	Preparación de expediente para aprobación	12/11/2021	20/11/2021	9
	Aprobación de expediente de contratación	21/11/2021	22/11/2021	2
	Elaboración y aprobación de bases	23/11/2021	23/11/2021	1
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	24/11/2021	7/12/2021	14
	Absolución de cuestionamientos	8/12/2021	20/12/2021	13
	Presentación de ofertas	21/12/2021	5/01/2022	16
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	6/01/2022	14/02/2022	40
	Consentimiento de resultados	15/02/2022	25/02/2022	11
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	26/02/2022	7/03/2022	10
	Notificación de observaciones a requisitos	8/03/2022	9/03/2022	2
	Subsanación de observaciones a requisitos	10/03/2022	15/03/2022	6
	Firma de contrato	16/03/2022	17/03/2022	2

**13. ANEXO N° 13: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del
Concurso Público N° 08-2021-MINEDU/UE026**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	7/10/2021	11/10/2021	5
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	12/10/2021	14/10/2021	3
	Cálculo del valor estimado	15/10/2021	27/10/2021	13
	Verificación de fondos presupuestales	28/10/2021	8/11/2021	12
	Obtención de presupuesto	9/11/2021	17/11/2021	9
	Preparación de expediente para aprobación	18/11/2021	23/11/2021	6
	Aprobación de expediente de contratación	24/11/2021	24/11/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	24/11/2021	24/11/2021	1
	SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	25/11/2021	9/12/2021
Absolución de cuestionamientos		10/12/2021	22/12/2021	13
Presentación de ofertas		23/12/2021	7/01/2022	16
Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados		8/01/2022	14/01/2022	7
Consentimiento de resultados		15/01/2022	27/01/2022	13
Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato		28/01/2022	7/02/2022	11
Notificación de observaciones a requisitos		8/02/2022	9/02/2022	2
Subsanación de observaciones a requisitos		10/02/2022	15/02/2022	6
Firma de contrato		16/02/2022	17/02/2022	2

14. ANEXO N° 14: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación del Concurso Público N° 09-2021-MINEDU/UE026

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	6/10/2021	12/10/2021	7
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	13/10/2021	26/10/2021	14
	Cálculo del valor estimado	27/10/2021	3/11/2021	8
	Verificación de fondos presupuestales	4/11/2021	8/11/2021	5
	Obtención de presupuesto	9/11/2021	19/11/2021	11
	Preparación de expediente para aprobación	20/11/2021	20/11/2021	1
	Aprobación de expediente de contratación	21/11/2021	22/11/2021	2
	Elaboración y aprobación de bases	23/11/2021	24/11/2021	2
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	25/11/2021	9/12/2021	15
	Absolución de cuestionamientos	10/12/2021	20/12/2021	11
	Presentación de ofertas	21/12/2021	5/01/2022	16
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	6/01/2022	20/01/2022	15
	Consentimiento de resultados	21/01/2022	2/02/2022	13
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	3/02/2022	14/02/2022	12
	Notificación de observaciones a requisitos	15/02/2022	16/02/2022	2
	Subsanación de observaciones a requisitos	17/02/2022	18/02/2022	2
	Firma de contrato	19/02/2022	22/02/2022	4

**15. ANEXO N° 15: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación de
la Adjudicación Simplificada N° 01-2021-MINEDU/UE026**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	15/12/2020	21/12/2020	7
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	22/12/2020	7/01/2021	17
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión	8/01/2021	8/01/2021	1
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	9/01/2021	19/01/2021	11
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Cálculo del valor estimado	20/01/2021	11/02/2021	23
	Verificación de fondos presupuestales	12/02/2021	19/02/2021	8
	Obtención de presupuesto	20/02/2021	3/03/2021	12
	Preparación de expediente para aprobación	4/03/2021	11/03/2021	8
	Aprobación de expediente de contratación	11/03/2021	12/03/2021	2
	Elaboración y aprobación de bases	13/03/2021	16/03/2021	4
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	17/03/2021	18/03/2021	2
	Absolución de cuestionamientos	19/03/2021	22/03/2021	4
	Presentación de ofertas	23/03/2021	25/03/2021	3
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	26/03/2021	8/04/2021	14
	Consentimiento de resultados	9/04/2021	16/04/2021	8
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	17/04/2021	28/04/2021	12
	Notificación de observaciones a requisitos	29/04/2021	30/04/2021	2
	Subsanación de observaciones a requisitos	1/05/2021	5/05/2021	5
	Firma de contrato	6/05/2021	10/05/2021	5

16. ANEXO N° 16: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación de la Adjudicación Simplificada N° 09-2021-MINEDU/UE026

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	15/04/2021	27/04/2021	13
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	28/04/2021	24/05/2021	27
	Cálculo del valor estimado	25/05/2021	18/06/2021	25
	Verificación de fondos presupuestales	19/06/2021	1/07/2021	13
	Obtención de presupuesto	2/07/2021	5/08/2021	35
	Preparación de expediente para aprobación	6/08/2021	23/08/2021	18
	Aprobación de expediente de contratación	23/08/2021	23/08/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	24/08/2021	25/08/2021	2
	SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	26/08/2021	27/08/2021
Absolución de cuestionamientos		28/08/2021	8/09/2021	12
Presentación de ofertas		9/09/2021	13/09/2021	5
Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados		14/09/2021	30/09/2021	17
Consentimiento de resultados		30/09/2021	30/09/2021	1
Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato		1/10/2021	13/10/2021	13
Notificación de observaciones a requisitos		14/10/2021	15/10/2021	2
Subsanación de observaciones a requisitos		16/10/2021	19/10/2021	4
Firma de contrato		20/10/2021	25/10/2021	6

**17. ANEXO N° 17: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación de
la Adjudicación Simplificada N° 01-2021-MINEDU/UE116**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	16/04/2021	17/04/2021	2
	Reformulación de requerimiento tras revisión	23/04/2021	17/05/2021	25
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	18/05/2021	21/05/2021	4
	Cálculo del valor estimado	22/05/2021	3/06/2021	13
	Verificación de fondos presupuestales	4/06/2021	18/06/2021	15
	Obtención de presupuesto	19/06/2021	24/06/2021	6
	Preparación de expediente para aprobación	25/06/2021	13/08/2021	50
	Aprobación de expediente de contratación	13/08/2021	13/08/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	14/08/2021	17/08/2021	4
	SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	18/08/2021	19/08/2021
Absolución de cuestionamientos		20/08/2021	24/08/2021	5
Presentación de ofertas		25/08/2021	31/08/2021	7
Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados		1/09/2021	21/09/2021	21
Consentimiento de resultados		22/09/2021	29/09/2021	8
Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato		30/09/2021	12/10/2021	13
Notificación de observaciones a requisitos		13/10/2021	14/10/2021	2
Subsanación de observaciones a requisitos		15/10/2021	15/10/2021	1
Firma de contrato		16/10/2021	18/10/2021	3

18. ANEXO N° 18: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación de la Adjudicación Simplificada N° 02-2021-MINEDU/UE116

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	17/04/2021	21/04/2021	5
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	22/04/2021	14/05/2021	23
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión	15/05/2021	12/07/2021	59
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	13/07/2021	16/07/2021	4
	Cálculo del valor estimado	17/07/2021	6/08/2021	21
	Verificación de fondos presupuestales	7/08/2021	8/08/2021	2
	Obtención de presupuesto	9/08/2021	9/08/2021	1
	Preparación de expediente para aprobación	10/08/2021	13/08/2021	4
	Aprobación de expediente de contratación	13/08/2021	13/08/2021	1
	Elaboración y aprobación de bases	14/08/2021	17/08/2021	4
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos	18/08/2021	19/08/2021	2
	Absolución de cuestionamientos	20/08/2021	24/08/2021	5
	Presentación de ofertas	25/08/2021	31/08/2021	7
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	1/09/2021	23/09/2021	23
	Consentimiento de resultados	24/09/2021	1/10/2021	8
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	2/10/2021	13/10/2021	12
	Notificación de observaciones a requisitos	14/10/2021	15/10/2021	2
	Subsanación de observaciones a requisitos	16/10/2021	18/10/2021	3
	Firma de contrato	19/10/2021	20/10/2021	2

**19. ANEXO N° 19: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación de
la Contratación Directa N° 03-2021-MINEDU/UE026**

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	17/06/2021	22/06/2021	6
	Reformulación de requerimiento tras revisión	23/06/2021	25/06/2021	3
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	26/06/2021	5/08/2021	41
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Cálculo del valor estimado	6/08/2021	8/08/2021	3
	Verificación de fondos presupuestales	9/08/2021	10/08/2021	2
	Obtención de presupuesto	11/08/2021	20/08/2021	10
	Preparación de expediente para aprobación	21/08/2021	23/08/2021	3
	Aprobación de expediente de contratación	23/08/2021	25/08/2021	3
	Elaboración y aprobación de bases	26/08/2021	27/08/2021	2
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos			
	Absolución de cuestionamientos			
	Presentación de ofertas	28/08/2021	1/09/2021	5
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	1/09/2021	1/09/2021	1
	Consentimiento de resultados	1/09/2021	1/09/2021	1
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	2/09/2021	13/09/2021	12
	Notificación de observaciones a requisitos	14/09/2021	14/09/2021	1
	Subsanación de observaciones a requisitos	15/09/2021	16/09/2021	2
	Firma de contrato	17/09/2021	20/09/2021	4

20. ANEXO N° 20: Cuadro con datos obtenidos del expediente de contratación de la Contratación Directa N° 04-2021-MINEDU/UE026

FASE	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS CALENDARIO
PREPARATORIA	Recepción y revisión del requerimiento	11/08/2021	15/08/2021	5
	Reformulación de requerimiento tras revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas			
	Reformulación de requerimiento tras cotizaciones y revisión			
	Obtención de cotizaciones y/o consultas	16/08/2021	26/08/2021	11
	Cálculo del valor estimado	26/08/2021	27/08/2021	2
	Verificación de fondos presupuestales	28/08/2021	31/08/2021	4
	Obtención de presupuesto	1/09/2021	3/09/2021	3
	Preparación de expediente para aprobación	4/09/2021	8/09/2021	5
	Aprobación de expediente de contratación	8/09/2021	9/09/2021	2
	Elaboración y aprobación de bases	10/09/2021	10/09/2021	1
SELECTIVA	Formulación de cuestionamientos			
	Absolución de cuestionamientos			
	Presentación de ofertas	11/09/2021	13/09/2021	3
	Evaluación y calificación de ofertas con publicación de resultados	13/09/2021	13/09/2021	1
	Consentimiento de resultados	13/09/2021	13/09/2021	1
	Presentación de requisitos para perfeccionamiento de contrato	14/09/2021	23/09/2021	10
	Notificación de observaciones a requisitos	24/09/2021	27/09/2021	4
	Subsanación de observaciones a requisitos	28/09/2021	29/09/2021	2
	Firma de contrato	30/09/2021	1/10/2021	2

21. ANEXO N° 21: Transcripción de la entrevista al señor Ramiro Alonso Culqui Ramirez

SECCIÓN A: General

1. En líneas generales, ¿considera usted que existen retrasos o tiempos mejorables para la atención de las necesidades de los COAR?

Sí, podría decirse que sí, en la medida que cada vez se homologue mejor los requerimientos que realice; esto considerando que los proveedores que pueden participar en la cotización tomando en cuenta sus experiencias durante la ejecución contractual.

2. ¿Cree usted que estos retrasos o tiempos mejorables se deben a defectos de la norma de Contratación Pública o a dificultades internas en la Entidad? ¿Por qué?

Yo creo que más que la Entidad, los problemas vienen de parte de deficiencias en la norma. Esto porque tenemos la norma de contrataciones públicas que abarca todo el segmento y parámetro regulable, diferentes esquemas y procedimientos, pero también hay muchas normas conexas con mucho valor agregado, como es el caso de las normas de recursos humanos (que están relacionados a los procedimientos más grandes, como los de seguridad y vigilancia). Las regulaciones en el país todavía no dan la claridad suficiente para poder tomar una determinación que los trabajadores se vean beneficiados a través de los procedimientos de compra.

3. De las tres (3) fases de la contratación pública (preparatoria, selección y ejecución), ¿cuál considera usted que es la más crítica de estas fases en las compras llevadas a cabo para la atención de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

Siempre va a ser la fase preparatoria. Esto porque esta etapa siempre me va a decir la oportunidad en la que yo deba iniciar los actos previos, dependiendo el riesgo en cada contratación.

- 4. En su experiencia en el Ministerio de Educación, ¿en qué fase considera que hay mayor dificultad para concretar los plazos de abastecimiento de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

También la fase preparatoria. Si yo tengo una buena fase preparatoria, no debería tener mayores tiempos en la fase selectiva.

SECCIÓN B: Fase preparatoria

- 1. De las actividades relacionadas a la fase preparatoria (por ejemplo, formulación del Plan Anual de Contrataciones, elaboración del requerimiento, indagación de mercado u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

La indagación de mercado. Para el caso de los COAR, estos hacen anualmente sus requerimientos bajo un sistema de plantillas, lo cual siempre es mejorable; pero la indagación de mercado va a coger las ideas, las cotizaciones del mercado, puede ser susceptible a más casuística.

- 2. De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?**

Como fortaleza, diría que conseguir proveedores que puedan ser propensos a participar luego en la indagación de mercado. En el tiempo, es posible así conocer el manejo de estos proveedores en el tiempo y conocer su seriedad.

Como defecto, diría el sistema de declaraciones juradas que se maneja porque suponen un riesgo. Dicho sistema no lo encuentro 100% válida.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?

Centrándonos en el COAR, la DEBEDSAR cuenta con un coordinador administrativo, el cual debe tener conocimiento en gestión pública, contrataciones públicas y redacción.

4. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?

Básicamente, debe poseer experiencia específica, además de las calificaciones propias de la certificación OSCE. Y esto diría que debe llegar hasta experiencia en manejo de determinado tipo de prestaciones, a fin de optimizar su trabajo.

SECCIÓN C: Fase selectiva

1. De las actividades relacionadas a la fase selectiva (por ejemplo, absolució de cuestionamientos, calificación de ofertas, perfeccionamiento del contrato u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

La absolució de cuestionamientos porque esta es la que puede demandar mayor tiempo a raíz que no son decisiones que toma solamente el Comité, sino que requiere previa aprobació del área usuaria.

2. De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?

Como fortaleza, veo predisposició del área usuaria para coordinar y aceptar las consultas de los proveedores. Por parte de los miembros del Comité, veo también predisposició por culminar los procedimientos, al margen de los riesgos. Y esto se aprecia en la efectividad de adjudicació que tenemos.

Como defecto, solo podría decir que somos muy formalistas.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?

Debe conocer de compras públicas, de normativa en contratación pública (opiniones del OSCE, resoluciones del Tribunal de Contrataciones del Estado, etc). También, debe tener una conducta ética y moral respetable.

SECCIÓN D: Fase de ejecución

1. De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual (por ejemplo, ejecución del contrato o entrega de productos, conformidad u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

La emisión de conformidad. En el caso de DEBEDSAR, sobrepasa muchas veces el tiempo legal de 7 días para emitir la conformidad; ahí veo retrasos, impactando en el pago.

2. ¿Considera que la gestión de esta fase tiene aspectos mejorables que impacten en la atención oportuna de las necesidades? ¿Cuáles?

Sí, justamente la emisión de la conformidad.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?

Considero que debe poseer conocimientos técnicos del requerimiento, debe ser capaz de familiarizarse con las normas técnicas del objeto de la contratación. Esto por lo menos para el caso del personal de soporte de la oficina de logística o compras.

En el caso de su contraparte en el área usuaria, normalmente hay personal multidisciplinario y con experiencia específica en estos servicios. Por ejemplo, hay servicios complejos de seguridad y vigilancia (que suele contratarse recurrentemente), donde son capaces de absolver largos pliegos de cuestionamientos en períodos cortos; pero con otras prestaciones no comunes, demoran hasta dos semanas, como repuestos para las laptops.

SECCIÓN E: Impacto y Mejoras

1. ¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento del COAR?

El principal impacto es que se va a sacar contrataciones complementarias o adjudicaciones sin procedimiento para cubrir los períodos entre el nuevo contrato y la finalización del anterior. Es decir, ambos escenarios suponen un riesgo para los funcionarios que lo aprueban.

2. En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en este tipo de instituciones?

Definitivamente, una buena planificación.

3. En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?

Conocer al personal; si no conoces al personal y no sabes qué están haciendo, es probable que terminen distanciándose los criterios manejados, lo cual no debe suceder dado que yo hago más las comunicaciones que se salgan de mi equipo de trabajo. La idea es que se hagan ideas colegiadas, no a título propio.

22. ANEXO N° 22: Transcripción de la entrevista a la señora Ana Paola Durand Velasquez

SECCIÓN A: General

1. En líneas generales, ¿considera usted que existen retrasos o tiempos mejorables para la atención de las necesidades de los COAR?

Sí considero que hay. En cuanto a mi experiencia, siempre he pensado que hay tiempos excesivamente largos para la contratación. Por ejemplo, cuando asumí el cargo me pareció un exceso que entre la fase preparatoria y la fase selectiva podía tomarse un mínimo de 6 meses para tener un contrato suscrito, cuando los procedimientos legales reglamentarios no deberían ser más de 2 meses, por lo menos para los concursos públicos, salvo que se deba a una elevación o impugnación.

2. ¿Cree usted que estos retrasos o tiempos mejorables se deben a defectos de la norma de Contratación Pública o a dificultades internas en la Entidad? ¿Por qué?

Para mí, se debe a las deficiencias de la Entidad. Por ejemplo, tú lo ves en la fase preparatoria, la cual no se encuentra tan reglamentada como es el caso del resto de fases, y eso supone un problema porque no limita los plazos máximos para el desarrollo de las actuaciones preparatorias. Entonces solo por ese aspecto se podría pensar de deficiencias normativas, pero no hay una deficiencia en sí si es que no se ha regulado al respecto. El problema no es la ausencia de regulación, sino que las personas no actúan bien dentro de ese margen de discrecionalidad que la norma les está dando.

3. De las tres (3) fases de la contratación pública (preparatoria, selección y ejecución), ¿cuál considera usted que es la más crítica de estas fases en las compras llevadas a cabo para la atención de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

Justamente de la respuesta anterior se puede entender que lo más crítico es la fase preparatoria.

- 4. En su experiencia en el Ministerio de Educación, ¿en qué fase considera que hay mayor dificultad para concretar los plazos de abastecimiento de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

La carencia de un marco regulatorio muy riguroso provoca que la fase en donde noto mayor dificultad para concretar plazos sea la fase preparatoria.

SECCIÓN B: Fase preparatoria

- 1. De las actividades relacionadas a la fase preparatoria (por ejemplo, formulación del Plan Anual de Contrataciones, elaboración del requerimiento, indagación de mercado u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

Yo creería que una mala formulación del requerimiento impacta más en la contratación.

- 2. De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?**

Como fortaleza podría indicar es que el área usuaria trata de detallar bien los alcances de la prestación; no se trata de requerimientos simples o breves, mas bien se aprecia un buen grado de complejidad, y entiendo que esto sucede por la sensibilidad del público objetivo, que son niños.

Sin embargo, esto también provoca su principal defecto: a veces no son claros en la forma de plasmarlo. Por ejemplo, exigen un aspecto, pero no señalan como medirlo. También esto se aprecia al definir las penalidades distintas al retraso injustificado: penalizan situaciones que no inciden directamente con la ejecución

del servicio. Esto afecta a la definición misma de la penalidad, que indica que esta debe ser razonable, congruente y proporcional con el objeto, porque se concentran en penalizar asuntos formales o indirectos.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?

Primero, sería que conozca el objeto de la contratación, es decir, la materia técnica; el que elabora el requerimiento debe conocer el mercado y los alcances de ese rubro. Así, va a ser capaz de cubrir todos los aspectos que se requieren y, también, medir las consecuencias o riesgos que podrían darse.

Segundo, debe tener buen criterio, o sea, razonabilidad. Independientemente de la especialidad, un profesional que cuente con buen criterio es un valor agregado, porque no solo conoce la materia, sino que tiene capacidad de razonar y discernir lo que es necesario y priorizable.

4. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?

Debe ser una persona eficiente y con buen criterio. Dado que esta etapa no se encuentra normada, debe darse prioridad a las acciones que faciliten la atención oportuna de la necesidad, evitando revisiones parciales o excesivamente formales. La idea es no dilatar más esta etapa.

A veces, durante la indagación de mercado se reciben consultas por parte de los proveedores y que el personal mismo podría absolverlo, pero aún así prefieren derivarlo al área usuaria para que ellos lo respondan, generando un retraso en ese intercambio de pareceres

SECCIÓN C: Fase selectiva

- 1. De las actividades relacionadas a la fase selectiva (por ejemplo, absolución de cuestionamientos, calificación de ofertas, perfeccionamiento del contrato u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

Si bien en esta etapa tienes plazos, yo diría que lo más crítico es la evaluación y calificación de ofertas. Sobre todo, porque esto se encuentra expuesto a una impugnación al Tribunal. Ahí es donde entra en juego las capacidades del personal designado para llevar a cabo la selección.

- 2. De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?**

Entre la fortaleza, puedo apreciar que tratan de no dilatar las etapas previas al otorgamiento de la buena pro. Diría que su principal defecto es que no aplican mucho los márgenes discrecionales; cuando la norma les da ese espacio, prefieren optar por una negativa y rechazar propuestas, incluso si esto es perjudicial para la Entidad.

- 3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?**

Tal como dije anteriormente, considero que deben tener conocimientos que les permitan aprovechar los espacios discrecionales que les da la normativa y evitar retrasos.

SECCIÓN D: Fase de ejecución

- 1. De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual (por ejemplo, ejecución del contrato o entrega de productos, conformidad u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

La supervisión correcta del servicio que ejecuta el área usuaria. Lo que pasa es que, en la ejecución contractual, en verdad, el actor principal es el área usuaria, al margen del acompañamiento que les brinde la oficina de compras o logística.

2. ¿Considera que la gestión de esta fase tiene aspectos mejorables que impacten en la atención oportuna de las necesidades? ¿Cuáles?

Cuando el área usuaria no hace una buena supervisión, se tienen muchos problemas, porque esta no se limita a corroborar el cumplimiento, sino coordinar constantemente con el contratista, aplicar las reglas de forma adecuada y atender los pedidos que haga el contratista.

Muchos servicios que se realizan a nivel nacional carecen de una adecuada supervisión por parte del área usuaria, quienes son incapaces de resolver el problema dentro de los márgenes discrecionales que les brinda la normativa. Esto puede ser por falta de conocimiento o por no querer asumir responsabilidades. Entonces, ellos prefieren optar por salidas absolutas como la resolución del contrato que finalmente traen como consecuencia que no se atiende el servicio de forma oportuna. En casi la totalidad de estas situaciones, nosotros como oficina de compras nos enteramos de la situación cuando ya todo está consumado.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?

Debe ser una persona ordenada y con capacidad de analizar realmente el desarrollo del servicio. Esto porque el nivel de ejecución que se tenga en un contrato sirve de insumo para la planificación de los próximos servicios. Muchas veces se proyecta consumir una cantidad estimada y se termina utilizando menos del 50% del contrato, y esto afecta al equilibrio económico del contrato.

SECCIÓN E: Impacto y Mejoras

1. ¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento del COAR?

Si el servicio no se da, o se da mal, el principal afectado es la población infantil que se encuentra beneficiado de la educación del COAR. Una mala indagación, una mala selección y una mala ejecución tiene como principal perjudicado es el estudiante porque no va a ver satisfecho los beneficios que se supone que el Estado está buscando satisfacer. Por ejemplo, el servicio de alimentación, donde cualquier retraso afecta los programas nutricionales, impactando en la capacidad de retención de los alumnos, bajo la premisa que la población que participa de estos colegios son de bajos recursos y vulnerable.

2. En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en este tipo de instituciones?

Considero que el elemento crítico es la determinación del valor estimado; hay una tendencia del Estado a buscar lo más barato y eso castiga la calidad del servicio.

3. En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?

Un buen trabajo en equipo. Eso es lo más importante. Debe existir buena comunicación y que el equipo sepa que toda actividad que haga va a tener repercusión, sea positiva o negativa.

23. ANEXO N° 23: Transcripción de la entrevista a la señora Berenice Fernandez Calderon

SECCIÓN A: General

1. En líneas generales, ¿considera usted que existen retrasos o tiempos mejorables para la atención de las necesidades de los COAR?

Yo creo que sí hubo retrasos, y más aún en aquellas situaciones donde no debería haber. Esto se puede apreciar en requerimientos de la DEBEDSAR que mandaban de forma tardía, lo cual no solo era en los casos de contratos que estuvieran sujetos a consumo (como el caso de lavandería), sino también de aquellos contratos sujeto a plazos ya predeterminados (como el caso de seguridad). Además, siempre tenían problemas con el financiamiento, sobre todo, si se trata de prestaciones que siempre se van a requerir, o sea, continuas.

2. ¿Cree usted que estos retrasos o tiempos mejorables se deben a defectos de la norma de Contratación Pública o a dificultades internas en la Entidad? ¿Por qué?

Yo pienso que la norma se ha modernizado bastante, entonces no es justo decir que es por un problema de la norma. Es definitivamente por dificultades internas de la Entidad, por falta de poder de decisión y falta de control.

3. De las tres (3) fases de la contratación pública (preparatoria, selección y ejecución), ¿cuál considera usted que es la más crítica de estas fases en las compras llevadas a cabo para la atención de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

Es la fase preparatoria. Y esto es porque esta fase no empieza con el trabajo que hace la oficina de logística, sino empieza desde la gestión del requerimiento, desde la programación de la necesidad que implica muchos temas presupuestales. Yo particularmente no alcanzo a comprender los criterios que utilizan para la programación de sus necesidades anuales, teniendo en cuenta que justamente la DEBEDSAR podría ser una de las dependencias usuarias con más facilidades para programar sus necesidades.

4. En su experiencia en el Ministerio de Educación, ¿en qué fase considera que hay mayor dificultad para concretar los plazos de abastecimiento de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

En la fase preparatoria, pero específicamente en la etapa de programación y formulación del requerimiento.

SECCIÓN B: Fase preparatoria

1. De las actividades relacionadas a la fase preparatoria (por ejemplo, formulación del Plan Anual de Contrataciones, elaboración del requerimiento, indagación de mercado u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?

Es la elaboración del requerimiento, porque al final la formulación del Plan Anual de Contrataciones es una consecuencia de lo que necesitan las áreas usuarias, incluso es algo orientable: es posible indicarles que incluyan alguna prestación cuyo contrato vigente está por acabar. Usualmente la respuesta en esos casos es que no pueden programarlo porque aún no cuentan con el presupuesto previsto para poder hacer el contrato nuevo.

Este problema afecta a lo que sucede más adelante: como esta prestación nueva no ha sido financiada inicialmente, al momento de culminar la indagación de mercado y pedir la confirmación del presupuesto, la oficina de presupuesto llegaba a demorar hasta quince o veinte días para aprobar dicho presupuesto. La ineficiencia de no gestionar el presupuesto inicialmente, al final, termina afectando el financiamiento total del expediente.

2. De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?

La principal fortaleza que tienen es que cuentan con acceso a toda la información para tener un mejor control de la prestación, además que el área logística que les da soporte al área usuaria es una dependencia comprometida y responsable que realmente se compromete con la necesidad que tiene el área usuaria por atender.

El principal defecto necesariamente es la DEBEDSAR y la oficina de presupuesto. DEBEDSAR sí siento que tiene el compromiso, pero no tiene la capacidad de tomar decisiones cuando corresponde. Además, se siente una falta de liderazgo en DEBEDSAR, que no sé si se debe a desconocimiento, ignorancia o falta de valor. En la oficina de presupuesto siento que existe una total desconexión como área de apoyo con las necesidades a atender.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?

Debe ser una persona responsable, con compromiso; además, debe poseer capacidad de análisis y de dar soluciones.

4. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?

La persona debe ser analítica y creativa; debe tener conocimiento de la realidad nacional. Ahora hay tantos elementos en la coyuntura económica y política que no se puede descuidar, por ello, debe ser una persona informada.

Muchas veces me ha pasado que personal a mi cargo me indica que no puede valorizar una prestación porque no encuentra cotización, y eso siempre me enervaba porque uno debe ser capaz de encontrar una solución y valorizar con la información existente, más aún cuando se trata de servicios recurrentes que se contratan todos los años. En el caso del servicio de alimentación, donde siempre se ve que está afectada por diversos factores (como sucede actualmente) y los proveedores prefieren no cotizar, también es posible proyectar valores. Por ello,

recalco, es necesario que el personal tenga conocimiento de la realidad nacional y de cómo se podrá ver afectado tu precio, porque vas a tener que defender tu proyección con creatividad. Finalmente, en esta fase, uno no tiene reglas o normas que te enmarquen la actuación; debes tener y desarrollar herramientas que te permitan obtener el valor cuando no tengas cotizaciones y poder sustentarlo. Por ello, no comparto la idea de generar directivas internas para el cálculo del valor estimado y realización de la indagación de mercado.

SECCIÓN C: Fase selectiva

- 1. De las actividades relacionadas a la fase selectiva (por ejemplo, absolución de cuestionamientos, calificación de ofertas, perfeccionamiento del contrato u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

Si bien la calificación de ofertas y el perfeccionamiento de contrato presentan oportunidades de mejora en torno a la extensión de los plazos, esto no se puede realizar en la absolución de cuestionamientos. Por ello, considero que la absolución es la actividad más importante y no se podría reducir fácilmente, debiendo tomar el tiempo que se deba de tomar.

- 2. De la actividad identificada para la atención de los COAR, ¿cuál considera usted que es su principal fortaleza? ¿Y cuál es su principal defecto?**

Recuerdo el principal defecto: que la DEBEDSAR no tiene claro su requerimiento. A veces terminaban aceptando cosas que los proveedores indicaban, lo que me hacía cuestionar si de verdad tuvieron definido realmente su requerimiento.

- 3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?**

Diría que la capacidad de análisis y de poder dar soluciones. Hay que tener en cuenta que en las etapas de selección se puede dar varios casos y, sinceramente, no es muy claro hasta qué punto la persona tendría margen de creatividad. En esta fase, la norma es un poco más dura, por las opiniones y el resto del bagaje normativo, por lo que no se puede ser muy creativo para dar soluciones y entiendo que hay que trabajar sobre eso.

SECCIÓN D: Fase de ejecución

- 1. De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual (por ejemplo, ejecución del contrato o entrega de productos, conformidad u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades de los COAR? ¿Por qué?**

El seguimiento a la ejecución para poder dar la conformidad. Siempre hay mucho temor de las áreas usuarias para dar la conformidad, y por ello, debe haber existido un control preciso de la ejecución.

- 2. ¿Considera que la gestión de esta fase tiene aspectos mejorables que impacten en la atención oportuna de las necesidades? ¿Cuáles?**

Particularmente, no podría identificar porque no he participado activamente en esta etapa para el caso de los COAR.

- 3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?**

Orden y conocimiento de la prestación que finalmente va a controlar, para poder ver qué actividades se están dando y qué penalidades se van a aplicar. También debe poseer capacidad de dar soluciones, dado que en esta fase sí existe mayor margen para poder solucionar sin afectar la ejecución. Hubo oportunidades en que se pretendía resolver un contrato o declararlo nulo por miedo cuando la normativa no obliga a hacerlo y esto tiene un carácter potestativo.

SECCIÓN E: Impacto y Mejoras

1. ¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento?

La atención de esta necesidad responde a un modelo educativo en el que se le tiene que brindar todas las facilidades a los estudiantes que tienen el privilegio y oportunidad de estudiar en estos colegios; esto finalmente se va a replicar en el Estado, dado que se trata de elementos cambiantes en el futuro del país o el mundo: son personas que deberían tener todas sus necesidades atendidas para que ellos puedan responder de la misma forma que este modelo educativo les exige. Si la Entidad no les proporcionan todo lo que necesitan, ¿qué tipo de resultado se puede les puede exigir?

2. En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en este tipo de instituciones?

Diría que son dos cosas: una adecuada programación y formulación del requerimiento, que es la primera parte. De ahí el tema del financiamiento: yo puedo plantear lo que necesito (y que es obligatorio cumplir), pero muchas veces estas cosas no están financiadas. Entonces uno se pregunta qué es lo que está pasando y por qué la oficina de presupuesto no puede tener claro que estas prestaciones siempre deben estar financiadas porque son de carácter permanente.

3. En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?

Es importante socializar y difundir estos cuadros de control, a fin que todos apunten al objetivo trazado, comprometiéndose con la misma tarea. Es necesario que los jefes, supervisores o especialistas sepan cuándo les toca intervenir, para así cumplir con las tareas.

24. ANEXO N° 24: Transcripción de la entrevista al señor Adolfo Ricardo Rodriguez Masias

SECCIÓN A: General

- 1. ¿Cree usted que estos retrasos o tiempos mejorables se deben a defectos de la norma de Contratación Pública o a dificultades internas en la Entidad? ¿Por qué?**

Desde mi experiencia, creo que, de forma general, los retrasos se deben a la alta rotación del personal. Esto va de la mano con la falta de capacitación del personal para llevar a cabo los procedimientos. Por ello, no podría decir que sea la norma la que tenga problemas. Eso suele ser un problema de los gobiernos regionales y locales; también sucede (con menor frecuencia) en las entidades del gobierno nacional.

- 2. De las tres (3) fases de la contratación pública (preparatoria, selección y ejecución), ¿cuál considera usted que es la más crítica de estas fases en las compras llevadas a cabo para la atención de las necesidades? ¿Por qué?**

Coincido con muchos especialistas en que todos los problemas empiezan desde el punto de partida; es decir desde la fase preparatoria. En esta etapa, la responsabilidad de la elaboración del requerimiento es trasladada a la dependencia usuaria y, justamente, esta dependencia la que regularmente sufre de alta rotación de personal. Suele suceder que cuando el personal de dicha dependencia ya está adquiriendo conocimientos de contrataciones públicas que faciliten la mejor elaboración de requerimientos, estos son rotados a otras funciones o se van a otra institución.

Esto genera que el inicio de la contratación ya tenga problemas, surgen muchos retrasos, y, sobre todo, debido a que no hay plazos normados.

SECCIÓN B: Fase preparatoria

- 1. De las actividades relacionadas a la fase preparatoria (por ejemplo, formulación del Plan Anual de Contrataciones, elaboración del requerimiento, indagación de mercado u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades? ¿Por qué?**

Debe ser la formulación del requerimiento, sea una especificación técnica, términos de referencia o un expediente técnico (en caso de obras). Esto se ve sobre todo en expedientes técnicos de obras (donde se ve más claro esto), el cual, si contiene muchos errores, por más que tú efectúes una correcta selección de proveedores (que se convierte en el ejecutor de obra), la ejecución de la prestación va a ser desastrosa. Otro ejemplo: de tratarse de un servicio de capacitación, si tú no defines correctamente el perfil del capacitador, o dónde va a realizarse la capacitación o cómo quieres que sea, es probable que al inicio no te des cuenta de los errores, ni siquiera durante la selección de proveedores. Ahí también ves responsabilidad de los proveedores al participar de los concursos, que ellos con tal de ganar ni siquiera ponen atención a las condiciones del servicio. Como consecuencia, el Estado terminando perdiendo millones de soles producto de las resoluciones de contrato.

- 2. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?**

Creo que debe estar capacitado casi al mismo nivel de quien realiza la contratación en la oficina de compras; o sea, debe saber por qué coloca cada una de las cosas en su requerimiento. Debe ser capaz de ponerse en el supuesto de cómo funcionará al momento de ejecutar la prestación. Uno de los vicios comunes de las dependencias usuarias surge cuando, al trasladar su requerimiento a la oficina de compras, creen que ya no tienen responsabilidad sobre dichos requerimientos y que cualquier problema que contengan serán solucionados por la oficina de compras.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?

El puesto que mencionas es muy sensible porque es cuestionado constantemente. Creo que básicamente debe ser una persona capaz de generar competencia.

No hay una carrera universitaria para realizar indagaciones de mercado. Cada disciplina tiene una visión de lo que es la indagación de mercado: en la publicidad tiene un significado, en la logística tiene otro, etc. Por ello, creo que la experiencia en la realización de indagaciones de mercado que se va ganando (al margen de la formación universitaria que posea el profesional, sea economista o ingeniero) es el elemento más importante, porque te permite reconocer el mercado rápidamente.

SECCIÓN C: Fase selectiva

1. De las actividades relacionadas a la fase selectiva (por ejemplo, absolución de cuestionamientos, calificación de ofertas, perfeccionamiento del contrato u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades? ¿Por qué?

En cuestión de tiempo, la absolución de cuestionamientos supone un aspecto muy crítico para los plazos del procedimiento, pero no podría tomar como un retraso el tiempo que demore la absolución porque muchas veces sirve para afinar aquellos aspectos descuidados en la formulación del requerimiento. Donde sí noto que hay un problema que deriva en un retraso es en la intervención del OSCE en el acto de emisión de pronunciamiento, cuando el proveedor decide elevar los cuestionamientos para que sean absueltos por dicho órgano supervisor. Muchas veces provocan suspensiones del procedimiento de hasta 2 meses debido a que, ahora, la normativa exige que el OSCE sea quien finalmente expida la versión definitiva de las bases.

2. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?

Ahí veo dos perfiles. El primero es del perfil del integrante del Comité que es parte del área usuaria, que debe tener una visión integral de la contratación (así como el del que participó en la formulación del requerimiento). Debe tener conocimiento de cómo se lleva el procedimiento de selección. El segundo es del perfil del integrante del Comité que forma parte del Órgano Encargado de las Contrataciones, que debe poseer una visión colegiada de las responsabilidades que asumen todos los integrantes del Comité.

SECCIÓN D: Fase de ejecución

1. De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual (por ejemplo, ejecución del contrato o entrega de productos, conformidad u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades? ¿Por qué?

Ahí es innegable que el seguimiento, tanto por parte de la dependencia usuaria como por parte del Órgano Encargado de las Contrataciones. Ambas dependencias deben tener debidamente supervisada la prestación a ejecutar, tener claro su plazo de vencimiento, entre otros. Y esta figura es crucial al momento de programar la contratación de un nuevo servicio que otorgue continuidad al servicio en cuestión para un próximo periodo, dada la naturaleza de cadena que ahora tienen las fases.

2. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?

De lo que veo en varias instituciones, es que se busca un abogado para esta actividad, pero, para mí, dicho perfil profesional (sea ingeniero, abogado, contador, etc.) es indiferente siempre y cuando tenga experiencia y sepa de ejecución contractual. Solo creo que sería necesario un abogado para este puesto en caso el contrato termine en un arbitraje, donde tampoco sería tan necesario.

SECCIÓN E: Impacto y Mejoras

1. ¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento del COAR?

Desde un punto de vista interno, los principales afectados por los retrasos es la dependencia usuaria y la institución misma porque no será capaz de realizar sus objetivos.

Desde un punto de vista social, por ejemplo, en el caso de los COAR, vemos que el impacto fuerte es sobre la juventud que forma parte de la población objetivo, que no será capaz de recibir la educación que corresponde.

2. En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en este tipo de instituciones?

Yo consideraría como el ingrediente más crítico la lucha contra estos tres elementos: el alto nivel de rotación, la falta de capacitación del personal y la corrupción.

3. En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?

Se saca el mejor provecho cuando tienes a las personas correctamente capacitadas, cuando les dejas hacer su trabajo, cuando eres realmente un líder y no un jefe, y, finalmente, cuando trabajo trabajas con personal bien remunerado.

25. ANEXO N° 25: Transcripción de la entrevista al señor Alvaro Torrico Huerta

SECCIÓN A: General

- 1. ¿Cree usted que estos retrasos o tiempos mejorables se deben a defectos de la norma de Contratación Pública o a dificultades internas en la Entidad? ¿Por qué?**

Las deficiencias no pasan por problemas normativos, sino por un desconocimiento del funcionario público en la utilización de las herramientas que provee la norma. A veces esto es movido por temores por parte de los funcionarios por asumir responsabilidades.

- 2. De las tres (3) fases de la contratación pública (preparatoria, selección y ejecución), ¿cuál considera usted que es la más crítica de estas fases en las compras llevadas a cabo para la atención de las necesidades? ¿Por qué?**

Para mí, lo más crítico es la fase de actos preparatorios, sobre todo lo vinculado a la formulación del requerimiento, dado que afecta al resto de las fases, tanto la selectiva como la de ejecución.

SECCIÓN B: Fase preparatoria

- 1. De las actividades relacionadas a la fase preparatoria (por ejemplo, formulación del Plan Anual de Contrataciones, elaboración del requerimiento, indagación de mercado u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades? ¿Por qué?**

Considero que la actividad más crítica es la formulación del requerimiento. Si bien es posible que ante un requerimiento bien formulado se pueda tener malos resultados al ejecutarlo, por regla general, cuando hay un buen requerimiento, se asegura tener una buena selección de proveedor y una buena ejecución.

- 2. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la formulación de los requerimientos?**

Debe tener conocimiento de no solo las normas técnicas propias del requerimiento, sino que también deben tener un pleno conocimiento del funcionamiento interno de la institución y en materia de contratación pública. En relación a esta última disciplina, es necesario que cuenten con capacitación; no con carácter especializado, pero sí al menos los aspectos básicos.

3. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de las indagaciones de mercado y valorizaciones de las contrataciones?

Priorizo las competencias personales antes que las profesionales; es decir, las profesionales son competencias que ya la misma normativa exige para la certificación necesaria para trabajar en un Órgano Encargado de las Contrataciones, por ello, prefiero enfocarme en las capacidades personales que diferencian al personal: por ejemplo, conocer de materia penal, aspectos más jurídicos de la función que realiza, capacidad de hacer seguimiento al trabajo de obtención de cotizaciones. No basta con alguien que sepa la norma de contrataciones, sino que ponga empeño en llevar a cabo la función que se le ha encomendado.

SECCIÓN C: Fase selectiva

1. De las actividades relacionadas a la fase selectiva (por ejemplo, absolución de cuestionamientos, calificación de ofertas, perfeccionamiento del contrato u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades? ¿Por qué?

Considero que es la absolución de consultas y observaciones. Esto debido a que, muchas veces, la participación de la dependencia formuladora del requerimiento necesita mayor tiempo para dar respuesta a las consultas de los proveedores, provocando postergaciones al procedimiento de selección.

2. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de selección de proveedores?

Deben tratarse de personas moralmente intachables; es decir, es necesario que posea el conocimiento necesario en materia de Contratación Pública y en la materia propia del requerimiento, pero lo más importante es el tema ético y que estén comprometidas con la institución para no alargar los tiempos previstos del procedimiento de selección.

SECCIÓN D: Fase de ejecución

1. De las actividades relacionadas a la fase de ejecución contractual (por ejemplo, ejecución del contrato o entrega de productos, conformidad u otras), ¿cuál considera usted que resulta más crítica y determinante para la atención oportuna de las necesidades? ¿Por qué?

Definitivamente, el seguimiento y supervisión de las entregas, lo que deriva en la emisión de conformidades u observaciones previas para la conformidad. Las dependencias involucradas no emiten la conformidad de la prestación dentro del plazo legal. Hay, además, un tema muy crítico en torno a esto: existe una falta de comprensión entre los conceptos necesarios para la aplicación de las penalidades. Por ejemplo, no se entienden las diferencias entre la penalidad por retraso injustificado (la cual es una penalidad legal y que se aplica por defecto en todas las contrataciones) con las otras penalidades especiales que se definen el requerimiento. Muchas veces los funcionarios que administran los contratos (sobre todo en la dependencia usuaria) no entienden la diferencia entre una y otra penalidad, lo que genera dificultad a la hora de calcular el monto final a pagar.

2. ¿Cuáles considera que son las competencias y calificaciones esenciales que debe poseer la persona a cargo de la administración de un contrato?

Debe ser una persona muy comprometida con los plazos; una persona muy activa para administrar el contrato, que se involucre completamente en el seguimiento de las actividades de la prestación y que sea capaz de administrar todo el contrato.

SECCIÓN E: Impacto y Mejoras

1. ¿Cuál considera que es el mayor impacto de los retrasos en la cadena de abastecimiento?

Considero que el mayor impacto de estos retrasos es en la medición de la ejecución económica que se haga durante el año. Es decir, las autoridades no miden en función a cuántas licitaciones o concursos publicaste durante el año, sino a cuánto dinero finalmente llegaste a pagar como producto de la ejecución de las prestaciones derivadas de dichas licitaciones o concursos. Por ende, cualquier retraso afecta directamente a ese indicador y a la percepción que se llevarán las autoridades del trabajo que estás realizando como órgano de compras. Para manejar esa situación, siempre planteo realizar reuniones semanales de seguimiento con las dependencias involucradas.

2. En líneas generales, ¿cuál considera usted como el ingrediente crítico para una buena gestión de compras en este tipo de instituciones?

El ingrediente crítico es tener la capacidad de organizar y dirigir a un equipo de profesionales en las 3 fases y que hayan interactuado correctamente con las dependencias usuarias. Es decir: educar mucho a tu equipo de compras y, luego, ahí extiendas esa educación al resto de dependencias involucradas en la institución.

3. En materia de recurso humano, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de sacar el máximo provecho al personal a su cargo?

La mejor forma es a través de la retroalimentación de la oficina de compras. Siempre tendremos algo que aprender de las otras dependencias: sea del área informática, del área de tesorería, entre otras. Sobre todo, con el objetivo de entender y comprender la necesidad del área usuaria a fin de poder advertir errores en el dimensionamiento.

Otro punto es el nivel de compromiso que asume la Alta Dirección. Si se percibe un seguimiento constante por parte del personal directivo para ejecutar todas las compras, es natural que el personal comprador encuentre más iniciativa para realizarlas en el menor tiempo posible.