



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

FACTORES CRÍTICOS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LOS PROCESOS DE  
SELECCIÓN LLEVADOS A CABO DURANTE EL ESTADO DE EMERGENCIA  
NACIONAL SANITARIA POR EL COVID-19 EN EL HOSPITAL MILITAR  
CENTRAL, 2020

**Línea de investigación:**

**Economía Pública e Internacional**

Tesis para optar el Título Profesional de Economista

**Autor:**

Zelada Ccohua, Joshadi Paul

**Asesor:**

Samanamud Loyola, Oscar Francisco  
(ORCID: 0000-0002-4012-1793)

**Jurado:**

Alzamora Noreña, Freddy Eutimio  
Gutierrez Paucar, Felix Javier  
Leyva Campoblanco, Luis Fernando

Lima - Perú

2023

## Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:	1A_ZeladaCcohua_JoshadiPaul_TítuloProfesional_2023_Texto
Fecha del Análisis:	16/05/2023
Operador del Programa Informático:	CANDY SYNTHIA QUISPE CANCHANYA
Correo del Operador del Programa Informático:	cquispec@unfv.edu.pe
Porcentaje:	1 %
Asesor:	SAMANAMUD LOYOLA OSCAR FRANCISCO
Título:	FACTORES CRÍTICOS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN LLEVADOS A CABO DURANTE EL ESTADO DE EMERGENCIA NACIONAL SANITARIA POR EL COVID-19 EN EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL, 2020
Enlace:	<a href="https://secure.arkund.com/old/view/159735025-729534-748758#q1bKLVayijaL1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzAwNji2MTY0MTU2N7CwMDc2qgUA">https://secure.arkund.com/old/view/159735025-729534-748758#q1bKLVayijaL1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzAwNji2MTY0MTU2N7CwMDc2qgUA</a>

Jefe de la Oficina de Grados y Gestión del Egresado:



Nombres y Apellidos: FLORESMILO FLORES PALOMINO



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**FACTORES CRÍTICOS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LOS  
PROCESOS DE SELECCIÓN LLEVADOS A CABO DURANTE  
EL ESTADO DE EMERGENCIA NACIONAL SANITARIA POR  
EL COVID-19 EN EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL, 2020**

Línea de Investigación:  
Economía Pública e Internacional

Tesis para optar el Título Profesional de Economista

Autor:  
Zelada Ccohua, Joshadi Paul

Asesor:  
Samanamud Loyola, Oscar Francisco  
(ORCID: 0000-0002-4012-1793)

Jurado:  
Alzamora Noreña, Freddy Eutimio  
Gutierrez Paucar, Felix Javier  
Leyva Campoblanco, Luis Fernando

Lima – Perú  
2023

## Índice

RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	6
I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Descripción y formulación del problema.....	7
1.2 Antecedentes .....	10
1.2.1 Antecedentes internacionales .....	10
1.2.2 Antecedentes nacionales.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos .....	13
1.4 Justificación .....	14
1.5 Hipótesis .....	15
II. MARCO TEÓRICO .....	17
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación .....	17
2.1.1 Gestión logística.....	17
2.1.2 Procesos de selección .....	18
III. MÉTODO .....	22
3.1 Tipo de investigación.....	22
3.2 Ámbito temporal y espacial .....	23
3.3 Variable gestión logística.....	23
3.4 Población y muestra.....	25
3.5 Instrumentos.....	26
3.6 Procedimiento .....	27
3.7 Análisis de datos .....	28
3.8 Consideraciones éticas .....	28
IV. RESULTADOS .....	30
4.1 Definición operativa.....	30
4.2 Entrevistas.....	32

4.3 Hallazgos.....	41
V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45
VI. CONCLUSIONES.....	46
VII. RECOMENDACIONES .....	47
VIII. REFERENCIAS .....	49
IX. ANEXOS.....	53
Anexo A: Matriz de consistencia.....	53
Anexo B: Guía de entrevista.....	55

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de la gestión logística.....	24
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la contratación directa de bienes y servicios .....	25
<b>Tabla 3.</b> Codificación de los participantes del estudio.....	26
<b>Tabla 4.</b> Definición operativa de categorías y subcategorías .....	30
<b>Tabla 5.</b> Consolidado de respuestas de los informantes a las entrevistas .....	32

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020. Fue realizada bajo el tipo de investigación cualitativa con la perspectiva de estudio de caso, con el uso de instrumentos bajo las técnicas del análisis documental y la entrevista a profundidad. Se trabajó con las categorías “gestión logística” y “procesos de contratación directa de bienes y servicios”; a su vez, la primera categoría, se subdividió en tres subcategorías: “gestión documentaria”, “gestión de compras” y “gestión de abastecimiento”, Para la segunda categoría se trabajó con la subcategoría “actuaciones preparatorias”. Como conclusión, se afirma que el estado de emergencia en el territorio nacional fue una situación imprevista y el personal del hospital no estaba preparado para afrontar esta situación. Del análisis de la situación se desprende que los factores críticos de éxito son la acreditación del presupuesto de la entidad necesario para afrontar los gastos imposibles de prever para realizar las adquisiciones necesarias para afrontar las necesidades originadas por la enfermedad derivada del virus COVID-19; la agilización de los procedimientos de selección y la rapidez de las adjudicaciones.

*Palabras clave:* factores críticos, gestión logística, pandemia, COVID-19

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the critical factors in the logistics management of the processes of direct contracting of goods and services carried out during the state of national health emergency by COVID-19 at the Hospital Militar Central, 2020. It was carried out under the type of qualitative research with the case study perspective, with the use of instruments under the techniques of documentary analysis and in-depth interview. We worked with the categories "logistics management" and "direct contracting processes for goods and services"; In turn, the first category was subdivided into three subcategories: "document management", "purchasing management" and "supply management". For the second category, the subcategory "preparatory actions" was used. In conclusion, the state of emergency in Perú was an unforeseen situation and the hospital staff was not prepared to deal with this situation. From the analysis it can be deduced that the critical success factors are the accreditation of the budget of the entity necessary to face the impossible expenses to foresee to make the necessary acquisitions to face the needs originated by the disease derived from the COVID-19 virus; the streamlining of selection procedures and the speed of awarding.

*Keywords:* critical factors, logistics management, pandemic, COVID-19

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción y formulación del problema

La presente tesis fue escrita en el contexto de la crisis sanitaria mundial provocada por el coronavirus COVID-19. Esta crisis desnudó deficiencias en la gestión pública, como la falta de capacidad de los agentes en materia de contrataciones.

El periodo 2020 ha sido significativo debido a que una de las medidas tomadas para salvaguardar la vida de los ciudadanos y frenar el contagio del COVID-19 fue la de permitir la contratación directa. Esta modalidad ha sido asociada con altos índices de riesgo de corrupción debido a que no se cumplen de manera ordinaria los procesos establecidos en las normas de compras de bienes y servicios. Los países destinaron presupuesto exclusivo a las entidades de salud y, en especial, a los hospitales, ya que dadas las necesidades del servicio sanitario, se recurrió a esta modalidad con el fin de responder a las exigencias de la situación (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

En este sentido, cuando el 11 de marzo del 2020 el Gobierno del Perú decretó el Estado de Emergencia Sanitaria por la existencia del COVID-19, el Hospital Militar Central contaba con una ejecución presupuestal del 8 % por fuente de financiamiento de recursos ordinarios (RO) y del 6 % por fuente de financiamiento de recursos directamente recaudados (RDR). Entonces, al inicio de la Emergencia Sanitaria la Unidad Operativa 0794 evidenciaba una ejecución presupuestal a nivel devengado por debajo del promedio, lo cual es reflejo de que los procedimientos de selección programados en el Plan Anual de Contrataciones 2020 de la entidad a esa fecha no han sido ejecutados. Asimismo, se consideran en este plan las contrataciones excluidas del ámbito de aplicación del TUO de la Ley de Contrataciones del Estado.

De acuerdo con los reportes de ejecución presupuestal del MEF (2020), desde el momento en que se declaró el Estado de Emergencia Nacional Sanitaria hasta junio del 2020, los 17 hospitales del Ministerio de Salud solo habían ejecutado en promedio el 28,88 % del presupuesto asignado para combatir el COVID-19, siendo el Hospital de San Juan de Lurigancho el que tenía la menor ejecución (10,4 %) y el Hospital José Agurto Tello de Chosica reportó un mayor gasto de los recursos (51,4 %).

En esa línea, el escenario de estudio en donde se diagnostica el problema se sitúa en el Hospital Militar Central, el cual es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRES) categorizada con nivel III-1, que cuenta con 183 061 beneficiarios que significan el 83,34 % de la población militar del Ejército peruano; además, es el establecimiento de salud con mayor capacidad resolutive del Ejército peruano en el ámbito nacional. En ese orden, está considerado entre los hospitales de las Fuerzas Armadas llamados a reforzar el Sistema Nacional de Salud ante la presencia de casos de la COVID-19, ejecutando acciones para la atención de casos sospechosos, casos probables y casos confirmados.

A nivel administrativo es considerado como la Unidad Operativa del Ejército Peruano 0794. Le fue asignado un Presupuesto Institucional de Apertura de S/16 000 000,00 por la fuente de financiamiento de recursos ordinarios (RO) y con un marco presupuestal de S/4 878 367,00 como proyección de ingresos por la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados (RDR).

En este orden de ideas, en el Hospital Militar Central se han observado deficiencias en la gestión logística para el proceso de contratación directa de bienes y servicios, lo que se traduce en un bajo nivel de ejecución de gasto, donde los servidores públicos juegan un rol básico para dar respuesta rápida y asertiva al cuadro de necesidades. Otro punto es que no existe precisión de parte del área usuaria al momento de establecer la ficha técnica y/o los términos de referencia; asimismo, los planes están mal diseñados, pues no se ajustan a la

realidad que vive la institución, todo lo cual entorpece el proceso de compra. Sumado a esto los procedimientos son lentos y faltos, los proveedores muchas veces no son las mejores opciones y numerosas veces se terminan enunciando desierto el proceso y es ineludible iniciar de nuevo.

En el escenario del hospital estudiado se podían efectuar adquisiciones de forma directa. Y el problema que surgía es que no existían suficientes proveedores debido a la paralización de actividades en la pandemia, lo que daba lugar a que el precio de los bienes se sobrevalorara y haya imputaciones de corrupción y, por lo tanto, temor a un proceso administrativo. Era evidente la necesidad de destinar más recursos para responder a la pandemia, pero sin un proceso transparente y eficiente no se podían adquirir debidamente mascarillas, balones de oxígeno, pruebas de COVID, etc. (OSCE, 2020).

Esta situación se presentó durante los cuatro meses en que las entidades prestadoras de salud fueron autorizadas por los Decretos de Urgencia N.º 025-2020 y N.º 026-2020 a adquirir suministros mediante contratación directa, así como habilitar espacios y contratar personal. En ese mismo periodo, las cifras de contagiados y fallecidos por COVID-19 fue en aumento, en contraste con el abastecimiento de esos bienes y servicios que resultó muy limitado para la cobertura de la demanda en los servicios de atención.

Ante lo descrito, se estableció la formulación del problema general del estudio: ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?

Problemas específicos:

¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de actuaciones preparatorias de la contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?

¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de selección de proveedores de la contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?

¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de ejecución de la contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?

## **1.2 Antecedentes**

### ***1.2.1 Antecedentes internacionales***

El estudio de Figueroa, Aguirre, Wilches y Romero (2016) analiza la logística hospitalaria en las entidades de salud de nivel 3 y 4 en la ciudad de Barranquilla. Las principales debilidades encontradas se refieren al uso de inventarios causado por múltiples dificultades en abastecimiento y en imposibilidad de actuar eficientemente. Se proponen recomendaciones para mejorar las condiciones encontradas. La metodología empleada fue de tipo exploratoria descriptiva, por la cual se estableció que al momento de implementar una herramienta logística existen limitaciones financieras, físicas y tecnológicas.

Vera (2016) en el estudio de análisis al control previo de los procesos de contratación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (GADPE), Ecuador, concluyó que la mayoría de los servidores públicos desconocen la existencia del manual integrado de procesos y procedimientos del GADPE, por lo que se recomendó difundir información sobre la importancia de este manual. Se comprobó, asimismo, la falta de conocimientos que tienen los funcionarios respecto a las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado. También se evidenció la necesidad que se informen de manera oportuna de las actualizaciones y cambios que efectúa el Sistema de Servicio Nacional de Contratación Pública. Se recomendó realizar capacitaciones constantes a los

funcionarios del GADPE, para que puedan realizar sus actividades de una manera eficiente y eficaz.

Sánchez (2016) tuvo como fin evaluar el acatamiento de los procesos de compras estatales y el Plan Anual de Compras en la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). Entre los principales factores que afectan el cumplimiento de este plan se encuentran la falta de directrices para el cumplimiento de cada etapa del proceso de compras y la forma inadecuada de identificar las necesidades de cada unidad académica y administrativa. Se recomendó instaurar gestiones correctivas de manera oportuna en las actividades o reasignación de funciones a empleados con el propósito de conseguir índices altos en la ejecución del plan anual de compras. También se señaló que la evaluación nos sirve para determinar los posibles errores que se dan en la planificación presupuestaria, permitiendo la mejora en las próximas planificaciones.

Ramírez (2017) investigó los procesos de contratación efectuados en el Gobierno Provincial de Esmeraldas durante los años 2013-2015. Se evidenció que existen deficiencias en la planificación presupuestaria y su relación con el plan anual de contratación. No se siguen objetivamente las leyes, resoluciones y procedimientos de contratación pública y, por lo tanto, los procesos no son eficientes, además que los administradores de contratos no son capacitados. Se recomienda el diseño de un manual de procesos de compras públicas, y así contar con una herramienta técnica clave para mejorar la gestión de los recursos.

Alvarado (2019) realizó un análisis para determinar el grado de ejecución del gasto del Ministerio de Salud (El Salvador) durante 2014-2017. Empleó como muestra los presupuestos anuales destinados a esa entidad. Usó la técnica de la revisión de reportes e informes de la ejecución presupuestaria y entrevistó al personal involucrado en estos procesos. Entre sus conclusiones señala que la asignación presupuestal asignada al sector salud es insuficiente dada la demanda poblacional por acceder a la salud y que la gestión de

compra debe normalizarse, pues no se realiza durante el año como ordena una eficaz ejecución presupuestaria.

### ***1.2.2 Antecedentes nacionales***

El estudio de Bello (2017) concluyó que el 93,3 % de los encuestados consideró que tendría un impacto positivo una eficaz gestión de logística en las contrataciones, sin embargo, el 6,7 % manifestó lo contrario. Se asume que es satisfactorio tener una gestión logística eficaz que permita las contrataciones en estricta aplicación de los criterios de gestión por resultados. Por otro lado, Alfaro (2018) corroboró que existe una relación significativa entre la gestión logística y el área de adquisiciones en la red de salud San Juan de Miraflores-Villa María del Triunfo. Villegas (2016) comparó la logística hospitalaria en el área de farmacia entre el Hospital Regional II-2 José Alfredo Mendoza Olavarría y la Red Asistencial Tumbes del Seguro Social de Salud – EsSalud de Tumbes, y determinó que existen diferencias en estas dos entidades. Por su parte, Condori (2017), en su tesis, determinó que la gestión logística hospitalaria y la calidad de atención en el Hospital Santa Rosa de Pueblo Libre se encuentra correlacionada significativamente.

Casaverde (2017) determinó la relación entre la gestión logística y el clima organizacional en el personal administrativo de la Policía Nacional del Perú (PNP). La población estuvo constituida por los trabajadores administrativos de la PNP. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se consideró la validez de contenido, mediante la técnica de opinión de expertos y su instrumento es el informe de juicio de expertos de las variables de estudio.

Hanco (2019) evidenció los factores de riesgos en la gestión de las contrataciones públicas y evaluó los procedimientos de selección y acciones no contemplados en la

normativa de las contrataciones desarrollados por áreas usuarias y los órganos encargados en las tres fases en la contratación pública en las municipalidades de las provincias de la región Puno. Se propuso la aplicación de políticas económicas, operacionales y tecnológicas con la finalidad de reducir estos factores de riesgo.

Vila y De la Cruz (2017) investigaron los actos preparatorios y el proceso de selección en contratación de bienes y servicios en la Municipalidad Provincial de la Mar e infirieron que hay un vínculo significativo de las variables de actos preparatorios y de procesos de selección en compra de bienes y servicios. Se determinó que la mejora de los actos preparatorios optimizará, asimismo, los procedimientos de selección en la compra de bienes y servicios.

Arredondo (2017) en su tesis demuestra la relación que existe entre la formulación del requerimiento y el proceso de contratación en la SUNAT. Asimismo, se concluyó que hay relación entre la formulación del requerimiento y la dimensión del cuadro de necesidades.

### **1.3 Objetivos**

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

Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de actuaciones preparatorias llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.

Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de selección de proveedores llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.

Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de ejecución llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.

#### **1.4 Justificación**

En este punto se exponen las razones y motivos de la investigación, las cuales se sustentan desde un argumento teórico, práctico y metodológico. Desde una óptica teórica, el estudio se fundamentó en la teoría de la clasificación de la gestión logística de Hax y Majluf (1984) quienes propusieron niveles en los que se vinculan los procesos de la administración logística, sus actividades y los inventarios con la gestión integral en la materia. Esto permitirá tener un alcance de los conceptos teóricos sobre gestión logística y los procesos de selección de la administración pública, información que resulta vital para entender el fenómeno de estudio y generar reflexión y discusión académica. Desde una óptica práctica, el estudio ofrecerá información sustancial para conocer en detalle los procesos de gestión logística dentro de la institución estudiada, información que servirá de guía para que las autoridades vinculadas al proceso puedan evaluar los resultados obtenidos y con base en ello tomar decisiones correctivas y de mejora, que permitan superar las deficiencias detectadas y que no se limite el despliegue y la respuesta eficiente de la entidad frente a una situación como la de la COVID-19. Y, desde una óptica metodológica, al ser un estudio de corte cualitativo, esta brindará un análisis de información más profundo sobre la gestión logística en los procesos de selección; y es un aporte a la comunidad científica, pudiendo ser utilizada en futuros

estudios, puesto que en ella se validarán los instrumentos (guía de entrevista, lista de cotejo) para el recojo de información.

En esa línea, el estudio es importante por la relevancia que este tiene, el de analizar los principales factores logísticos que se asocian a los procesos de selección, en un contexto de emergencia sanitaria a causa de la COVID-19, donde se prioriza la contratación directa de bienes y servicios. En ese sentido, ante la recurrencia de situaciones de emergencia, la descripción de estos factores resulta de marcada importancia para quienes lideran la gestión logística, por cuanto les permitirá adoptar acciones que se orienten a la mejora de la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Además, el estudio es viable debido a la planificación y cronograma de actividades diseñadas por el investigador. En este punto, el proyecto ha sido desarrollado tomando en consideración un periodo delimitado. Se tuvo definida la entidad a estudiar, a la cual se tiene acceso y permiso del recojo de información, ya que el investigador es colaborador del Hospital Militar Central. A ello se le suma que se cuenta con los recursos económicos suficientes para el desarrollo del estudio. Asimismo, la trascendencia de este permitirá contrarrestar el tema de las deficiencias observadas en la gestión logística presentadas por los agentes públicos, la cual servirá como fuente informativa para mejoras de la gestión lo cual será trascendental en el marco de las contrataciones públicas del Estado. Y, por último, resulta importante por la originalidad del contenido de la tesis, la cual integrará aspectos esenciales a considerar para el análisis de este fenómeno en el eje temático de la administración pública en contextos extraordinarios.

### **1.5 Hipótesis**

Debido a la naturaleza y corte cualitativo del estudio no se plantean hipótesis, tal como se expresa en Amaiquema *et al* (2019):

En la investigación cualitativa puede prescindirse del planteamiento de la hipótesis porque no se hacen suposiciones previas, se busca indagar desde lo subjetivo la interpretación de las personas acerca de los fenómenos de la realidad que se investigan y por tanto no hay mediciones posibles.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

#### 2.1.1 *Gestión logística*

En una cita atribuida a Gambino (2006, citado entre otros, en García, 2007, p. 31), se comprende a la gestión logística como:

Conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad. La gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto.

En términos generales, dentro de las actividades logísticas se agrupan las actividades claves: servicio al cliente, procesamiento de pedidos, transporte y gestión de inventarios; y las actividades de soporte: almacenamiento, manejo de mercancías, compras, empaquetamiento, planificación y gestión de la información.

A partir de estas actividades, la gestión logística se entiende como una:

[...] gestión de procesos ya que utiliza una cadena de suministros para poder cumplir con los requerimientos de las áreas administrativas debe cumplir con estándares de calidad para que el funcionamiento de estas sea eficaz y poder cumplir con las metas impuestas por la entidad. (Castañeda y Suárez, 2019, p. 2)

Estas actividades se articulan de tal manera que:

[...] generan la necesidad de actualizar la secuencia de almacenamiento para incrementar la habilidad de solución, optimizando la productividad y asegurar el agrado de los consumidores. Por lo cual es necesario establecer un programa logístico que conecte a todos los allegados a la cadena de suministro, desde el creador hasta el

consumidor final, alcanzando potenciar el trabajo operativo. (Tarrillo, 2020, p. 36)

En lo que respecta a la gestión logística en la administración pública, se destaca la desconfianza mutua entre el Estado y los proveedores, y también por parte de la sociedad con respecto a estos dos actores de las contrataciones públicas. En este ámbito, el plan anual de contrataciones se convierte en el:

[...] instrumento de gestión logística, que sirve para programar, difundir y evaluar la atención de las necesidades de bienes, servicios y obras que una entidad requiere para el cumplimiento de sus fines, cuyos procesos de selección se encuentran financiados y serán convocados durante el año fiscal. (Morante, 2013, citado en Montes de Oca, 2019).

### ***2.1.2 Procesos de selección***

En términos generales se entiende como el procedimiento de contrataciones que tiene como finalidad que la entidad seleccione a la persona natural o jurídica que presente la mejor propuesta para la satisfacción de sus necesidades, por lo cual se deberá seguirse el procedimiento establecido en la normativa sobre contratación pública (Morante, 2013, citado en Montes de Oca, 2019). En esa línea, se define como un conjunto de actos (administrativos y de gestión) que tienen por fin seleccionar un proveedor para que suministre un bien, brinde un servicio o ejecute una obra. Sin embargo, para poder tener un concepto preciso del significado de procesos de selección, es conveniente tener claro el significado de Plan Anual de Contrataciones del Estado y el concepto en su marco expreso de la Ley de Contrataciones y su Reglamento.

En esa línea, Morante (2014) señaló que, el Plan Anual de Contrataciones del Estado, indica que todo proceso humano tiene como punto de inicio una necesidad, del mismo modo, la Administración Pública, considerada la entelequia representativa de la sociedad y al

servicio de ella, también tiene necesidades que requieren ser satisfechas. Por ello, para que cada entidad de la Administración Pública pueda cumplir con los fines que se les ha encomendado, resulta vital que adquieran los bienes, servicios y obras necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Para ello, desarrolla los denominados procesos de contratación pública que se encuentran constituidos por tres fases: (i) la fase de programación y actos preparatorios (ii) la fase del proceso de selección y (iii) la fase de ejecución contractual.

La primera fase (i) de programación y actos preparatorios, comprende la planificación de las necesidades de la entidad, la aprobación del Plan Anual de Contrataciones, la formación del expediente de contratación, la designación del comité especial, y la elaboración de las bases y su aprobación. No obstante, esta primera fase (i) posee una subfase previa al interior de la entidad, la cual permite la coordinación de los presupuestos que tornan jurídicamente factible la manifestación de la voluntad contractual administrativa.

Para esto, resulta necesario la conjunción de los estudios de factibilidad física, jurídica, contable, financiera, económica y política del bien, servicio u obra objeto de la futura contratación, y la información previa de conformidad con el crédito presupuestario. En este orden, cada jurisdicción o entidad formula su programa de contrataciones ajustado a la naturaleza de sus actividades y créditos que se le hayan asignado en la Ley de Presupuesto. Una vez que se adopta la decisión de contratar, se realizan los proyectos de orden técnico: en cuanto a las ventajas, beneficios y la posibilidad de realización del objeto del contrato, y económico: respecto del costo del contrato, la existencia de créditos y su asignación presupuestaria.

Es así que, para el abastecimiento de las entidades, además de seguir con la normativa de contrataciones, resulta necesario que los órganos competentes no solo observen las normas y criterios propios de los sistemas de abastecimiento, sino también las normas de orden

presupuestal, entre otras. Con la finalidad que dentro de ese marco puedan adoptar las decisiones conducentes a la realización de sus fines y el uso eficiente de los recursos públicos comprometidos.

Para ello, el régimen jurídico de la Administración Pública ha desarrollado una serie de instrumentos de gestión en los procesos de abastecimiento de las entidades, entre los cuales figura el Plan Anual de Contrataciones (PAC), el cual viene a vincular el aspecto logístico de la entidad con su desarrollo presupuestal.

Según la OSCE (2012), en la Ley de Contrataciones y su Reglamento, indica que: las entidades del Estado cumplen función pública orientada principalmente a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, tales como brindar servicios de salud, seguridad, educación, administrar justicia, ejecutar obras públicas relacionadas con el agua y desagüe, construcción de carreteras, proveer energía eléctrica, entre otras. Para ello requieren contratar bienes, servicios y obras. La magnitud y el número de transacciones hacen que las contrataciones públicas constituyan un régimen jurídico especializado de importancia transversal que contribuye de forma importante en la dinamización de la economía, sobre todo al interior del país, en donde la presencia de la pequeña y mediana empresa es predominante.

Por ello, resulta necesario asegurar que cada una de esas transacciones se realice con transparencia y promoción de la libre competencia, dentro de una estrategia de calidad y eficiencia en el gasto para el cumplimiento de la función pública en concordancia con la política nacional de inclusión social. En ese sentido, la Ley de Contrataciones del Estado y sus modificatorias, tienen como objetivo fortalecer las funciones de supervisión, regulación y solución de controversias del OSCE, a efectos de asegurar la transparencia y la competencia en los procesos de contratación.

Es importante mencionar que, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 76 de la Constitución Política del Perú, las entidades del Sector Público, a fin de proveerse de bienes,

servicios u obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones públicas y operaciones productivas, se encuentran obligadas a llevar a cabo los procesos de selección regulados por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Las normas de contrataciones tienen por finalidad garantizar que la Administración Pública pueda satisfacer sus necesidades y requerimientos de forma oportuna, a precios y costos adecuados, con el fin primordial de asegurar el gasto eficiente de los recursos públicos. En esa línea, la normativa de contratación pública impone como obligación que todos los funcionarios y/o servidores públicos que sean parte de los procesos de contratación, se sujeten a los principios regulados Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Asimismo, deben verificar que toda contratación de bienes, servicios y/u obras responda a criterios de racionalidad y razonabilidad, objetivamente sustentados.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es cualitativo, especialmente empleado en las investigaciones de las ciencias sociales, entre las que se encuentra la economía. Asimismo, este método brinda mayor profundidad en el análisis y flexibilidad en el empleo de herramientas de levantamiento de datos. La perspectiva de la investigación es de estudio de caso (Hernández y Mendoza, 2018). De esta forma, el estudio luce un enfoque cualitativo, el cual tiene una metodología flexible, que permite el empleo de la observación no participante –el investigador no interviene ni influencia en el fenómeno analizado–, especialmente dentro del tipo de estudio de caso que constituye “el abordaje de lo particular priorizando el caso único, en donde el estudio del mismo es definido por el interés que este inspira” (Kazez, 2009, p. 72).

Por otro lado, el tipo de investigación bajo el enfoque del estudio de caso, se considera factible que “los datos puedan ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” (Martínez, 2006, p. 167). En ese sentido, de acuerdo con Hernández *et al.* (2010), los estudios de casos siguen sus propios procedimientos, con distintas herramientas, para analizar en profundidad una unidad: individuo, familia, organización, hecho histórico, entre otros, y contribuir así en la respuesta del problema planteado por la investigación.

Así, se priorizó el estudio de caso instrumental, ya que se constituye a partir del interés en un problema conceptual o empírico más amplio que el caso puede iluminar (Neiman y Quaranta, 2006, p. 219); por lo tanto, la pregunta de investigación resulta ser el eje conceptual del estudio de caso.

### **3.2 Ámbito temporal y espacial**

El proceso de investigación cualitativa bajo la modalidad del estudio de caso se inicia propiamente en marzo del 2020 y finaliza en junio del mismo año, tiempo que comprende el primer Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM por el estado de emergencia nacional sanitaria con la finalidad de hacer frente a la pandemia.

De lo establecido anteriormente, podemos determinar que el ámbito espacial donde se desarrolla la investigación es nacional, dada la aplicación del principio de territorialidad de las disposiciones y procesos que se deben cumplir, aunque por ser un estudio de caso el análisis se restringe al Hospital Militar Central.

### **3.3 Variable gestión logística**

#### ***Definición conceptual***

Mora (2018) señaló que la gestión integral de logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de una entidad, desde la gestión documentaria, gestión de compras y gestión abastecimiento. La gestión logística será analizada mediante la revisión de expedientes técnicos donde se analizarán los factores críticos con base en las funciones administrativas y operativas desplegadas en la entidad que comprenden el proceso global de contratación directa.

La gestión logística será analizada mediante la revisión de expedientes técnicos donde se analizarán los factores críticos con base en las funciones administrativas y operativas desplegadas en la entidad que comprenden el proceso global de contratación directa.

**Tabla 1.**  
*Operacionalización de la gestión logística*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión logística</b>	Gestión documentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de requerimiento</li> <li>• Cotización de compra</li> <li>• Solicitud de presupuesto</li> </ul>
	Gestión de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de expediente técnico</li> <li>• Evaluación proveedor</li> <li>• Buena pro</li> <li>• Revisión de expediente técnico</li> </ul>
	Gestión de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de bienes</li> <li>• Distribución de bien</li> <li>• Conformidad de entrega</li> <li>• Recepción de bienes</li> </ul>

### *Proceso de contratación directa de bienes y servicios*

#### Definición conceptual

De acuerdo con el art. 21 de la Ley N.º 30225, la contratación directa de bienes y servicios es un método de contratación, procedimiento que se efectúa sin postores en competencia, otorgándose los documentos de contratación a un proveedor que ha sido preelegido para tal efecto por la entidad. Tal proceso se efectúa en las fases de actuaciones preparatorias, selección de proveedores y ejecución.

#### Definición operacional

Esta variable será medida a través de una guía de entrevista, cuestionario estructurado por distintos ítems dirigidos a los servidores y funcionarios públicos del aparato estatal.

**Tabla 2.**  
*Operacionalización de la contratación directa de bienes y servicios*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Contratación directa de bienes y servicios</b>	Actuaciones preparatorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación del POI</li> <li>• Cuadro de necesidades</li> <li>• Difusión y ajuste del requerimiento</li> </ul>
	Selección de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Mejoras a las condiciones</li> <li>• Metodología de selección</li> <li>• Publicación de resultados</li> </ul>
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato y garantías</li> <li>• Modificaciones del contrato</li> <li>• Resolución de los contratos</li> <li>• Responsabilidad del contratista</li> </ul>

### 3.4 Población y muestra

La población en las investigaciones cualitativas, desde el estudio de casos, la representatividad es irrelevante. Es decir, en términos generales, “una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas” (Alvarez-Gayou, 2003, p. 33). De acuerdo con ello, el estudio ha tomado una muestra documentaria determinada: 10 expedientes técnicos vinculados al proceso de contratación directa de bienes y servicios del periodo 2020, los cuales están alineados a un muestreo por conveniencia dada la naturaleza del estudio, el cual permitirá un análisis previo de los factores críticos. En esa línea, el criterio que se aplicará para la determinación de la muestra documentaria es por la materia que trata, al igual que el proceso que coincide.

Los participantes que se eligieron en la investigación fueron cuatro especialistas en temas de contrataciones públicas, servidores con amplia experiencia y conocimientos en la

materia, que se han venido desempeñando en esta entidad y conocen perfectamente las fases del proceso de contratación directa de bienes y servicios. El aporte de los especialistas contribuirá para un entendimiento más claro, preciso y profundo de los factores críticos de la gestión logística en el proceso de contratación directa del Hospital Militar Central. Así, los participantes son pieza clave en el estudio, ya que la emisión de sus opiniones con respecto a cada subcategoría será un indicador esencial para el análisis cualitativo. Para ello, cada especialista será codificado para su identificación. De acuerdo con el art. 3 de la Ley N.º 30057, el servidor civil es aquel que realiza labores de forma directa para el cumplimiento de los procedimientos administrativos internas de una institución.

**Tabla 3**

*Codificación de los participantes del estudio*

<b>N.º</b>	<b>Profesión</b>	<b>Participantes</b>	<b>Código</b>
1	Analista logístico en ejecución contractual	Participante I	P1
2	Especialista en procesos logísticos	Participante II	P2
3	Abogada especialista en ejecución contractual	Participante III	P3
4	Jefe del área de contrataciones públicas	Participante IV	P4

*Nota:* Elaboración propia

### 3.5 Instrumentos

Es importante señalar que en:

[...] la aplicación de la investigación cualitativa, se tienen técnicas diversas que, con la ayuda de instrumentos para recabar los datos, se logran acopiar información vinculada a la temática y analizar el fenómeno de estudio, tomando como referencia algún documento o soporte material que contenga la información, como expedientes técnicos, normativa, aportes de expertos o información brindada por agentes públicos, lo cual es muy habitual en los cortes cualitativos, (Croda y Abad, 2016, p. 17).

En esta línea, se utilizará la ficha de análisis documental, herramienta que tiene por objeto ser organizador de las fuentes informativas, enfocada y asociada a la estructuración documentaria, instrumento necesario para desarrollar una investigación de análisis cualitativo (Bernal, 2006, p. 57).

Asimismo, en el estudio se aplicará la guía de entrevista; herramienta principal de atributo cualitativo orientada a organizar y presentar las interrogantes derivadas de los indicadores. Estas preguntas dirigidas a los participantes permiten que los datos recogidos enriquezcan el análisis interpretativo; se diferencia por ser un instrumento flexible, abierto a nuevas preguntas emergentes, que permiten profundizar el análisis (Santiesteban, 2018, p. 70).

La flexibilidad de la investigación cualitativa permite emplear distintas técnicas de levantamiento de datos; sin embargo, de acuerdo con Neiman y Quaranta (2014), este enfoque recurre a la observación del investigador. La entrevista se refiere a la consulta de expertos en el tema, considerados como informantes o participantes clave y el análisis documental con el fin de triangular los datos cualitativos sobre el fenómeno de estudio.

En resumen, las fuentes utilizadas deben orientarse a captar y describir la complejidad de los fenómenos en estudio y su contexto con la mayor riqueza posible, respetando la mirada de los actores sociales involucrados (Neiman y Quaranta, 2014, p. 220). Este se centra en las técnicas de análisis documental y la entrevista. De esta manera, en la aplicación del análisis documental se emplea las fichas de trabajo o notas, mientras que en el caso de la entrevista en profundidad se usa la guía de entrevista.

### **3.6 Procedimiento**

El procedimiento de levantamiento de datos se realiza en dos etapas: en la primera se recoge toda la información normativa y documental del caso de estudio, incluyendo la

literatura desarrollada al respecto; en la segunda se realizan las entrevistas a profesionales involucrados en el tema analizado, quienes serán los servidores públicos del Hospital Militar Central, con el fin de complementar los datos identificados en la primera etapa. En ese orden, se consolida y triangula la información, enfocándose en la determinación de categorías que aporten a la solución del problema identificado.

En ese sentido, la idea principal de la metodología cualitativa basada en el estudio de caso es que el caso es definido como un sistema delimitado en el tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad de este en el marco de su complejidad (Neiman y Quaranta, 2006, p. 220).

### **3.7 Análisis de datos**

Para el procesamiento de datos se emplea una matriz de verificación de versiones recurrentes que permite identificar, mediante la técnica de la triangulación, información clave que servirá para definir los factores críticos del problema, así como la solución a este.

### **3.8 Consideraciones éticas**

La investigación se desarrollará bajo ciertos aspectos éticos, con rigor científico propio de un corte cualitativo. En esa línea, al ser un estudio social se trabajó en la citas y referencias con las normas del Manual APA, lo cual permitirá tener una estructura y ordenamiento de información, respetando los aportes, conceptos de los autores e instituciones citadas. Esto se enmarca con total respeto y ética con la autoría de los autores. Asimismo, cada capítulo se estructuró y redactó con criterio, poniendo énfasis a la competencia profesional, actuando con objetividad. Los datos cualitativos que serán recogidos serán tratados con responsabilidad sin alteraciones; se respetará el aporte de los participantes, a quienes se les hará firmar una carta de autorización para su divulgación. El estudio se

enmarca en un trabajo de autoría propia; la cual no busca generar crítica de la gestión institucional, sino conocer a profundidad el fenómeno.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Definición operativa

**Tabla 4.**

*Definición operativa de categorías y subcategorías*

Categoría	Definición	Subcategorías	Definición
Gestión logística	Mora (2018) señaló que la gestión integral de logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de una entidad, desde la gestión documentaria, gestión de compras y gestión de abastecimiento. La gestión logística será analizada mediante la revisión de expedientes técnicos donde se analizarán los factores críticos con base en las funciones administrativas y operativas desplegadas en la entidad que comprenden el proceso global de contratación directa.	Gestión documentaria	Según la ISO 15489-2001, la gestión documental consiste en controlar de un modo eficiente y sistemático la creación, la recepción, el mantenimiento, la utilización y la disposición de los documentos.
		Gestión de compras	Perrotin y Heusschen (2000), señalan que la gestión de compras es el proceso de aprovisionamiento de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, la calidad adecuada y el precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento solicitado.
		Gestión de abastecimiento	Díaz (2017), señala que es una actividad interdisciplinaria que vincula varias áreas de la empresa, desde compras hasta el servicio posventa, pasando por el abastecimiento de materias primas, la producción, el manejo de inventarios, distribución de productos, transporte y gestión de información.
Procesos de contratación directa de bienes y servicios	De acuerdo con el art. 21 de la Ley N.º 30225, la contratación directa de bienes y servicios es un método de contratación, procedimiento que se efectúa sin afluencia, donde no existen	Actuaciones preparatorias	Zambrano (2009), señala que la fase de actos preparatorios es el conjunto de actuaciones que se inician desde la decisión de adquirir y está destinada a definir con claridad el objeto de contratación, destinar un presupuesto para tal efecto y definir con claridad sus características. Dentro de esta fase encontramos las siguientes actuaciones: a) Determinación de necesidades, b) Presupuesto

<p>postores en competencia, otorgándole los documentos de contratación a un proveedor que ha sido preelegido para tal efecto por la entidad. Tal proceso de divisa en las fases de actuaciones preparatorias, selección de proveedores y ejecución.</p>		<p>Institucional, c) Plan Anual de Contrataciones, d) Determinación de características técnicas, e) Aprobación del expediente de contratación, e) Designación del Comité Especial, f) Elaboración de Bases Administrativas y g) Aprobación de las Bases.</p>
	Selección de proveedores	<p>El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) (2022) señala que corresponde a la fase de selección e incluye las etapas de convocatoria, registro de participantes, formulación y absolución de consultas, formulación y absolución de observaciones, integración de bases, presentación de propuestas, calificación y evaluación de propuestas, y otorgamiento de la buena pro.</p>
	Fase de ejecución	<p>El Instituto de Ciencias Hegel (2022) señala que es la ejecución contractual es la fase donde la entidad y el postor ganador de la Buena pro cumplen sus obligaciones. La primera obligación que deben cumplir es la del perfeccionamiento del contrato. Mientras que la última es la recepción y conformidad de la prestación y el ulterior pago.</p>

## 4.2 Entrevistas

**Tabla 5.**

*Consolidado de respuestas de los informantes a las entrevistas*

Datos del entrevistado	Subcategorías	Preguntas	Respuestas
Nombre: DIEGO ALONSO NEIRA CARPIO	Actuaciones preparatorias	1. En su opinión, ¿cuáles considera que son los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?	El estado de emergencia en el territorio nacional fue una situación imprevista por todo el personal de salud y el personal administrativo que labora en dicho hospital; se puede considerar que el tener poco conocimiento sobre lo que la pandemia podía ocasionar en la salud de los seres humanos, provocó que se diera una reestructuración de todos los bienes y servicios programados para el año fiscal en curso y a la vez tuvieron que ser modificados en el plan anual de contrataciones, así como que se debieron tomar ciertas decisiones sobre la priorización de material médico a adquirir y los servicios que fuesen necesarios contratar para el correcto funcionamiento del hospital militar durante dicha pandemia.
		2. En su opinión, ¿cómo se realizó la difusión y ajuste del requerimiento, según las actuaciones preparatorias de los procesos de selección de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	La difusión de los ajustes de los nuevos requerimientos para afrontar dicha pandemia se realizó de manera cautelosa, debido a que no se sabía con exactitud la gravedad y los efectos que podría causar dicha pandemia, con el pasar de las semanas se visualizó que el hospital militar necesitaría la inyección de más presupuesto para poder combatir el COVID-19, ya que las salas UCI se encontraban con su total aforo y no estaban completamente implementadas; entre los factores críticos que se encontraron fue que el Hospital militar por pertenecer a una institución castrense debía emitir ciertos documentos o formalidades que cumplir para la solicitud de nuevos requerimientos, acciones que tomaban tiempo en la cadena de abastecimiento; entre las recomendaciones propuestas, se pudieron haber tomado las acciones correspondientes para simplificar la remisión de requerimientos del Área usuaria al Negociado de contrataciones, y así este pudiera realizar sus funciones de manera idónea cumpliendo en plazos y aminorando el desabastecimiento en el cual podría caer.
		3. En su opinión, ¿se hizo un correcto procedimiento para obtener cotizaciones de potenciales proveedores para los procedimientos de contrataciones directas durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	En mi opinión, se pudo realizar un mejor procedimiento para la obtención de las cotizaciones durante el estado de emergencia, la alta demanda de EPP y material médico ocasionó que los precios subieran excesivamente, y a su vez escasee el material en mención, por lo que resultaba difícil encontrar proveedores en el mercado nacional que puedan abastecer de manera inmediata dicha necesidad, uno de los factores críticos fue que el presupuesto asignado al año fiscal en curso no era suficiente para atender todas las necesidades que el hospital militar requería; la solución que se propuso fue solicitar una demanda adicional proyectada al consumo de todo el año fiscal, de esta manera el abastecimiento se daría de manera inmediata y el alza de los precios no afectaría el presupuesto asignado.

Selección de proveedores	<p>6. En su opinión, ¿cómo se eligió la metodología de selección de un proveedor, en el proceso de contratación directa de bienes y servicios en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La metodología elegida fue la que la Ley N.º 30225 “Ley de contrataciones del Estado” mencionaba. Solicitar cotización a un solo proveedor y este atendiera la necesidad de manera inmediata, entre los factores críticos, fue que muchos de los proveedores no podían cumplir con los plazos establecidos debido a la logística que manejaban y al confinamiento nacional que el Estado peruano había establecido. La solución propuesta iba enfocada en realizar las compras y establecerlas en entregas periódicas, así el proveedor pudiera cumplir con los internamientos y así el hospital no cayera en desabastecimiento inminente.</p>
Selección de proveedores	<p>7. En su opinión, ¿cómo se realizó el contrato y bajo qué condiciones contractuales se dio el proceso de contratación directa de bienes y servicio entre la entidad y el proveedor elegido? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>El contrato se realizó después de la atención de los bienes y servicios, ya que la Ley N.º 30225 “Ley de Contrataciones del Estado”, posibilita dichos actos como subsanatorios. El OSCE no establece una base estandarizada para el procedimiento de selección por contratación directa, por lo que se procedió a utilizar plantillas de las bases de otros procedimientos de selección para así implementarlos y realizar la convocatoria y posteriormente el contrato. Entre los factores críticos pudimos apreciar que habría que tener vasto conocimiento de la Ley de Contrataciones para, de esta manera, poder implementar las bases estandarizadas que se ajusten a la necesidad de la entidad sin alterar los intereses tanto del proveedor como del hospital militar central. La solución propuesta sería que el OSCE implemente bases estandarizadas para dichos procedimientos de selección.</p>
Fase de ejecución	<p>8. En su opinión, ¿los bienes y servicios entregados y/o ejecutados por los proveedores adjudicados en el proceso de contratación directa estuvieron acorde a la necesidad de la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Los bienes y servicios entregados y/o ejecutados se ajustaron en un 90 % de similitud a lo requerido, entre los factores críticos que se encontrados durante la gestión logística fue que si bien es cierto el producto internado cumplía con gran similitud a lo que el área usuaria había solicitado, este no era exactamente el mismo, sin embargo, se tuvo que aceptar debido a la necesidad existente.</p>
Fase de ejecución	<p>9. En su opinión, ¿cuáles son las responsabilidades del contratista en la ejecución en el proceso de contratación directa de bienes y servicio con la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Entre las responsabilidades del contratista encontramos la de cumplir con las características solicitadas por la entidad, así como también cumplir con los tiempos establecidos para la entrega del bien, estos pueden ser atribuibles a los contratistas por un mal manejo de su logística y por otro lado por las disposiciones que se daban por el estado de emergencia que atravesaba el territorio nacional.</p>
Fase de ejecución	<p>10. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de contrataciones públicas, ¿qué puntos relevantes considera que son los que deben mejorarse en los</p>	<p>Los puntos relevantes encontrados a mejorar son la de simplificar las actuaciones administrativas, así evitar caer en la burocracia, y minimizar esa brecha de tiempo que existe entre el envío del requerimiento desde el área usuaria y la sección contrataciones de la entidad (OEC), de esta manera se podrían atender</p>

	<p>procesos de contratación directa en el sector salud? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿qué acciones tomaría?</p>	<p>de manera oportuna las necesidades del hospital militar, entre las acciones a tomar propondría implementar un software, de tal manera que el requerimiento llegue de manera instantánea al área de contrataciones sin necesidad de pasar por tantos filtros y así este sea atendido en la mayor brevedad posible.</p>
<p>Nombre: MANUEL PAZ RAMOS</p> <p>Actuaciones preparatorias</p>	<p>1. En su opinión, ¿cuáles considera que son los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p> <p>2. En su opinión, ¿cómo se realizó la difusión y ajuste del requerimiento, según las actuaciones preparatorias de los procesos de selección de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Uno de los factores críticos en los procesos de contratación directa de bienes y servicios fue que la oficina de contrataciones realizó compras y alquileres sin respetar el proceso establecido, no se realizaron consultas para la determinación de los valores referenciales en los productos críticos de alto consumo y se basaron únicamente al precio que entregaban los usuales proveedores.</p> <p>El segundo factor crítico fue el ordenamiento de la documentación sustentatoria, a pesar de que existía un plazo razonable para armar el expediente, nunca se realizó ordenadamente.</p> <p>El tercer factor se relacionaba al pedido de la unidad usuaria, en la exigencia de equipos de protección para el COVID-19, referente a la calidad y marca determinada, la gran demanda de estos productos por los países de primer mundo ocasionó un desabastecimiento mundial, en consecuencia, por desconocimiento principalmente del personal de enfermería no aceptaban productos similares más aun de procedencia china.</p> <p>Debido a la pandemia se reorientó la prioridad de las adquisiciones; el conocimiento de la pandemia desde el mes de diciembre del 2019, alertó a las entidades que prestan servicios de salud a un nuevo planeamiento presupuestal, en el HMC se presentaron dificultades como las notas modificatorias, estas ocasionaban demora en las adquisiciones; otro factor que ocasiono falta de efectividad con las unidades usuarias fue que los proveedores no tenían en stock los requerimientos, ocasionando falta de fluidez la cadena logística; el último factor fue la credibilidad por parte de los proveedores para el pago correspondiente, esto debido a que el HMC solo cumple una parte de proceso de adquisición, la otra parte la realizaba la oficina económica del ejército y este trámite de pago demoraba aproximadamente 30 a 40 días ocasionando que no volverían a comprometerse con la entidad. Una de las soluciones que se plantean es que las entidades de salud como es el HMC pueda cumplir con todas las etapas para la adquisición de un bien incluyendo el girado y pagado.</p>
<p>Selección de proveedores</p>	<p>4. En su opinión, ¿se hizo un correcto procedimiento para obtener cotizaciones de potenciales proveedores para los procedimientos de contratación directa durante el estado de emergencia nacional sanitaria por el</p>	<p>No hubo preocupación en determinar los precios referenciales de los productos, los pedidos de las unidades usuarias no eran precisos en número y orientaban a un producto con marca determinada, no existía sinceramiento del material utilizado por el personal de salud, se encontraban pequeños almacenes en diferentes departamentos ocasionando desabastecimiento prematuro en el almacén general y</p>

	COVID-19 en el Hospital Militar? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	por ende mayor gasto del presupuesto.
	6. En su opinión, ¿cómo se eligió la metodología de selección de un proveedor, en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	Por lista de proveedores habituales; el factor crítico fue que no se contaba con el <i>stock</i> para proporcionar el abastecimiento requerido oportuno.
Fase de ejecución	7. En su opinión, ¿cómo se realizó el contrato y bajo qué condiciones contractuales se dio el proceso de contratación directa de bienes y servicio entre la entidad y el proveedor elegido? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	No se realizó los procedimientos establecidos en la ley de contrataciones; se realizó primero el servicio, luego se suscribió el contrato con el proveedor, finalmente se formuló el requerimiento y se elaboró el expediente de contratación. No se debe obviar la fase preparatoria en lo referente al valor referencial y la cantidad requerida, si la emergencia sanitaria obliga a un rápido abastecimiento, se tiene el espacio a completar el expediente considerando siempre estos dos variables, precio y cantidad.
	8. En su opinión, ¿los bienes y servicios entregados y/o ejecutados por los proveedores adjudicados en el proceso de contratación directa estuvieron acorde a la necesidad de la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	No estuvieron acorde a lo requerido, en cantidad calidad y costo; no se entregaron en los tiempos establecidos, los precios no estaban de acuerdo a los precios de mercado; no se siguieron los procedimientos de control como la verificación en los almacenes de la existencia del material en las cantidades establecidas.
	9. En su opinión, ¿cuáles son las responsabilidades del contratista en la ejecución en el proceso de contratación directa de bienes y servicio con la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?	Al realizar una entrega de requerimientos sin contrato, el proveedor se expone a que no se realice el pago; el departamento de abastecimiento receptiona un material sin especificaciones, ¿cómo se verifica las condiciones de calidad de producto?
	10. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de contratación públicas, ¿qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse	Evitar las contrataciones directas, realizar la planificación presupuestal, ejecutar con la debida calendarización y realizar las etapas de la contratación considerando el estudio del mercado y el precio referencial.

	<p>en los procesos de contratación directa en el sector salud? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿qué acciones tomaría?</p>	
<p>Nombre: DURAND REYES ANTUANETT NICOLLE</p> <p>Actuaciones preparatorias</p>	<p>1. En su opinión, ¿cuáles considera que son los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p>	<p>-El desconocimiento de las áreas usuarias de la entidad sobre la documentación necesaria para los procedimientos de contratación.</p> <p>-El planteamiento inadecuado de los requerimientos ante la necesidad inmediata del bien o servicio.</p> <p>-La elaboración de los expedientes de contratación en el plazo establecido por la Ley de Contrataciones del Estado.</p> <p>-La indagación del mercado y la selección de proveedores adecuados para una correcta prestación del servicio.</p> <p>Cuando se declaró el estado de emergencia por COVID-19, el Hospital Militar Central redujo su capacidad operativa y administrativa por falta de asistencia del personal administrativo. Asimismo, las áreas usuarias al desconocer los procedimientos administrativos que integran la cadena de abastecimiento público de la entidad no demuestran interés por presentar la documentación de que permita iniciar la atención y abastecimiento de los requerimientos necesarios para la atención de los pacientes con COVID-19 del nosocomio. Además, que, la regularización de los expedientes de contratación de los procesos de contratación directa no se dio dentro de los plazos y procedimientos establecidos en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.</p>
	<p>2. En su opinión, ¿cómo se realizó la difusión y ajuste del requerimiento, según las actuaciones preparatorias de los procesos de selección de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Las áreas usuarias no recibieron previamente una capacitación apropiada sobre el contenido e importancia de los requerimientos en una contratación pública. El área usuaria no formula correctamente el requerimiento y ante la falta de conocimiento respecto al bien o servicio requerido, la OEC puede contratar directamente con un proveedor que no se ajuste a la necesidad real del área usuaria.</p> <p>Los factores críticos que se puede hallar sería la inadecuada capacitación a las áreas usuarias sobre los requerimientos y proceso de contratación pública, además la necesidad inmediata del bien o servicio no permitiría realizar los ajustes debidos a los requerimientos para la contratación de un proveedor apropiado.</p> <p>Las soluciones podrían ser capacitar a las áreas usuarias periódicamente sobre la correcta formulación de los requerimientos, además de brindar material informativo sobre el procedimiento de contratación pública.</p>

Selección de proveedores	<p>4. En su opinión, ¿se hizo un correcto procedimiento para obtener cotizaciones de potenciales proveedores para los procedimientos de contratación directa durante el estado de emergencia nacional sanitaria por el COVID-19 en el Hospital Militar? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Cuando no existe un requerimiento correctamente formulado, la OEC puede evaluar y calificar indebidamente las ofertas económicas de los posibles proveedores y, consecuentemente, seleccionar una cotización que no consideran las características esenciales del servicio o bien.</p> <p>Los factores críticos serían la falta de un correcto procesamiento de los requerimientos e indebida valoración de las características requeridas para el servicio o bien.</p> <p>La solución se centraría en la formulación de los requerimientos ya que permitiría contratar un proveedor que satisfaga la necesidad del área usuaria.</p>
	<p>6. En su opinión, ¿cómo se eligió la metodología de selección de un proveedor, en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La metodología empleada por la OEC podría haberse enfocado en el plazo de ejecución de la prestación del servicio, en tanto que la contratación directa se autoriza ante la existencia de una necesidad que requiere ser atendida en el menor tiempo posible, no pudiendo ser realizado con los plazos formales de una contratación pública común.</p> <p>El factor crítico estaría en la valoración de los plazos de ejecución sobre el precio ofertado y la calidad de los bienes.</p> <p>La solución sería que se haga una indagación de mercado con proveedores previamente contratados y que hayan participado en procedimientos de selección previos para definir los precios y plazos de ejecución propuestos.</p>
Fase de ejecución	<p>7. En su opinión, ¿cómo se realizó el contrato y bajo qué condiciones contractuales se dio el proceso de contratación directa de bienes y servicio entre la entidad y el proveedor elegido? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>El contrato fue suscrito con un proveedor que ofrecía cortos plazos de ejecución, pero con precios elevados, y cumpliendo estándares básicos del bien o servicio requerido.</p> <p>Los factores críticos se encuentran en la valoración de los plazos de ejecución sobre los precios ofertados o experiencia del proveedor.</p>
	<p>8. En su opinión, ¿los bienes y servicios entregados y/o ejecutados por los proveedores adjudicados en el proceso de contratación directa estuvieron acorde a la necesidad de la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>No estuvieron acorde a la necesidad de la entidad en tanto que no hubo una correcta formulación de los requerimientos, pudiendo carecer de ciertas características esenciales al bien o servicio.</p>
	<p>9. En su opinión, ¿cuáles son las responsabilidades del contratista en la ejecución en el proceso de contratación directa de</p>	<p>En un proceso de contratación directa, el contratista debe proporcionar el servicio o bienes requeridos según el plazo de ejecución convenido, en tanto que, la entrega de los mismos inicial el plazo para la elaboración del expediente de contratación.</p>

		<p>bienes y servicio con la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Posteriormente, el contratista deberá remitir los documentos que la entidad solicite para formalizar la contratación de acuerdo a los requisitos formales. Asimismo, el contratista deberá presentar la garantía correspondiente por la contratación del servicio o bien.</p> <p>Por otro lado, en el sector salud ante los diversos requerimientos con ejecución inmediata en emergencias sanitarias, la elaboración del expediente de contratación no cumple con los plazos legales, generando perjuicio en los intereses de los contratistas y a la propia entidad, toda vez que, genera retraso en sus pagos, y posibles acciones judiciales por parte de los mismos contra la entidad.</p> <p>En ese sentido, se debe regularizar los expedientes de contratación según el orden de entrega de los bienes o servicios efectuados a favor de la entidad, siendo indispensable el cumplimiento del plazo legal establecido.</p>
		<p>10. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de contrataciones públicas, ¿qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en los procesos de contratación directa en el sector salud? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿qué acciones tomaría?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de conocimiento de las áreas usuarias sobre las características mínimas de los requerimientos, así como el procedimiento de la contratación pública.</li> <li>- La indebida regularización de los expedientes de contratación.</li> <li>- La correcta valoración de los precios y calidad de los bienes ofertados por los proveedores, y no solo sobre los plazos de ejecución.</li> </ul>
<p>Nombre: CÁCERES MURGA, JORGE RENATO</p>	<p>Actuaciones preparatorias</p>	<p>1. En su opinión, ¿cuáles considera que son los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p>	<p>Los factores críticos, en la situación específica que tomó lugar durante el año 2020 por el estado de emergencia sanitaria, fueron la acreditación del presupuesto de la entidad necesario para afrontar los gastos imposibles de prever para realizar las adquisiciones necesarias para afrontar las necesidades originadas por la enfermedad derivada del virus COVID-19.</p> <p>Así también, la agilización de los procedimientos de selección y la rapidez de las adjudicaciones fueron clave para mantener el abastecimiento necesario de tanques de oxígeno y la medicina requerida para afrontar un virus que, en ese entonces, no tenía un tratamiento conocido.</p> <p>Cuando se declaró el estado de emergencia por COVID-19, el Hospital Militar Central redujo su capacidad operativa y administrativa por falta de asistencia del personal administrativo. Asimismo, las áreas usuarias, al desconocer los procedimientos administrativos que integran la cadena de abastecimiento público de la entidad, no demuestran interés por presentar la documentación que permita iniciar la atención y abastecimiento de los requerimientos necesarios para la atención de los pacientes con COVID-19 del nosocomio. Además, que la regularización de los expedientes de</p>

---

contratación de los procesos de contratación directa no se dio dentro de los plazos y procedimientos establecidos en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

---

2. En su opinión, ¿cómo se realizó la difusión y ajuste del requerimiento, según las actuaciones preparatorias de los procesos de selección de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

La difusión de la contratación se realizó de manera correcta, en términos legales, pero se observa que el conjunto de oferentes fue limitado, esto debido al desabastecimiento general de insumos médicos generado a raíz de la pandemia dentro de un sector con un mercado bastante limitado inclusive en circunstancias prepandémicas.

El requerimiento, de igual manera, siguió de manera general las exigencias de la norma, salvo ciertas omisiones subsanables debido a que, como se expone en el caso, las áreas usuarias del nosocomio se encontraban sin el personal necesario para atender el acervo documentario del requerimiento y, adicionalmente, con la necesidad urgente de contar con los insumos médicos para el personal de salud de primera línea.

Quizá un mejor sistema de comunicación dentro de las áreas operativas del hospital hubiera podido solucionar el problema; no obstante, este problema que hostiga al sector público es difícil de superar debido a varios factores tanto humanos como sistemáticos.

---

Selección de proveedores

3. En su opinión, ¿se hizo un correcto procedimiento para obtener cotizaciones de potenciales proveedores para los procedimientos de contratación directa durante el estado de emergencia nacional sanitaria por el COVID-19 en el Hospital Militar? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

En línea con lo mencionado en el numeral anterior, el objetivo del área de logística fue el de realizar las contrataciones dentro del margen legal, pero anteponiendo la salud de los pacientes del hospital dentro del marco de la pandemia de la COVID-19.

En aspectos generales, el procedimiento fue realizado siguiendo el proceso que señala la norma, pero ciertas acciones, tales como los plazos a seguir y las comunicaciones con los proveedores, tuvieron que ser flexibilizadas para cumplir con el abastecimiento de los bienes y servicios requeridos por las áreas usuarias.

Los factores críticos en el presente punto obedecen más a la falta de proveedores en el mercado nacional, así también como el margen estricto de la norma que no contempla la flexibilidad que era necesaria para los plazos en circunstancias como estados de emergencia.

---

	<p>4. En su opinión, ¿cómo se eligió la metodología de selección de un proveedor en el proceso de contratación directa de bienes y servicios en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>En relación con los numerales anteriores, la metodología de selección de proveedores se realizó de manera cuasi directa con los proveedores habituales del sector salud (que de por sí ya son un número bajo de proveedores) cuya posibilidad de proveer bienes y servicios al Estado se vio reducido en un gran porcentaje.</p> <p>Nuevamente, factores propios del mercado ajenos al funcionamiento de la entidad entraron en juego en la situación presentada.</p>
	<p>5. En su opinión, ¿cómo se realizó el contrato y bajo qué condiciones contractuales se dio el proceso de contratación directa de bienes y servicios entre la entidad y el proveedor elegido? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Las gestiones realizadas para la firma del contrato fueron las necesarias para cumplir con el abastecimiento de los requerimientos de las áreas usuarias, teniendo en consideración las circunstancias a raíz de la pandemia de la COVID-19.</p> <p>Si bien la fase preparatoria y los actos de la contratación han sufrido irregularidades debido a diversos factores, se cumplió con el principio de flexibilidad de la Ley N.º 30225, debido a que el principal objetivo del órgano encargado de las contrataciones es el abastecimiento de la entidad, pudiendo superar las irregularidades más adelante.</p> <p>Los aparatos públicos a nivel mundial sufrieron problemas de similar naturaleza, debido al desabastecimiento mundial de muchos bienes y servicios, la falta de presupuesto para afrontar la pandemia y el factor humano que afectan las contrataciones. Pocos estados pudieron afrontar esta crisis de manera eficiente, los mismos que presentan una organización estatal paradigmática difícil de lograr para la mayoría de los países.</p>
<p>Fase de ejecución</p>	<p>6. En su opinión, ¿los bienes y servicios entregados y/o ejecutados por los proveedores adjudicados en el proceso de contratación directa estuvieron acorde a la necesidad de la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Sí, el sector de la salud pública es distinto a los otros sectores debido a la gran cantidad de adquisiciones necesarias para abastecer las necesidades de los hospitales nacionales.</p> <p>El estado de emergencia sanitario permitió a las oficinas de logística de los distintos nosocomios flexibilizar las acreditaciones presupuestales necesarias para cubrir los montos para las adquisiciones realizadas.</p> <p>No obstante, debido a la pandemia, la irregularidad documentaria de los procedimientos de selección se volvió bastante común no solo en el sector salud, sino en todo el sector público, dejando problemas de regularización en los procedimientos que probablemente queden pendientes por un largo tiempo.</p>

7. En su opinión, ¿cuáles son las responsabilidades del contratista en la ejecución del proceso de contratación directa de bienes y servicio con la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

El contratista tiene la responsabilidad tanto de entregar la documentación requerida por el órgano encargado de las contrataciones, la entrega oportuna de los bienes y/o servicios y que estos se encuentren dentro de los parámetros señalados por las bases, así también como no presentar vicios ocultos ni deficiencias, tal como está dispuesto en la Ley N.º 30225, su Reglamento y, supletoriamente, las normas del Código Civil peruano.

El desconocimiento de las áreas usuarias sobre la normativa de contrataciones del Estado y sus procesos es un percance que se encuentra presente en todas las entidades estatales.

En consecuencia, el órgano encargado de las contrataciones debe no solo cumplir su función, sino que en la práctica usualmente debe realizar cierto porcentaje de la documentación que debe presentar el área usuaria para su requerimiento sin tener la pericia técnica necesaria para solicitar el bien o servicio.

Como opinión personal, cada área usuaria de las entidades públicas ha de tener un profesional con conocimientos en contrataciones del Estado para realizar las coordinaciones permanentes con el órgano encargado de las contrataciones de la entidad.

10. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de contrataciones públicas, ¿qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en los procesos de contratación directa en el sector salud? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿qué acciones tomaría?

El aparato público dedicado a la gestión del sistema de salud pública debe tener una priorización frente a otros sectores del Estado debido a que esta obedece a una de las garantías mayores que le da la Constitución a la ciudadanía: el derecho a la vida, del cual viene derivado el derecho a la salud.

Por ende, las contrataciones públicas en el sector salud debería tener un marco legal distinto al que ofrece la Ley N.º 30225, uno que le permita reducir los tiempos y la documentación requerida para los procedimientos de selección y otros tipos de procesos de adquisición, así también como requerir la lenidad y flexibilidad necesaria para agilizar los procedimientos y mantener abastecido el sistema de salud.

### 4.3 Hallazgos

A partir del análisis de las categorías y subcategorías de investigación con las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas, se puede afirmar que el estado de emergencia en el territorio nacional fue una situación imprevista por todo el personal de salud y el personal administrativo que labora en dicho hospital. Se puede considerar que, al tener poco conocimiento sobre la pandemia y la salud de los seres humanos, ocasionó que se diera una

reestructuración de todos los bienes y servicios programados para el año fiscal en curso y a la vez que tuvieron que ser modificado el plan anual de contrataciones. Asimismo, se tuvo que tomar ciertas decisiones sobre la priorización de material médico a adquirir y los servicios que fuesen necesarios contratar para el correcto funcionamiento del hospital militar durante dicha pandemia. Teniendo en cuenta ello, se deduce que los factores críticos de éxito son los siguientes:

- La acreditación del presupuesto de la entidad necesario para afrontar los gastos imposibles de prever para realizar las adquisiciones necesarias para afrontar las necesidades originadas por la enfermedad derivada del virus COVID-19.
- La agilización de los procedimientos de selección y la rapidez de las adjudicaciones fueron clave para mantener el abastecimiento necesario de tanques de oxígeno y la medicina requerida para afrontar un virus que, en ese entonces, no tenía un tratamiento conocido.

Los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de actuaciones preparatorias son los siguientes:

- Acreditación del presupuesto de la entidad necesario para afrontar los gastos imposibles de prever para realizar las adquisiciones necesarias para afrontar las necesidades originadas por la enfermedad derivada del virus COVID-19.
- Agilización de los procedimientos de selección y la rapidez de las adjudicaciones fueron clave para mantener el abastecimiento necesario de tanques de oxígeno y la medicina requerida para afrontar un virus que, en ese entonces, no tenía un tratamiento conocido.
- Realización de consultas para la determinación de los valores referenciales en los productos críticos de alto consumo.

- Planteamiento adecuado de los requerimientos ante la necesidad inmediata del bien o servicio.
- Elaboración de los expedientes de contratación en el plazo establecido por la ley de contrataciones del estado.
- Indagación del mercado y la selección de proveedores adecuados para una correcta prestación del servicio.
- Conocimiento de las áreas usuarias sobre las características mínimas de los requerimientos, así como el procedimiento de la contratación pública.

Los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de selección de proveedores son los siguientes:

- Preocupación por determinar los precios referenciales de los productos, los pedidos de las unidades usuarias sean precisos en número.
- Debida valoración de las características requeridas para el servicio o bien.
- Formulación correcta del requerimiento, que le permitió a la OEC evaluar y calificar debidamente las ofertas económicas de los posibles proveedores y, consecuentemente, seleccionar una cotización que consideren las características esenciales del servicio o bien.

Los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de ejecución son los siguientes:

- Seguir los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.
- Correcta valoración de los plazos de ejecución sobre los precios ofertados o experiencia del proveedor.

- Flexibilización de las acreditaciones presupuestales necesarias para cubrir los montos para las adquisiciones realizadas

## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se propuso evidenciar los factores críticos en la gestión logística (documentaria, compras y abastecimiento), así como en los procesos de contratación directa de bienes y servicios (actuaciones preparatorias, selección de proveedores y fase de ejecución), aunado a un contexto de crisis sanitaria. Esta es una situación *sui generis* que no tiene un antecedente específico o reciente. Si bien los resultados hallados se asemejan a los encontrados por Hancco (2019), en lo concerniente, por ejemplo, al desconocimiento de la normativa ya establecida para los procesos de contratación, lo cual conduce a ineficientes actuaciones para cubrir el cuadro de necesidades, en el caso de estudio se generó una reestructuración de todos los bienes y servicios programados. Esta situación solo podría ser haber sido cubierta con personal altamente capacitado en la normativa y experimentado en los procesos de contrataciones. Aun así, existieron situaciones imposibles de prever que tuvieron una repercusión directa sobre pedidos de presupuestos extraordinarios, por ejemplo, para adquisición de equipos, material médico, medicamentos y contratación de servicios de mantenimiento de equipos médicos.

## VI. CONCLUSIONES

El estado de emergencia en el territorio nacional fue una situación imprevista por todo el personal de salud y el personal administrativo que labora en dicho hospital. Se puede considerar que, al tener poco conocimiento sobre la pandemia y la salud de los seres humanos, ocasionó que se diera una reestructuración de todos los bienes y servicios programados para el año fiscal en curso y a la vez que tuvieron que ser modificado el plan anual de contrataciones. Asimismo, se tuvo que tomar ciertas decisiones sobre la priorización de material médico a adquirir y los servicios que fuesen necesarios contratar para el correcto funcionamiento del hospital militar durante dicha pandemia. El hallazgo de los factores críticos en la gestión logística (documentaria, compras y abastecimiento), así como en los procesos de contratación directa de bienes y servicios (actuaciones preparatorias, selección de proveedores y fase de ejecución) es un aporte cuando pueda ocurrir alguna vez una situación parecida de emergencia. De igual manera, en una situación “normal” reforzar estos factores críticos también es de ayuda para una gestión logística más eficiente.

## VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Es necesario que en situaciones como la acontecidas en la pandemia por la COVID.19, se simplifiquen las actuaciones administrativas, para evitar caer en la burocracia, y minimizar esa brecha de tiempo que existe entre el envío del requerimiento desde el área usuaria y la sección contrataciones de la entidad (OEC), de esta manera se podrían atender de manera oportuna las necesidades del hospital militar.
- 7.2. Se debe implementar un software, de tal manera que el requerimiento llegue de manera instantánea al área de contrataciones sin necesidad de pasar por tantos filtros y así este sea atendido en la mayor brevedad posible.
- 7.3. Se recomienda que, en todas las entidades públicas se desarrollen políticas y programas de capacitación y formación continua que permitan potenciar las habilidades personales de los directivos públicos como son el a) Desarrollo de la visión, b) Desarrollo personal, c) Inteligencia emocional, d) Toma de decisiones y resolución de problemas y e) Gestión del tiempo. Es muy importante que las políticas y programas de capacitación otorguen a los directivos públicos, la capacidad para lograr un adecuado entendimiento y supervisión de los procesos, técnicas o prácticas requeridos para la realización de trabajos específicos a nivel organizacional Mosley et al. (2005).
- 7.4. Se recomienda a la Autoridad Nacional del Servicio Civil de fomentar reuniones y coordinaciones periódicas con cada ente rector de los sistemas administrativos del Estado con el objetivo de realizar capacitaciones masivas a todos los directivos a

nivel nacional para potenciar las habilidades directivas de a) Liderazgo, b) Motivación, c) Desarrollo de personas, d) Gestión del talento y e) Coaching, con el objetivo de lograr que los directivos públicos dirijan a entidades públicas en donde los trabajadores estén altamente motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales para brindar servicios de calidad, agregando verdadero valor público y cerrando brechas sociales.

- 7.5. Se recomienda evitar las contrataciones directas, realizar la planificación presupuestal, ejecutar con la debida calendarización y realizar las etapas de la contratación considerando el estudio del mercado y el precio referencial.

## VIII. REFERENCIAS

- Adil, M., Rahman, R., Whitelaw, D., Jain, V., Al-Taani, O. y Rashid, F. (2020). SARS-CoV-2 and the pandemic of COVID-19. *Postgrad Med*, 1-7.
- Alvarado, J. (2019). *Análisis de la ejecución presupuestaria del primer nivel de atención en el ministerio de salud de el salvador, 2014-2017*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1007233>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Amaya, A., Beaulieu, M., Landry, S., Rebolledo, C. y Velasco, N. (2010). Potenciando la contribución de la logística hospitalaria: tres casos, tres trayectorias. *Erudit*, 14(4), 84-98.
- Castañeda, E., y Suárez, B. (2019). *Gestión logística y su relación con la calidad de servicios en la Municipalidad Provincial de Chepén año 2018*. [Tesis de licenciatura]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43692>
- Centers for Disease Control and Prevention. (14 de agosto de 2020). *Management of Patients with Confirmed 2019-nCoV*. Centers for Disease Control and Prevention [página web]. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/clinical-guidance-management-patients.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46070>

- Croda, J. y Abad, E. (2016). Modelos de investigación cualitativa y cuantitativa y su aplicación en el estudio de derecho. *Universita Ciencia*, 4(12), 13-24.
- Figuerola, L., Aguirre, S., Wilches, M. y Romero, D. (2016). Análisis de la logística hospitalaria aplicada en las entidades de salud nivel 3 y 4 en la ciudad de Barranquilla. *Scientia et Technica*, 21(4), 307-317.
- Díaz, C. (2017). *Gestión de la Cadena de Abastecimiento*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- García A. (2007). *Desarrollo de un modelo para la implementación del código EAN/UCC 128 en el centro de Distribución Guatire de laboratorio Schering Plough I*. [Tesis de trabajo especial de grado]. Universidad Andrés Bello, Caracas, Venezuela. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9469.pdf>
- Higuita, G. (2010). Una visión cualitativa de la investigación sociojurídica: reflexiones metodológicas respecto a un proyecto de investigación sobre los jueces de paz de Oriente antioqueño. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (29), 82-97.
- IDREH (2002). *Gestión de logística*. Ministerio de Salud del Perú.
- Instituto de Ciencias Hegel (2022). *El perfeccionamiento del contrato en la ejecución contractual*. <https://hegel.edu.pe/blog/el-perfeccionamiento-del-contrato-en-la-ejecucion-contractual/>
- Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra: aportes del sistema de matrices de datos. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 1-17.
- Matheson, N. y Lehner, P. (2020). How does SARS-CoV-2 cause COVID-19? *Science*, 369 (6503), 510-511. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.abc6156>
- Montes de Oca, G. (2019). *La auditoría de cumplimiento y su importancia en la gestión logística de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.

- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-234). Gedisa.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] (2020). *Registrar información de procedimientos de selección y actos preparatorios en el SEACE*. <https://www.gob.pe/8195-registrar-informacion-de-procedimientos-de-seleccion-y-actos-preparatorios-en-el-seace>
- Perrotin, R. y Heusschen, P. (2000). *Optimizando las compras: Las claves para una negociación eficaz*. Gestión 2000.
- Perú Compras (2020). *Detalle de contrataciones. Transparencia COVID-19*. <https://bit.ly/2FzOrhS>
- Reglamento de la Ley N.º 30225 (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley N.º 30225 Ley de Contrataciones del Estado*. <https://bit.ly/2WTWQ4A>
- Ruiz, D. (2005). Nuevas tendencias en la logística sanitaria. *Revista de Administración Sanitaria*, 3(3), 505-516. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-administracion-sanitaria-siglo-xxi-261-articulo-nuevas-tendencias-logistica-sanitaria-13082029>
- Ramírez, K. (2017). *Análisis de los procesos de compras del departamento de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Tarrillo, L. (2020). *Sistema de control de inventarios y su influencia en la gestión logística en la Gerencia Sub Regional de Cutervo-2015*. [Tesis de licenciatura] Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7188>

Vera, G. (2016). *Análisis al control previo aplicado a los procesos de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Zambrano, E. (2009). Algunos apuntes sobre la Fase de Actos Preparatorios en las Contrataciones del Estado. *Revista de Derecho Administrativo*, (7), 155-163.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/14018>

## IX. ANEXOS

## Anexo A: Matriz de consistencia

Factores críticos en la gestión logística de los procesos de selección llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por el COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020				
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES</b>	<b>MÉTODO</b>
<p><b>Problema general</b> ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de selección llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la CovidCOVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de actuaciones preparatorias de la contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de selección de proveedores de la contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la</p>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de procesos de selección de bienes y servicios llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la CovidCOVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de actuaciones preparatorias llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.</p> <p>Analizar los factores críticos en la gestión logística de los</p>	<p>Debido a la naturaleza y corte cualitativo del estudio no se plantearon hipótesis.</p>	<p><b>Gestión logística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión documentaria</li> <li>-Gestión de compras</li> <li>-Gestión de abastecimiento</li> </ul> <p><b>Proceso de contratación directa de bienes y servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actuaciones preparatorias</li> <li>-Selección de proveedores</li> <li>-Ejecución</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> básica</p> <p><b>Diseño:</b> estudio de caso</p> <p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Método:</b> Inductivo</p> <p><b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista Ficha de registro documental</p> <p><b>Técnica:</b> Entrevista Análisis documental</p> <p><b>Análisis de datos:</b> Triangulación</p>

<p>COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística de los procesos de ejecución de la contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?</p>	<p>procesos de la fase de selección de proveedores llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.</p> <p>Analizar los factores críticos en la gestión logística de los procesos de la fase de ejecución llevados a cabo durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.</p>			
--	--	--	--	--

### Anexo B: Guía de entrevista

Factores críticos en la gestión logística de los procesos de selección de bienes y servicios durante el estado de emergencia nacional sanitaria por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020.

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

D.N.I. \_\_\_\_\_ Institución/ Organización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora de Terminó: \_\_\_\_\_

Preguntas:

\_\_\_\_\_

¿En su opinión, cuáles considera que son los factores críticos en la gestión logística de los procesos de contratación directa de bienes y servicios durante el estado de emergencia por la COVID-19 en el Hospital Militar Central, 2020?

-----

1. ¿En su opinión, cómo se realizó la programación del Plan Operativo Institucional en la entidad, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicios? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?
2. En su opinión, ¿cómo se elaboró el cuadro de necesidades, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?
3. ¿En su opinión, como se realizó la difusión y ajuste del requerimiento, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?
4. ¿En su opinión, cómo se efectuaron las cotizaciones de compra, según la selección de proveedores en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

5. ¿En su opinión, cómo se efectuaron las condiciones de selección de proveedores en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

6. ¿En su opinión, cómo se eligió la metodología de selección de un proveedor en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y las deficiencias encontradas?

¿Qué soluciones propone?

7. ¿En su opinión, cómo se realizó la publicación de resultados de la selección de proveedores, en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

8. ¿En su opinión, cómo se realizó el contrato y bajo qué condiciones se dio la garantía de esta en la ejecución en el proceso de contratación directa de bienes y servicio entre la entidad y el proveedor elegido? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

9. ¿En su opinión, cómo se efectuaron las modificaciones del contrato en la ejecución en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

10. ¿En su opinión, cómo se efectuó la resolución del contrato en la ejecución en el proceso de contratación directa de bienes y servicio en la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas?

¿Qué soluciones propone?

11. ¿En su opinión, cuáles son las responsabilidades del contratista en la ejecución en el proceso de contratación directa de bienes y servicio con la entidad? ¿Cuáles fueron los factores críticos en la gestión logística y deficiencias encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de contratación públicas, ¿qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en los procesos de contratación directa en

-----  
el sector salud? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿qué acciones tomaría?