

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FAÇULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“MECANISMOS PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LAS
OBRAS QUE EJECUTA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA”**

Tesis para optar el titulo de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

MARTHA LUZ TUESTA TORRES

TINGO MARIA - PERU

2009

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
Tingo María

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 561174 -FAX: (062) 561156

RESOLUCION N°117/06- CTF-CEA

Tingo María, 01 de agosto del 2006.

Visto: el Acuerdo N°047-06-CPG y T-FCEA, de fecha 18 de julio del 2006, donde la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo Transitorio como miembros de jurado de Tesis a los profesionales de la especialidad de Administración del Proyecto titulado: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LAS OBRAS QUE EJECUTA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA", presentado por la estudiante de la especialidad de Ciencias Administrativas **MARTHA LUZ TUESTA TORRES**.

Considerando:

Que, el Reglamento de Otorgamiento de Grados y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional Agraria de la Selva y de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

El Consejo Transitorio de Facultad en su sesión extraordinaria de fecha 01 de agosto del 2006; y estando en uso de sus atribuciones.

SE RESUELVE:

Artículo Único.- Aprobar el nombramiento del Jurado Calificador del Proyecto de Tesis:

TITULO "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LAS OBRAS QUE EJECUTA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA".

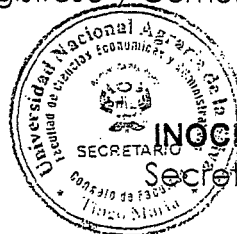
EJECUTOR : MARTHA LUZ TUESTA TORRES
ASESOR : Lic. Adm. INOCENTE SALAZAR ROJAS

JURADOS	Lic. Adm. MSc. RAUL MAGUIÑA FLORES	Presidente
	Lic. Adm. CESAR HUAMAN RAMIREZ	Miembro
	Lic. Adm. WALTER MUCHA HUAMAN	Miembro



VICTOR CHACON LOPEZ
Decano (e)

Regístrese y Comuníquese



INOCENTE SALAZAR ROJAS
Secretario Consejo Transitorio

ARCHIVO



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
Tingo María
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 561174 - FAX: (062) 561156

"Año de la Consolidación Democrática"

RESOLUCION N°0064/06- CF-FCEA

Tingo María, 21 de diciembre del 2006.

VISTO:

El Acuerdo N°153-06-CPGyT-FCEA, de fecha 12 de diciembre del 2006, donde la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo de Facultad la aprobación del Proyecto de Tesis titulado **MECANISMOS PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LAS OBRAS QUE EJECUTA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA**

CONSIDERANDO:

Que el Reglamento de otorgamiento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva y de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

El Consejo de Facultad en su sesión extraordinaria de fecha 21 de diciembre del 2006; y estando en uso de sus atribuciones.

SE RESUELVE:

Artículo único.- Aprobar el Proyecto de Tesis titulado **MECANISMOS PARA MEJORAR LA GESTION LOGISTICA EN LAS OBRAS QUE EJECUTA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA**, presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas Martha Luz TUESTA TORRES,

ASESOR: Lic. Adm. Inocente SALAZAR ROJAS

Regístrese y Comuníquese

Dr. EFRAIN E. ESTEBAN CHURAMPI
Decano

MSc LUZ V. INFANTAS BENDEZU
Secretaria Consejo Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Ciudad Universitaria a los 13 días del mes de mayo del 2009, a horas 11:30 am. y en la Sala de Grados del Paraninfo, se reunió el honorable Jurado Evaluador, designado mediante **Resolución N°072/2009/CFCEA**, de fecha 15 de enero del 2009, para evaluar la Sustentación de la Tesis Titulada **“MECANISMOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LAS OBRAS QUE EJECUTA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA”**, Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **TUESTA TORRES, MARTHA LUZ**, con el Asesoramiento del **M.Sc. Adm. INOCENTE FELICIANO SALAZAR ROJAS**.

Luego de la exposición de la Tesis y la absolución de preguntas formuladas por el honorable Jurado, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Artículo N° 26° del Reglamento de Grados Y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : BUENO

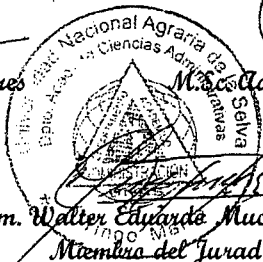
Siendo las 8:10 p.m. se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable Jurado, en señal de conformidad.

Tingo María, 13 de mayo del 2009

M.Sc. Adm. Raúl Magaña Flores
Presidente del Jurado

M.Sc. Adm. César Augusto Huaman Ramírez
Secretario del Jurado

Lic. adm. Walter Eduardo Mucha Huaman
Miembro del Jurado



DEDICATORIA

A DIOS por guiar cada uno de mis pasos,
día a día, por darme sabiduría y la fe
necesaria, para fortalecer mi espíritu

A mi madre por todo su amor, por sus sabios
consejos y por la confianza que deposito en
mí, en la elaboración de mi informe de tesis

A mis seres queridos: mi Padre, hermanos y
sobrinos.

AGRADECIMIENTO

1. al Lic. en Adm. Inocente Salazar Rojas por su asesoramiento en el desarrollo de mi informe de tesis.
2. Al Ing. Eduardo Rosendo Cervantes Huamani Director Ejecutivo del Proyecto Especial Alto Huallaga 2007, por brindarme la oportunidad de realizar mi tesis.
3. A mi mejor amigo Miguel Ángel Flores Ríos, por su apoyo moral e incondicional y por los momentos compartidos durante la elaboración del presente informe de tesis.
4. A los docentes de Administración de mi alma mater por haberme brindado sus enseñanzas en mi formación profesional.

INDICE GENERAL

	Pagina
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO TEORICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Fundamento teórico	5
2.2.1 Planeación estratégica	5
2.2.2 Modalidades de adquisición	6
2.2.3 Sistema logístico de información	8
2.2.4 Administración del alcance del proyecto	9
2.2.5 Administración del tiempo del proyecto	11
2.2.6 Administración de costos de proyecto	13
2.2.7 Cadena de suministros	14
2.2.8 Logística integral	15
2.2.9 Manejo de stock	16
2.3 Definición de términos operacionales	18
2.4. Hipótesis	26
2.4.1 Hipótesis	26
2.4.2 Operacionalidad de la hipótesis	26
III. METODOLOGIA	27
3.1. Población y muestra	27
3.1.1 Población de estudio	27
3.1.2 Muestra	27
3.2 Tipo y nivel de investigación	27
3.2.1 Tipo de investigación	27

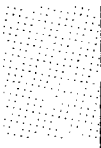
3.2.2	Nivel de la investigación	27
3.3	Métodos y diseño de investigación.	28
3.3.1	Métodos de la investigación	28
3.3.2	Diseño de la investigación	28
3.4	Técnicas de recolección y procesamiento de datos	28
3.5	Técnicas de análisis estadístico	29
3.6	Procedimiento	29
3.7	Instrumentos	30
IV.	RESULTADOS	32
4.1	Procedimiento de compras	32
4.2	Evaluación de la experiencia y competencia laboral en el proyecto especial alto huallaga	34
4.2.1	Difusión de las políticas en el proyecto especial alto huallaga.	35
4.2.2	Participación de los empleados para la toma de decisiones en su área de trabajo	37
4.3	Oportunidad en el aprovisionamiento y evaluación de proveedores	38
4.4	Plazo de ejecución y demoras de obras	40
4.4.1	Las ampliaciones de plazo	40
4.5	Disponibilidad presupuestal y ampliación presupuestal	45
4.5.1	Ampliación presupuestal	45
4.6	Nivel de comunicación	48
4.7	Verificación de la Hipótesis	48
V.	DISCUSION.	50
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	56
VIII.	ANEXOS	59

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pagina
1 Resumen de la logistica integral	16
2 Operativización de la hipótesis a través de la encuesta	31
3 Cuadro comparativo tiempo de ejecución de obras	43
4 Cuadro comparativo de asignación presupuestal de obras	47

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N°	Pagina
1 Procedimiento de compras, para obras en el Proyecto Especial Alto Huallaga	33
2 Experiencia laboral	34
3 Conocimiento de las políticas para el logro de los objetivos institucionales	35
4 Participación de los empleados en la toma de decisiones	38
5 Evaluación de proveedores referente a costos, calidad y oportunidad	40
6 Conocimiento del Manual de adquisiciones de bienes del estado	44
7 Nivel de comunicación en el proyecto especial alto huallaga	48



INDICE DE ANEXOS

Anexo N°	Pagina
1 Cuestionario	59
2 Etapas de los procesos de selección	61
3 Organigrama estructural del Proyecto Especial Alto Huallaga	63
4 Propuesta de Procedimiento de Compras para el Proyecto Especial Alto Huallaga	64
5 Modelo Propuesto para el Desglose de Actividades	65

PRESENTACION

Sr. (s). : **Miembros del Jurado**

De mi especial consideración:

Tengo a bien dirigirme a ustedes para poner a su entera disposición el presente informe de tesis titulado *“Mecanismos para Mejorar la Gestión Logística en las Obras que Ejecuta el Proyecto Especial Alto Huallaga”* a fin de dar su evaluación respectiva, la misma que es el producto de mi informe de tesis, que como alumna me ha correspondido realizar, contribuyendo así a mi formación profesional.

El presente informe además de cumplir con los requisitos para optar el Título Profesional, trata de encontrar el complemento de los conocimientos teóricos adquiridos en mi alma mater con la aplicación práctica y la investigación administrativa.

Por otra parte indico que en la elaboración del mismo se encontraran muchos vacíos, pero su comprensión, críticas y sugerencias contribuirán a mi formación como profesional.

La Tesista

RESUMEN

El estudio realizado en la obra ***Mejoramiento de la Irrigación Huaquisha –Sarita Colonia***, Ubicada en Distrito y Provincia de Tocache, Departamento de San Martín - Perú, a cargo del Proyecto Especial Alto Huallaga realizado a nivel descriptivo, tiene como propósito ***desarrollar mecanismos adecuados en el sistema logístico para el cumplimiento y oportuna ejecución de las obras***, para lo cual se ha tomado como objeto de estudio al personal involucrado en la citada obra, que laboraron del 07 de Mayo al 10 de Diciembre del 2007.

Se ha empleado la encuesta (mediante un cuestionario), asimismo la observación directa y participante. Los datos fueron analizados utilizando la estadística descriptiva. Ha sido comprobada con los resultados obtenidos en el estudio, concluyéndose lo siguiente: a) Evaluado el procedimiento de compras, que normalmente se realiza, se pudo comprobar que no existe un plan establecido para realizar dicho procedimiento, b) Referente a la experiencia laboral, se encontró que un 71% del personal que labora en el Proyecto Especial Alto Huallaga (Sede Central – Obras), afirma que no se considera para ocupar un determinado cargo, frente a un escaso 29% que afirma que si se considera; d) habiéndose evaluado si se da a conocer las políticas entre el personal para el logro de los objetivos institucionales, el 67% respondió que no, frente a un 33% que dice que si se da a conocer. Las coordinaciones realizadas en el proyecto se centralizan en la alta dirección; en cuanto a los parámetros de costos, calidad, y oportunidad, no son tomadas en cuenta al realizar la evaluación de los proveedores; asimismo se pudo observar que un gran porcentaje de las obras son culminadas con ampliaciones de plazo y por consiguiente ampliaciones presupuestales.

Palabras clave: Sistema, Gestión logística, Proyecto, Obras, Coordinación.

ABSTRACT

The study made in the work *Improvement of the Irrigation Huaquisha - Sarita Colony*, Located in District and Province of Tocache, Department of San Martin - Peru, in charge of the Special Project High Huallaga made at descriptive level, it has like intention **to develop to mechanisms adapted in the logistic system for the fulfillment and opportune execution of works**, for which it has been taken as object from study to the personnel involved in the mentioned work, which they toiled of the 07 of May to the 10 of December of the 2007.

The survey has been used (by means of a questionnaire), also the direct observation and participant. The data were analyzed using the descriptive statistic. It has been verified with the results obtained in the study, concluding the following thing: a) Evaluated the procedure of purchases, that normally is made, could be verified that it does not exist established plan to make this procedure, b) Referring to the labor experience, was that a 71% of the personnel who toils in the Special Project High Huallaga (Host Power station - Works), affirms that it is not considered to hold a certain position, little to a 29% as opposed to that it affirms that if is considered; d) having itself evaluated if one occurs to know policies between the personnel for the profit of the institutional objectives, 67% responded that no, as opposed to a 33% that it says that if occurs to know. The coordinations made in the project centralize in the high direction; as far as the parameters of costs, quality, and opportunity, is not taken into account when making the evaluation of the suppliers; also it was possible to be observed that a great percentage of works is culminated with extensions of term and therefore budgetary extensions.

Key words: System, logistic Management, Project, Works, Coordination.

I. INTRODUCCION

La integración de la empresa es una necesidad y un reto actual para garantizar su competitividad, la logística es uno de los procesos claves que requieren su incorporación a la Dirección Estratégica Integrada de Proyectos, con el objetivo de lograr la disponibilidad del suministro de los recursos necesarios, de acuerdo con el cronograma de ejecución previsto, se hace necesario aplicar técnicas novedosas para garantizar la logística del proyecto acordes con el desarrollo actual del entorno, creando las condiciones para lograr proyectos de calidad en los plazos establecidos y en el marco del presupuesto.

En el aspecto gubernamental, el manejo político ocasionalmente ha influenciado en ocasiones el proceso administrativo en las entidades y empresas estatales, saliéndose de su ámbito de aplicación o servicios a los beneficiarios o grupos de interés social y económico. Y muy a pesar que existen procedimientos establecidos, muchas instituciones públicas han sido observadas por irregularidades durante los procesos, así como la falta de seriedad en la ejecución del gasto público al no cumplir con los planes de adquisiciones anuales, debido a las distorsiones en cuanto se refiere a la programación y ejecución, y a la falta de coincidencia con los planes operativos institucionales.

El Proyecto Especial Alto Huallaga, es considerado como una institución representativa de la región, cuyo objetivo es erradicar y disminuir los niveles de pobreza en base a la creación de proyectos de desarrollo sustentable y de inversión con fuentes de financiamiento provenientes de tesoro público y entidades cooperantes internacionales y debe sujetarse a las normas que rigen a todas las entidades estatales por lo tanto el manejo de sus recursos debe ser realizado en forma eficiente para el logro de sus objetivo, sin embargo es necesario analizar cuáles son las causas que genera las desviaciones, deficiencias e incumplimiento de estos objetivos orientados a combatir la pobreza ya que se

ha venido observando con el pasar de los años una gestión inadecuada, que podría ser influenciada por el desconocimiento de ciertas técnicas de gestión en la gerencia de proyectos así como la poca importancia que se le atribuye a los procesos administrativos Planificación, Organización Dirección y Control Administrativo trayendo consecuencias en los resultados de la gestión y por ende en los resultados de los objetivos institucionales.

El objetivo de la presente investigación es estudiar y analizar los factores que limitan la dinámica de la gestión logística. Y proponer procesos administrativos eficientes para el buen funcionamiento de la logística en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

La investigación se desarrollo de acuerdo a los lineamientos establecidos en el documento “Protocolo del Proyecto de Tesis e Investigaciones Científicas” presentado por la Comisión de Investigación y Publicaciones DACA-FACEA – Febrero del 2004.

La presente tesis se realiza enmarcada en el supuesto “Si, conseguimos desarrollar mecanismos adecuados en la gestión logística estaremos contribuyendo al cumplimiento y oportuna ejecución de las obras que ejecuta el Proyecto Especial Alto Huallaga”

II. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

A NIVEL LOCAL

Vásquez (2005) en su tesis sobre "Desarrollo de un Adecuado Sistema de abastecimiento para el Fortalecimiento de los Objetivos Institucionales del Proyecto Especial Alto Huallaga" realizada en la misma, llego a las siguientes conclusiones:

La falta de una planificación y un seguimiento conjunto de los proyectos de inversión generados por el Proyecto Especial Alto Huallaga, debido al bajo nivel de coordinación de las áreas influyentes, hacen que estos se equivoquen constantemente para la asignación adecuada de recursos, haciendo que el trabajo de abastecimiento genere errores tanto a nivel de las compras de bienes y de su aprovisionamiento correcto en el momento preciso para su consumo.

Que después de haber efectuado el análisis comparativo del plan de adquisiciones y las compras ejecutadas se observo serios errores en cuanto a la programación y la diferencia de compras ejecutadas lo que significa una gestión logística inadecuada como consecuencia de una deficiente planificación de las necesidades.

Muchas obras del Proyecto Especial Alto Huallaga se ven paralizadas no solo por factores externos o presupuestos no asignados, en determinadas ocasiones es consecuencia de la mala asignación de costos por materiales e imprevistos y que en el momento de la ejecución las obras se paralican, debido a la falta de asignación presupuestal en los trimestres dados, ya que no se realizan los presupuestos dentro

del tiempo que deben ser emitidos.

Por otra parte señala que existe una falta de conocimiento y capacitación del personal de abastecimiento ya que muchos de sus trabajadores por la forma como fueron admitidos no cumplen con diversos requisitos exigidos, además que los mismos no tienen pleno conocimiento de las políticas, objetivos y metas previstas por la alta dirección. Durante los años 2000-2003 se ha politizado en mayor amplitud la administración del Proyecto Especial Alto Huallaga y esto a repercutido negativamente su gestión, debido a que se ha cambiado 5 directores en 4 años cambiando en algunos casos 2 por un año con una duración de meses en el cargo afectando mas aun en la recesión económica que ahora se encuentra la institución.

Condezo (2002) realizó un informe de servicio laboral "Proceso de Abastecimiento y Servicios Auxiliares en el Proyecto Especial Alto Huallaga" llego a las siguientes conclusiones:

Las normas y procedimientos técnicos establecidos por el Proyecto Especial Alto Huallaga, en cuanto se refiere a los temas de abastecimiento y servicios auxiliares son administrativamente claros y concretos. Por otra parte señala que al aplicar el proceso de abastecimiento no se da el seguimiento y control de las acciones y resultados de las diferentes actividades lo que dificulta la interpretación y corrección oportuna de algunos defectos administrativos.

Así mismo recomienda, considerando que las normas técnicas establecidas son claras y concretas, es recomendable que todo el personal que trabaja en el área de abastecimiento y servicios auxiliares conozca y aplique la norma. También acota que el

jefe de abastecimiento y servicios auxiliares realice continuamente el seguimiento y control de las acciones y resultados de actividades para una oportuna corrección de los defectos administrativos.

2.2. FUNDAMENTO TEORICO

2.2.1. PLANEACION ESTRATEGICA

Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos acabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.¹

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos sociales y tecnológicos. No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer termino los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de las cuales se busca finalmente el mayor provecho.²

¹ DÍAZ, Yasmín (2001). "Desarrollo de la Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la Planificación Estratégica" pp. 62

² Ídem. pp. 61

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino. La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La planeación estratégica ofrece puntos muy importantes para las actividades de la organización. Al servicio de ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.³

2.2.2. MODALIDADES DE ADQUISICION

Cada uno de los procesos a través de los cuales las entidades públicas pueden efectuar adquisiciones, por compra venta, alquiler o locación etc. el monto mínimo

³ Ídem. pp. 64,65

para cada modalidad de adquisición o proceso de selección, es determinada en la Ley Anual de Presupuesto. Estas son licitación pública, concurso público, adjudicación directa y adjudicación de menor cuantía cada una de ellas con sus montos mínimos y máximos, según se trate de bienes, servicios y obras, ejecución de obras o consultorías, etc. Y sus características o exigencias propias.⁴

Licitación Pública.- Proceso de selección que podrán aplicar las entidades públicas, para la adquisición de bienes y suministros y contratación de obras, siempre que el importe de estas, sea igual o mayor al fijado en la Ley Anual de Presupuesto para esta modalidad.

Concurso Público.- Modalidad de proceso de selección que podrán aplicar las entidades públicas para la contratación de servicios en general, servicios de consultoría y arrendamiento de bienes, siempre que el importe de estos no sobrepase al fijado en la Ley Anual de Presupuesto para esta modalidad.

Adjudicación de Menor Cuantía.- Proceso de selección establecida en el TUO Y Reglamento de la ley de Contrataciones y Adjudicaciones del Estado, que podrán aplicar las entidades públicas, para la adquisición, suministro o arrendamiento de bienes de contratación de servicios en general, servicios de consultoría y de ejecución de obras, siempre que el importe del valor referencial de estas no sobrepasen la décima parte del importe fijado en la Ley Anual de Presupuesto para la adjudicación directa.

a) Adjudicación Directa.- Proceso de selección establecida en el TUO y reglamento, que podrán aplicar las entidades públicas, para la adquisición, suministro o arrendamiento de bienes, contratación de servicios en general,

⁴ CASTAÑEDA, Victoriano (2003). "Manual de Abastecimientos de Bienes y Servicios", pp. 488,481,439, 423

servicios de consultaría y de ejecución de obras, siempre que el importe referencial de estas no sobrepase los montos señalados en la Ley Anual de Presupuesto para esta modalidad.

2.2.3. SISTEMA LOGISTICO DE INFORMACION

Certon, Samuel (1984) en su libro *La Administración Moderna*, define un sistema de información como:

Una estructura interactiva de personas, equipos, métodos y controles, diseñados para crear un flujo de información capaz de proporcionar una base aceptable para la toma de decisiones por parte de la dirección. Hay que tener en cuenta que los datos que se obtienen del entorno y de otros medios no siempre están de la forma que se precisa para la toma de decisiones. Además, en muchas ocasiones esta información tampoco esta disponible ni en el lugar ni en el momento que se necesita. Por ello, el sistema de información facilita la toma de decisiones logísticas y la planificación de los servicios logísticos de tres maneras: transformando los datos a un formato más útil, transfiriendo a los puntos de la red logística donde se necesiten y almacenando la información hasta que sea necesaria. Los planes logísticos se pueden hacer e implementar, pero esto solo no asegura la consecución de los objetivos marcados. Por ello es necesario pensar en otra de las funciones de la gestión, el control. La función de control sirve para mantener la ejecución planificada de un proceso dentro de los márgenes previstos. La necesidad básica de una actividad de control en el proceso de gestión, se centra en las incertidumbres que encierra el futuro y que puedan alterar la realización de un plan. Dado que existe un gran numero de factores que no pueden ser previstos con exactitud y que actúan sobre las condiciones de cualquier plan. Además de la incertidumbre que impone el futuro,

también puede haber cambios fundamentales en el entorno logístico que alteren la ejecución planificada. La planificación logística se encarga de marcar la estrategia general acerca de cómo se va a mover el producto por los canales de suministro y distribución. Así entre otras cosas se fija la política general, se ubica y dimensionan los servicios de almacenamiento y se establecen los niveles de servicios al cliente. Además de todo esto, la planificación debe abarcar también el nivel operativo (planificación a corto plazo). Preguntas como: ¿Qué tratamiento debe tener un producto recién recibido? ¿Cómo responder a una reducción temporal de las tarifas de transporte? o ¿Cómo distribuir los productos ya preparados? deben tener una respuesta general dentro de las directivas del plan estratégico.⁵

2.2.4. ADMINISTRACION DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.⁶

Iniciación

La iniciación es el proceso de reconocer formalmente que un nuevo proyecto existe o que un proyecto existente debe continuar a su siguiente fase. Esta iniciación formal concatena el proyecto con el trabajo en marcha de la organización ejecutora. En algunas organizaciones, un proyecto no es formalmente iniciado hasta después de la terminación de un estudio de factibilidad, un plan preliminar, o algún otro tipo de análisis equivalente que en sí fue iniciado por separado. Algunos tipos de

⁵ CERTON, Samuel (1984). "Administración Moderna" Edit. Nueva Editorial Interamericana S.A., México DF., 623 p.

⁶ Monografías (2008) "Una Guía al Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos" 164 p.

proyectos, en especial proyectos de servicio interno y proyectos de desarrollo de nuevos productos, son iniciados de manera informal y una cantidad limitada de trabajo es ejecutada para asegurar los permisos necesarios para su iniciación formal.

Planeación del Alcance

La planeación del alcance es el proceso de desarrollar un documento escrito del alcance que sirva como base para la toma futura de decisiones, en particular, el criterio usado para determinar si el proyecto o fase ha sido completado exitosamente. Un documento escrito del alcance es necesario tanto para proyectos y subproyectos. El documento de alcance forma una base de acuerdo entre el equipo del proyecto y el cliente del proyecto al identificar tanto los objetivos del proyecto como sus principales productos de entrega.

Si todos los elementos del documento del alcance están ya disponibles, este proceso puede involucrar poco más que físicamente crear el documento escrito.

Definición del Alcance

La definición del alcance involucra subdividir las principales entregas del proyecto (tal como se identifica en la declaración del alcance) en componentes más pequeños y manejables para poder:

- Mejorar la precisión de los estimados de costo, tiempo, y recursos.
- Definir la línea de base para la medición de la ejecución y su control.
- Facilitar la asignación de responsabilidades de manera clara.

Una correcta definición del alcance es crítica para el éxito del proyecto. “Cuando hay una pobre definición del alcance, los costos finales del proyecto podrán ser mayores debido a los cambios inevitables que interrumpen el ritmo del proyecto, causan

reelaboración de trabajos, aumentan el tiempo del proyecto, y bajan la productividad y moral de la fuerza de trabajo”

Verificación del Alcance

La verificación del alcance es el proceso de la aceptación formal del alcance del proyecto por los partidos interesados (patrocinador, cliente, dueño, etc.) estos requieren revisar productos de trabajo y sus resultados para asegurar que todos fueron completados correcta y satisfactoriamente. Si el proyecto se termina de manera anticipada el proceso de verificación del alcance deberá establecer y documentar el nivel y grado de terminación. La verificación del alcance difiere del control de calidad en el que este se preocupa primariamente con la aceptación de los resultados de trabajo mientras que el control de calidad se preocupa principalmente de la medida en que el trabajo se halla hecho de manera correcta.

Control de Cambio del Alcance

El control de cambio del alcance se preocupa con (a) influenciar los factores que crean cambio al alcance para asegurar que estos cambios son beneficiosos, (b) determinar que un cambio en el alcance ha ocurrido, y que (c) administrar los cambios reales cuando y si estos ocurren. El control de cambio al alcance deberá estar integrado totalmente con otros procesos de control (control de tiempo, control de costos, control de calidad, y otros.

2.2.5. ADMINISTRACION DEL TIEMPO DEL PROYECTO

La Administración del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar una terminación a tiempo.⁷

⁷ Monografías (2008) “Una Guía al Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos” 164 p.

Procesos principales:

1. **Definición de las actividades** — Consiste en identificar las actividades específicas que deberán ser ejecutadas para producir las entregas principales del proyecto.
2. **Secuencia de las actividades** — Consiste en identificar y documentar las dependencias entre actividades.
3. **Estimación de la duración de las actividades** — Consiste en estimar el número de períodos de trabajo que se requieren para terminar las actividades individuales.
4. **Desarrollo de la programación** — Consiste en analizar las secuencias de las actividades, las duraciones de las actividades, y los requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto.
5. **Control de la programación** — Consiste en controlar los cambios a la programación del proyecto.

Estos procesos interactúan unos con otros y con los procesos de otras áreas de conocimiento también. Cada proceso puede involucrar el esfuerzo de un o más individuos o grupos de individuos basado en las necesidades del proyecto. Cada proceso ocurre al menos una vez en cada fase del proyecto. En algunos proyectos, especialmente los más pequeños, las secuencias de las actividades, la estimación de sus duraciones, y el desarrollo de la programación están tan estrechamente unidas que se ven como un sólo proceso. Al presente, no hay un consenso en la profesión de administración de proyectos sobre la relación entre actividades y tareas: En muchas áreas de aplicación, las actividades se ven como compuestas de tareas, éste es el uso más cómodo y preferido. En otros las tareas se ven como

compuestas de actividades. Sin embargo, la consideración importante no es el término usado, sino si el trabajo a realizar es descrito y entendido de manera precisa por aquellos que tienen que ejecutar el trabajo.

2.2.6. ADMINISTRACION DE COSTOS DE PROYECTO

La Administración de Costos del Proyecto incluye los siguientes procesos requeridos para asegurar que el proyecto se completará dentro del presupuesto aprobado:

1. **Planeación de Recursos**— es determinar que recursos (personas, equipos, materiales) y en que cantidades de cada uno deberán ser usados para ejecutar las actividades del proyecto.
2. **Estimación de Costos**— es desarrollar una aproximación (estimado) de los costos de los recursos que se necesitan para completar las actividades del proyecto.
3. **Presupuestaron de Costos**— es asignar el presupuesto general de costos a cada ítem individual de trabajo.
4. **Control de Costos**— Es controlar los cambios al presupuesto del proyecto.

Estos procesos interactúan entre ellos y con otros procesos en otras áreas de conocimiento, cada proceso puede involucrar el esfuerzo de uno más individuos o grupos de individuos basado en las necesidades del proyecto. La administración de los costos del proyecto se preocupa principalmente por los costos de los recursos que se necesitan para completar las actividades del proyecto. Sin embargo, la administración de costos del proyecto deberá considerar además el efecto de decisiones del costo del uso del producto del proyecto.

Esta visión más amplia de la administración de costos del proyecto, se denomina muchas veces como costeo del ciclo de vida. En muchas áreas de aplicación, el predecir y analizar el futuro desempeño financiero esperado del proyecto, es ejercido desde afuera del proyecto.⁸

2.2.7. CADENA DE SUMINISTRO

Según Manuel Acero la cadena de suministros son, todos los recursos interconectados y las actividades necesarias, para crear y entregar productos y servicios a los clientes. En el sentido más estricto, la cadena de suministro se extiende desde el punto de donde se extraen los recursos naturales de la tierra hasta el punto en donde se regresan a la tierra: "de la tierra a la tierra." Administración de la cadena de suministro (SCM). Es la Integración, Sincronización y Optimización, en su orden, de todas las actividades estratégicas, tácticas y operativas para lograr la mayor rentabilidad posible a todos los integrantes de las cadenas, desde el proveedor primario hasta el consumidor final.⁹

Una cadena de suministro consta de tres partes:

El suministro, la fabricación, la distribución, concentrándose en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación.

Objetivos de la Cadena de Suministro

- 1) Promover un adecuado servicio al consumidor final
- 2) La entrega de los productos en tiempo, forma y calidad
- 3) Capacidad de entrega de la variedad de los productos

⁸ Monografías (2008) "Una Guía al Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos" 164 p.

⁹ ACERO, Manuel (2005). "Manejo de la Cadena de Suministro: Donde Compiten los Negocios Hoy" 4p.

4) Balance adecuado ¹⁰

2.2.8. LOGÍSTICA INTEGRAL

El sistema logístico de la empresa se subdivide a su vez, en tres subsistemas o procesos: aprovisionamiento, producción y distribución, ligados directamente al desarrollo cronológico del flujo de materiales a través de la empresa. ¹¹

- **El Proceso de Aprovisionamiento**

Es el proceso responsable de poner a disposición del proceso posterior (bien sea el proceso de producción en el caso de una empresa industrial, o bien el proceso de distribución, en el supuesto de una empresa de tipo comercial), los materiales o productos requeridos por el sistema.

- **El Proceso de Producción**

Asume la responsabilidad de la transformación de los materiales adquiridos en el proceso de aprovisionamiento en productos que son puestos a disposición del sistema de distribución.

- **El Proceso de Distribución**

Este sistema es el que tiene la responsabilidad de llevar al cliente el producto que hemos realizado en el proceso anterior, el de producción.

¹⁰ MICHAEL E. PORTER, PH.D (2008) "Cadena de Suministro" 12p.

¹¹ segmento.itam.mx.com (2008) "introducción a la Logística Integral" 6p.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de la Logística Integral:

Cuadro 1. Resumen de la Logística Integral

SISTEMA	PROCESO	FUNCION	TAREA
Logístico	Aprovisionamiento	Compras	- Búsqueda y selección de proveedores - Recepción y análisis de ofertas - Negociación precios - Realización compras - Control compras - Representación de proveedores
		Aprovisionamiento	- Prevision de las necesidades - Establecimiento de cantidades - Seguimiento de los pedidos
		Existencias	- Tipos de stocks - Rotación de las existencias - Inventarios
		Almacenes	- Ubicación y dimensionamiento - Tipos de almacenes - Tipos de almacenamiento - Tipos de movimientos y manutención - Administración del almacén
	Producción	Planificación	- Calculo de necesidades de recursos - Programación de producción - Lanzamiento de ordenes de producción
		Gestión	- Producción - Gestión de stocks (curso + acabado)
		Control	- Seguimiento de la producción - Análisis de desviaciones - Cierre de ordenes de producción
	Distribución	Almacenes	- (= aprovisionamiento)
		Preparación	- Definición del tipo de distribución - Tipo y método de preparación - Medios para la preparación
		Transporte	- Gestión del ámbito de cobertura - Gestión del factor tiempo - Ámbito legal

Fuente: www.segmento.itam.mx.com (2008).

2.2.9 MANEJO DE STOCK.

Se debe manejar el stock considerando que se tienen materias primas requeridas para la producción, productos terminados y productos semielaborados que pueden ser comercializados o utilizados para completar un producto final. En todos los casos se visualizarán los costos/precios. Es importante el concepto de stock de seguridad

y la categorización de los componentes del stock de más alta rotación para su control diario. También existe la posibilidad de tener stock en tránsito. El sistema de almacenaje que se utiliza es un esquema distribuido con lo cual es necesario tener varias fuentes y prever los traslados de materias primas según las necesidades de producción. Además varias materias primas son importadas para lo cual se deben tener en cuenta los tiempos necesarios para llevar a cabo el proceso.¹²

Máquinas: En este caso se tienen reactores y dispersores que son las máquinas adecuadas para diferentes productos. El manejo de las máquinas, su capacidad de producción y su estado (por ejemplo si están utilizables o en mantenimiento) permite la planificación a futuro de la producción. Debe tenerse en cuenta además que los productos se asocian a posibles máquinas, a fin de evitar tiempos y costos de preparación por cambios de tipo o color de las pinturas.

Operarios: Desde el punto de vista de la producción, es importante tener un manejo de las personas capacitadas para utilizar para las diferentes máquinas. Su actividad puede reflejarse en el parte de producción, para análisis de rendimiento de la planta.

Clientes: Desde el punto de vista de la producción, es importante tener un manejo de los datos básicos de los clientes y su prioridad. Por otra parte puede servir para fines estadísticos. La información de base de los clientes se encuentra en un subsistema que utiliza la empresa para sus procesos de facturación.

¹² ESTREBOU, Cesar, ROMERO, Andrés, GALDÁMEZ, Nicolás, MORALEJA, Lucrecia. (2006). "Sistema Web para Planeamiento de la Producción de una Empresa con Plantas Distribuidas. "

Proveedores: Desde el punto de vista de la producción, es importante tener los proveedores/proveedores alternativos de las materias primas y sus tiempos de respuesta/grado de cumplimiento. La información de base de los proveedores se encuentra en el subsistema que utiliza la empresa para sus procesos de facturación.

Almacenes: Si bien pueden estar asociados al stock, es conveniente tener en cuenta los lugares físicos de almacenamiento de los diferentes tipos de stock, para su mejor ubicación y seguimiento.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS OPERACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

Es un subjuego de la administración de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se termina dentro del presupuesto aprobado. Esta consiste de planeación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos, y control de costos.

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Es una colección de fases de proyecto generalmente secuenciales cuyos nombres y números están determinados por las necesidades de control de organización u organizaciones involucradas en el proyecto.

COMUNICACIÓN

Es el proceso de compartir información con otros individuos. El termino información, tal como se usa representa cualquier pensamiento o ideal que los administradores desean compartir con otros individuos. Puesto que la comunicación es una herramienta

administrativa de uso común que a menudo se cita como la habilidad responsable del éxito de un administrador.

CUADERNO DE OBRAS

El cuaderno de obra es uno de los documentos de registro de sucesos y comunicaciones más importantes en el manejo de las obras. El cuaderno de obra debe servir como un diario memoria donde se anoten todos los acontecimientos importantes que suceden en la obra, se deje constancia de hechos, movimientos de materiales y equipos, sucesos con el personal, el clima, y todo tipo de situaciones que es necesario queden registradas para luego puedan ser consultadas a fin de esclarecer reclamos, pedidos y/o consultas.

De ahí la importancia de este documento y los cuidados que se deben de seguir para su uso y seguridad.

COORDINACIÓN

Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos de grupo.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Es descomponer las principales entregas del proyecto en componentes más pequeñas y manejables, para poder proveer mejor control.

DELEGACIÓN

Dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la

autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

EXPEDIENTE TÉCNICO

Es el conjunto de documentos que comprende: memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos de ejecución de obra, metrados, presupuesto, Valor Referencial, análisis de precios, calendario de avance, fórmulas polinómicas y, si el caso lo requiere, estudio de suelos, estudio geológico, de impacto ambiental u otros complementarios”.

Es decir, el expediente técnico es el instrumento en el que constan al detalle las características técnicas de la obra a realizar y los plazos de ejecución de la misma.

ESTRATEGIA

Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos a largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

GESTIÓN LOGÍSTICA

Es una nueva forma de ver la organización y de administrar los recursos, de combinar capacidades existentes para potenciarlas con un mejor manejo del negocio y su rentabilidad.

La Gestión Logística es una nueva Tecnología de Gestión que nos permite a través de nuevas formas organizacionales, tener menores costos, y mayor rentabilidad.

LICITACIÓN PÚBLICA

La licitación pública es un proceso público y formal. Es público porque la Administración lanza una invitación pública y abierta para que todos aquellos que estén interesados en contratar con ella presenten sus ofertas. De esa manera se permite que concurren al proceso la mayor cantidad de postores posible. Asimismo, es un proceso formal en la medida que deben observarse ciertas reglas y plazos del proceso.

En un proceso de licitación pública importan principalmente los siguientes aspectos de la oferta presentada por el postor: la propuesta económica; y, su capacidad técnica y antecedentes empresariales.

En el caso de la ejecución de obras, la licitación pública podrá ser nacional o internacional, según se requiera o no participación internacional en la ejecución de las obras requeridos por la entidad.

LOGÍSTICA

Proceso de planear, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los bienes y la información relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo. Flujo necesario para que una compañía pueda producir. Se aplica a materiales como a acciones.

OBRAS

Construcción, reconstrucción, remodelación, demolición, renovación, y habilitación de bienes inmuebles, tales como: edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes entre otras, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales, y equipos.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Son aquellos propósitos establecidos por el titular del pliego para cada año fiscal, en base a los cuales se elaboran los presupuestos institucionales. Dichos propósitos se traducen en objetivos institucionales de carácter general, parcial y específico, los cuales expresan los lineamientos de la política sectorial a la que responderá cada entidad durante el periodo.

ORGANIZACIÓN EJECUTORA

Es la empresa cuyos empleados están más directamente involucrados en realizar el trabajo de proyecto.

PLANEACIÓN DEL ALCANCE

Es el desarrollo de una declaración escrita del alcance que incluye la justificación del proyecto, las entregas principales, y los objetivos del proyecto.

POLÍTICA DE COMPRAS

Es el “conjunto de orientaciones que sirven para dar impulso a la modernización de los medios y procedimientos integrados que son aplicados en la actualidad en el proceso de compras”

PRESUPUESTO

Es la expresión monetaria de los gastos e ingresos del estado expresados en decisiones directas del gobierno en la ejecución de actividades, programas y proyectos anuales. Es

una herramienta de gestión financiera que se anticipa a la toma de decisiones del Gobierno a través de costos e ingresos estimados.

PROCESO

Es el conjunto de fases sucesivas racionalmente establecidas que utiliza técnicas e instrumentos operativos para lograr un cambio de un estado a otro. También es definido como el conjunto de acciones relacionadas entre si que conllevan a lograr un cambio de estado, utilizando técnicas e instrumentos enmarcados dentro de un lineamiento determinado.

PROCESO TÉCNICO

Es la sucesión completa de operaciones administrativas objetivas, divisibles en varias etapas o fases racionalmente establecidas que emplea técnicas e instrumentos operativos para la realización de acciones administrativas sustantivas.

PROYECTO

Conjunto de obras o acciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos y metas definidas por un programa o subprograma, tendientes a la obtención de resultados concretos de acuerdo al ámbito de competencia y responsabilidad de cada unidad, y que pueden planificarse, analizarse y ejecutarse administrativamente, en forma independiente. Un proyecto, por definición, está orientado hacia la acción; un conjunto de proyectos conformará un subprograma o programa.

PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA (PIP)

Un PIP es toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto independientemente de los otros proyectos.

No es un PIP las intervenciones que constituyen gastos de Operación y Mantenimiento. Sin embargo, las actividades de Operación y Mantenimiento deben realizarse solo de las obras y equipamientos que fueren declarados PIP previamente por el órgano u órganos competentes.

¿QUÉ ES UN SISTEMA?

Se utiliza el termino sistema para explicar en general al conjunto de medios interconectados (objetos, seres humanos, informaciones) utilizados según un proceso dinámico con el fin de alcanzar los objetivos señalados. Si consideramos a un todo, formado por partes, estas partes son afectadas por factores internos y externos a ese todo. Además, cada parte debe interrelacionarse e interactuar entre si y con otra provenientes del medio externo. También, este todo debe, a su vez, interactuar como un conjunto lógico para dar respuestas a sus propios requerimientos y a los que el medio externo espera de el. Si cada parte de este todo, actúa e interrelaciona interna y externamente mediante plan, método y orden, estaremos entonces, en presencia de un sistema integrado totalmente. La ausencia del plan, método y orden para actuar y interrelacionarse nos coloca frente al caos. Sistema nos indica orden; lo opuesto a sistema es el caos.

RESIDENTE DE OBRA

El residente de obra es el profesional encargado directamente en el campo de la conducción de la obra. Es así como en toda obra se contará de modo permanente y directo con un profesional colegiado, habilitado y especializado designado por el contratista, previa conformidad de la Entidad, como residente de la obra, el cual podrá ser ingeniero o arquitecto, según corresponda a la naturaleza de los trabajos, con no menos de un (1) año de ejercicio profesional.

El residente de obra es la persona que ejerce, en nombre y representación del contratista, el manejo técnico, administrativo y contractual de la obra. Salvo la prohibición expresa que hace el Reglamento de que el residente no puede modificar el contrato.

TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN

Las técnicas de planificación se ocupan de estructurar las tareas a realizar dentro del proyecto, definiendo la duración y el orden de ejecución de las mismas, mientras que las técnicas de programación tratan de ordenar las actividades de forma que se puedan identificar las relaciones temporales lógicas entre ellas, determinando el calendario o los instantes de tiempo en que debe realizarse cada una.

La programación debe ser coherente con los objetivos perseguidos y respetar las restricciones existentes (costos, recursos, cargas de trabajo, etc.).

TÉCNICA DE COMPRAS

Conjunto de acciones y procedimientos que metodológicamente se llevan a cabo, con el fin de realizar las compras con sujeción a los requisitos exigidos en las normas y reglamentos internos de las instituciones.

VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

Es asegurar que todas las entregas identificadas del proyecto han sido terminadas de manera satisfactoria.

2.4. HIPOTESIS

2.4.1. HIPOTESIS

“Si, conseguimos desarrollar mecanismos adecuados en la gestión logística, estaremos contribuyendo al cumplimiento y oportuna ejecución de las obras que ejecuta el Proyecto Especial Alto Huallaga”

2.4.2. OPERACIONALIDAD DE LA HIPOTESIS

VARIABLE X: Gestión logística

INDICADORES

- X₁ Competencia Laboral
- X₂ Procedimientos de Compras.
- X₃ Experiencia Laboral.
- X₄ Evaluación de Proveedores
- X₅ Sistema de Información Logístico

VARIABLE Y: Cumplimiento y oportuna ejecución de las Obras.

INDICADORES

- Y₁ Oportunidad en los aprovisionamientos
- Y₂ Plazo de Ejecución y Demoras.
- Y₃ Disponibilidad y Ampliación Presupuestal.
- Y₄ Nivel de Comunicación.
- Y₅ Control.

III. METODOLOGIA

3.1 POBLACION Y MUESTRA

3.1.1 POBLACION DE ESTUDIO

La población que se tomo para la investigación está formada por el personal de obras del Proyecto Especial Alto Huallaga.

3.1.2 MUESTRA

Se ha trabajado con el total de la población de la Obra "Mejoramiento de la Irrigación Huaquisha – Sarita Colonia" Tocache – San Martín, se utilizo la muestra censal para la encuesta realizada.

3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION

3.2.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación planteada en la presente tesis es aplicada dado que busca confrontar de alguna manera la teoría revisada con la realidad encontrada en la obra.

Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. Igualmente se ha aplicado el enfoque de investigación del tipo cualitativo.

3.2.2 NIVEL DE LA INVESTIGACION

Es descriptiva dado que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de los problemas encontrados en obra.

3.3 METODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACION.

3.3.1 METODOS DE LA INVESTIGACION

a) Método Inductivo- Deductivo

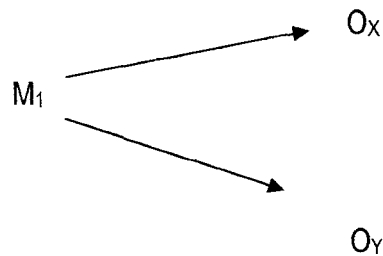
A través de ese método se podrá establecer conclusiones y generalizar los resultados de la investigación.

b) Método Descriptivo

Consiste en describir las situaciones que se presenten en obra y aspectos relevantes que se encuentren en la investigación para que una vez hechas puedan tener el análisis respectivo para su adecuación en la tesis.

3.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación tiene como diseño de investigación el siguiente grafico:



Leyenda:

M_1 = Muestra (La muestra fue el total de la población de la Obra "Mejoramiento de la Irrigación Huaquisha – Sarita Colonia")

O_x = Variable Independiente

O_y = Variable Dependiente

3.4 TECNICAS DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS

a) **Observación Directa.**- Consiste en el seguimiento visual de las personas para poder verificar o constatar el accionar respectivo de los trabajadores de la obra. Y el

tratamiento de documentos que son involucrados en la siguiente investigación. Se ha desarrollado la observación participante.

b) Encuesta.- A través de esta técnica se recopilara las informaciones necesarias para nuestra investigación. Se ha desarrollado la observación participante

c) Entrevista.- Es un instrumento importante en la investigación ya que se aplico a los trabajadores que laboraban de la obra del Proyecto Especial Alto Huallaga, permitirá obtener información mediante entrevistas orales, a las personas claves.

3.5 TECNICAS DE ANALISIS ESTADISTICO

Se ha utilizado la estadística descriptiva, dentro de ella la distribución porcentual la cual nos sirvió para poder hacer una comparación y análisis de la situación actual del comportamiento del área de abastecimiento en el Proyecto Especial Alto Huallaga de tal manera que este nos brinde la información adecuada que pueda validar la presente investigación.

3.6 PROCEDIMIENTO

La presente investigación se ha realizado ejecutando una recolección de datos documentales de la institución a razón de ejecutar un análisis de la situación de las compras en el Proyecto Especial, además de poder establecer antecedentes en cuanto a los problemas presentados en el área de abastecimiento.

Posteriormente se ejecuto una encuesta dirigido al personal con la finalidad de conocer algunas de las opiniones y conocimientos en cuanto a la unidad de abastecimiento, luego se procedió a procesar los datos recabados con el uso del programa Excel

realizando el respectivo conteo y sus gráficos, así mismo se hizo un análisis de la opciones de cada uno a fin de validar los que se incluirán en el informe de tesis.

3.7 INSTRUMENTOS

En el presente trabajo de investigación se empleo un cuestionario de 20 ítems (Ver anexo N° 01), para establecer el funcionamiento de algunas de las variables e indicadores de la investigación siendo este clasificado en preguntas de acuerdo al siguiente criterio.

Operativización de la hipótesis a través de la encuesta

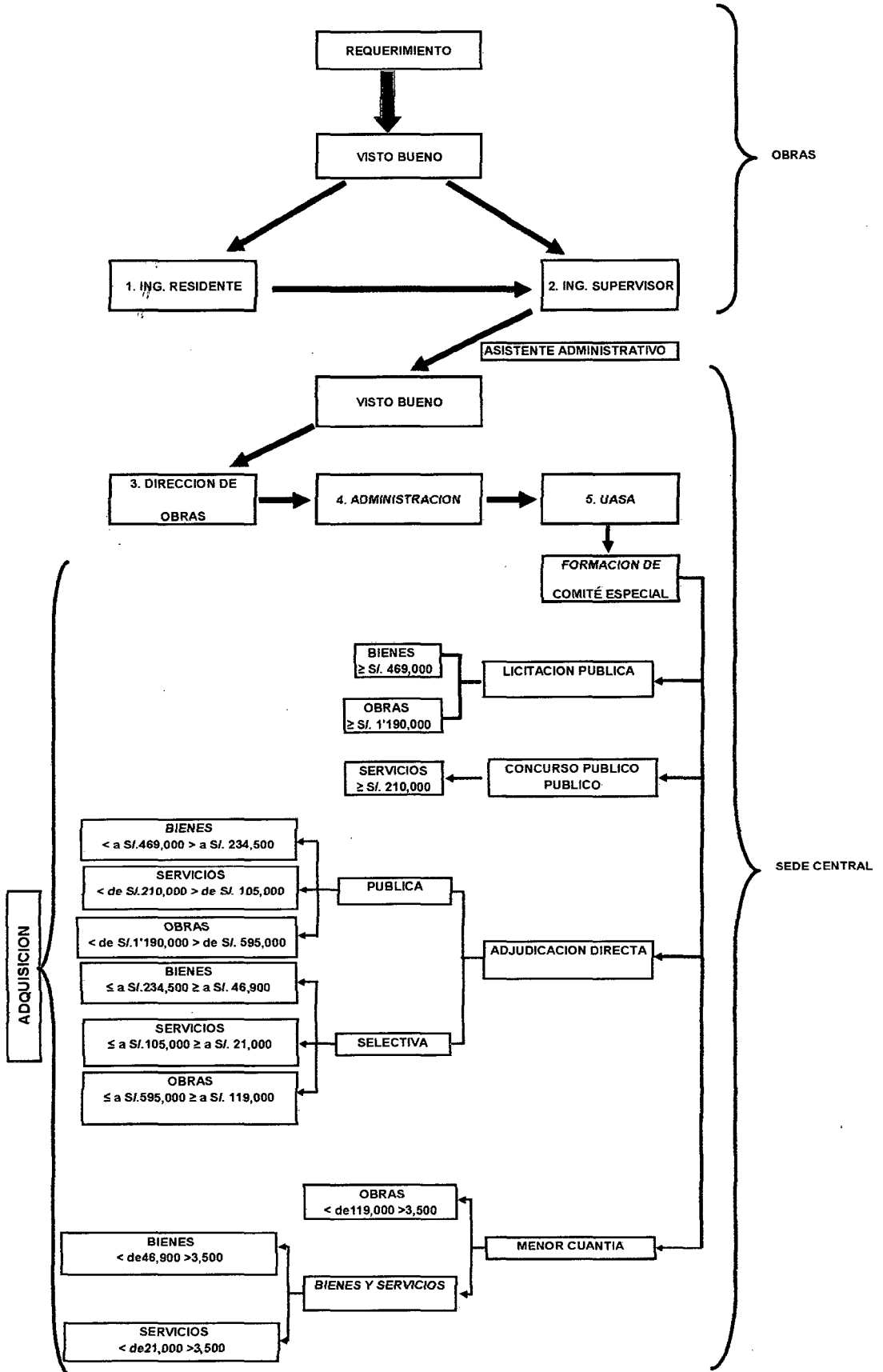
HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ESCALAS DE MEDICION
<p>• Si, conseguimos desarrollar mecanismos adecuados en la gestión logística, estaremos contribuyendo al cumplimiento y oportuna ejecución de las obras que ejecuta el Proyecto Especial Alto Huallaga"</p>	<p><u>Variable Dependiente</u> <u>X</u> X = Gestión Logística</p> <p><u>Variable Independiente</u> <u>Y</u> Y. Cumplimiento y oportuna ejecución de las Obras.</p>	<p><u>Indicadores de la Variable "X"</u></p> <p>X₁= Competencia Laboral. X₂= Procedimiento de Compras. X₃= Experiencia Laboral. X₄= Evaluación de Proveedores. X₅= Sistema de Información logístico.</p> <p><u>Indicadores de la Variable "Y"</u></p> <p>Y₁= Oportunidad en los aprovisionamientos Y₂= Plazo de ejecución y Demoras. Y₃= Disponibilidad y Ampliación Presupuestal. Y₄= Nivel de Comunicación Y₅= Control</p>	<p>❖ Si, No. ❖ Si, No. ❖ Si se considera, No se considera. ❖ Si, No. ❖ Muy bueno, Bueno, Regular, Malo.</p> <p>❖ Oportuno, Inoportuno. ❖ Sin Ampliación, Con Ampliación. ❖ Oportuna, Inoportuna. ❖ Bueno, Regular, Malo ❖ Si existe, No existe</p>

IV. RESULTADOS

4.1 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Según a lo observado, a continuación se muestra el procedimiento de compra mas usual que se realiza en el Proyecto Especial Alto Huallaga (Ver Grafico 1), tanto en obras como en la sede central, por parte de las oficinas y órganos de línea encargados de llevar a cabo dicho proceso. No existe un procedimiento de compras establecido.

El requerimiento de los bienes y/o suministros para dar inicio para una determinada obra es realizada por el ingeniero residente y supervisor, a través del asistente administrativo se realiza el seguimiento respectivo de los documentos, estos documentos debe ser visados por las oficinas de Dirección de Obras, Administración, Unidad Abastecimiento y Servicios Auxiliares (UASA). Así mismo al iniciarse las obras se conforman los comités especiales, quienes se encargaran de llevar acabo los distintos procesos de adquisiciones (Licitación Publica, Concurso Publico, Adjudicación Directa, Menor Cuantía), de acuerdo al monto. (Ver Grafico 1).



FUENTE: Elaboración propia

Gráfico 1. Procedimiento de compras, para obras en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

4.2 EVALUACION DE LA EXPERIENCIA Y COMPETENCIA LABORAL EN EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA

La dirección es aquel elemento de la Administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Director, Gerente o Administrador. Basándose en decisiones tomadas por o delegando dicha autoridad, y vigila simultáneamente para que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

En las entidades públicas en general, casi en su mayoría el aspecto de contratación de personal se ha dejado de lado para pasar a ser manejado a favor de las tan cuestionadas recomendaciones ya sea por aspectos políticos, familiares, religiosos, entre otros, siendo elaborado los procesos para contratar personal sin criterio técnico, resultando nada beneficioso para la institución.

Por lo anteriormente manifestado se realizó la siguiente interrogante con el objeto de conocer la experiencia laboral del personal que ocupa un cargo en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

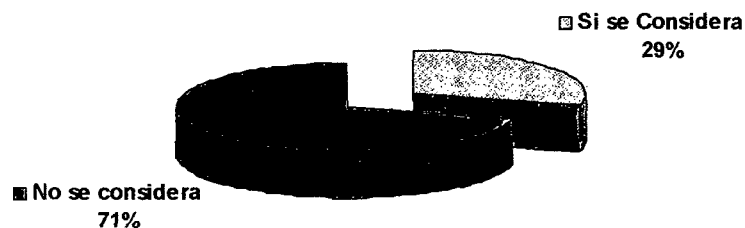


Gráfico 2. Experiencia laboral.

Del gráfico 2 se observa que aproximadamente un 71% del personal que labora en el Proyecto Especial Alto Huallaga, afirma que no se considera la experiencia laboral para ocupar un determinado puesto de trabajo y un escaso 29% afirma que si se considera. Podemos decir que con los diferentes cambios de Directores, se genera cambios en el personal, diferente forma de trabajo, el personal nuevo debe empezar a desarrollar un proceso de aprendizaje retrazando las gestiones y el cumplimiento de los objetivos.

4.2.1 DIFUSION DE LAS POLITICAS EN EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA.

Las políticas pueden definirse como criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que corresponden tomar, por lo tanto sirven para formular, interpretar o suprimir los lineamientos de acción. La importancia de las políticas en Administración es decisiva, por que son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es esencial en la administración, ya que esta consiste en "hacer a través de otros". Las políticas son para la entidad un principio importante para la consecución de los objetivos.

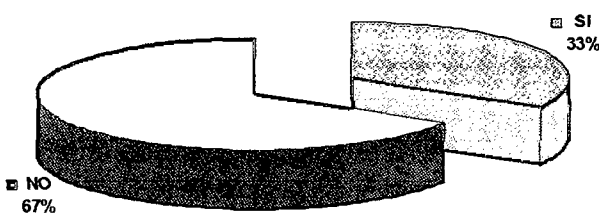


Gráfico 3.
Conocimiento de las políticas para el logro de objetivos institucionales.

Según el análisis realizado, podemos llegar a la conclusión que el Proyecto Especial Alto Huallaga no transmite las políticas implementadas, teniendo un resultado de un 67% de los encuestados, no los conoce siendo este un aspecto es relevante para el logro de las metas y objetivos institucionales. Así mismo se puede decir que la gran parte del personal que viene laborando en la institución solo cumple con sus labores cotidianas sin tener en cuenta los objetivos para la cual fue creada el Proyecto Especial Alto Huallaga.

Los proyectos no pueden operar en forma automática, se necesitan políticas día a día, para lograr los objetivos. Las políticas facilitan la solución de problemas y guían la implementación de aspectos administrativos. De nada sirven las políticas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la institución y/o empresa. Comprendidas significa que cada empleado es capaz de describir, con sus propias palabras de que manera su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos del proyecto. No es una exageración “empapelar” la empresa con las políticas, solo se alcanzaran los objetivos si el personal incorpora las políticas a su manera de pensar y lo refleja en sus actitudes. La dirección debe estar plenamente consiente del papel que juega en este proceso, no hay posibilidades de éxito si ella no “predica con el ejemplo”. El personal solo sigue atento las actitudes de la dirección y solo incorpora las políticas a su manera de pensar y actuar cuando verifica que la dirección ya lo ha hecho.

En términos generales política es la fijación de un conjunto de ideologías que se interrelacionan entre si, y permiten orientar las proposiciones hacia una visión para el logro de las metas trazadas.

4.2.2 PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN SU AREA DE TRABAJO

La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación, hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

Una decisión puede variar en trascendencia y para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En el Proyecto Especial Alto Huallaga se pudo observar que el proceso de toma de decisiones es burocrática, por parte de las direcciones y oficina de administración, la falta de participación del personal se ve reflejada en el siguiente cuadro donde su participación es parcialmente tomada en cuenta, llegando a un 41.67%, nunca se considera la participación de los empleados, ello representado por un 29.17% (ver gráfico 4). Es importante tener en cuenta que los conocimientos que tiene un equipo de trabajo deben ser renovados constantemente aunque no sean aplicadas de inmediato, esto ayudara al proyecto a tener un equipo de trabajo más dinámico y eficaz.

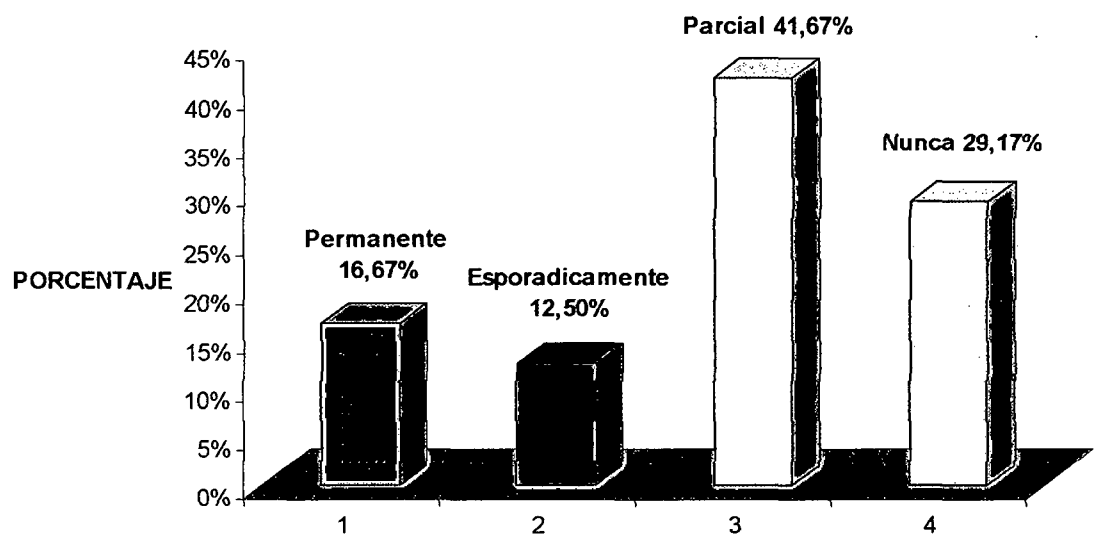


Gráfico 4. Participación de los empleados en la toma de decisiones.

4.3 OPORTUNIDAD EN EL APROVISIONAMIENTO Y EVALUACION DE PROVEEDORES

La Unidad de Abastecimiento y Servicios Auxiliares tiene como órgano máximo a la oficina de administración, la misma que depende directamente de la Dirección Ejecutiva realiza coordinaciones con los jefes de las oficinas zonales, coordinadores

administrativos, y proveedores. Es uno de los sistemas auxiliares, en cualquier tipo de organización que tiene por finalidad proveer de todas las necesidades de bienes y servicios que requiere la organización para su normal desempeño o desenvolvimiento, siguiendo un orden lógico o metodología establecida (programación, adquisición almacenamiento, distribución, despacho, etc.).

La planeación tiene una vital importancia en cualquier actividad organizada porque involucra hacer cosas que antes no se han hecho, por lo tanto los procesos que se deben de ejecutar deben basarse primordialmente en un proceso de planeación tanto en la cantidad como en el alcance del proyecto y la utilidad de la información que se tenga para desarrollar dicho proceso.

En el Proyecto Especial Alto Huallaga se realiza una escasa planeación, ya que la información recopilada para realizar la planificación de proyectos se limita solo a estudios técnicos subjetivos basados en costos y tiempos de duración del proyectos; sin embargo debemos de mencionar que el proceso de planeación es una actividad que se involucra desde la inicialización y la ejecución del proyecto, terminando esta responsabilidad cuando el proyecto llega a desarrollar el proceso de cierre en la fase de terminación; debemos de mencionar que el nivel de actividad del proceso de la planeación es mayor en la fase de comienzo del proyecto sin considerar la planeación realizada en la etapa de la formulación.

Sin embargo el núcleo del proceso de la planificación esta en definir las actividades secuenciales para estimar el tiempo por actividad, programarlas, planear los recursos (Horas hombre, horas maquina, recursos financieros) antes que sean ejecutadas, con la finalidad de presupuestarlo en base a una estimación de costos y poder desarrollar el plan del proyecto basados en la determinación de los recursos físicos (personas, equipo,

materiales) y que cantidades de cada uno, se deberán usar para ejecutar cada actividad del proyecto. Esta deberá coordinar de manera estrecha con la estimación de costos siendo necesario mencionar que para efectuar la planificación de recursos se debe tener un esquema de entradas, herramientas y salidas de la planificación tal como se indica a continuación:

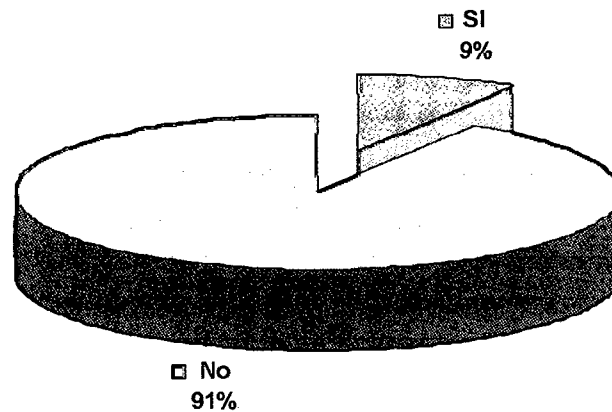


Gráfico 5. Evaluación de proveedores referente a costos, calidad y oportunidad

De acuerdo al gráfico 5, referente a la evaluación de proveedores en cuanto a costos, calidad y oportunidad el 91% del personal encuestado afirma que estos parámetros no son considerados, en la adquisición de los bienes y servicios lo cuál resulta ser negativo, para la ejecución de las obras.

4.4 PLAZO DE EJECUCION Y DEMORAS DE OBRAS

4.4.1 LAS AMPLIACIONES DE PLAZO

Para que proceda una ampliación durante la ocurrencia de la causal, el contratista, por intermedio de su residente, deberá anotar en el Cuaderno de Obra las

circunstancias que a su criterio ameriten ampliación de plazo. Dentro de los quince (15) días siguientes de concluido el hecho invocado, el contratista o su representante legal solicitará, cuantificará y sustentará su solicitud de ampliación de plazo ante el inspector o supervisor, según corresponda, siempre que la demora haya afectado el calendario de avance vigente. En caso que el hecho invocado pudiera superar el plazo vigente de ejecución contractual, la solicitud se efectuará antes del vencimiento del mismo.

Dentro de los siete (7) días siguientes, el inspector o supervisor emitirá un informe expresando opinión sobre la solicitud de ampliación de plazo y lo remitirá a la Entidad. La Entidad emitirá resolución sobre dicha ampliación en un plazo máximo de diez (10) días, contados desde el día siguiente de la recepción del indicado informe. De no emitirse pronunciamiento alguno dentro de los plazos señalados, se considerará ampliado el plazo, bajo responsabilidad de la Entidad.

Se justificara una ampliación o reducción en el plazo de ejecución de obras, por las siguientes causales:

- a) Limitaciones o demoras en la disposición de los recursos financieros.
- b) Demoras por desabastecimiento de materiales y/o insumos u otros casos fortuitos o de fuerza mayor, debidamente sustentados.
- c) Demoras en la absolución de consultas por el Inspector o Supervisor, que afecten al plazo de ejecución de obras.
- d) Demoras en la aprobación de las obras adicionales.
- e) Ejecución de obras adicionales.
- f) Disminución de obras.

- g) Cualquier otra variación y/o modificación del contenido del expediente técnico original de la obra, o condiciones pre-establecidas en el expediente técnico, siempre que afecten realmente el plazo de la obra y originen realmente la postergación de su terminación.

Cuadro 3. Cuadro comparativo tiempo de ejecución de obras

Nº	Nombre de la Obra	PLAZO DE EJECUCION						Diferencia (a-e) (Dias)
		a. Plazo de Ejecución	Fecha de Inicio	Fecha de Culminación	b. Ampliación de Plazo	c. Ampliación de Plazo	e. Plazo de Culminación (a+b+c) (Dias)	
		Original(Dias)			Nº 01(Dias)	Nº 02(Dias)		
1	"Rehabilitación y Mejoramiento Red Vial Paraiso"	324	01/06/07	19/04/2008			324	0
2	Mejoramiento de la Irrigación Huaquisha - Sarita Colonia	180	06/05/07	10/12/07	15	23	218	-38
3	Construcción de Canal de Irrigación Mariam - Pomacucho - Pachabamba - Conclusion de Meta II Etapa	240	27/02/07	10/12/07	52		292	-52
4	Rehabilitación Camino Vecinal La esperanza - Wiracocha	109	11/06/07	11/10/07	22		131	-22
5	Construcción Puente Cervantes	45	28/08/07	19/12/07			45	0
6	Mejoramiento y Construcción Camino Vecinal "Mohena Alta - Primavera - UTC Tramo Vijao (Km 01+500) - Primavera (Km 15+020)"	271	16/02/07	19/04/08	45		316	-45

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se observa en el cuadro 3, referente al tiempo de ejecución de obras, estas no se cumplen según lo establecido en el expediente técnico. Es decir un 66.67 % de ellas culminaron con ampliaciones (4 obras) y un escaso 33.33% de las obras se ejecutaron en el plazo establecido (2 obras).

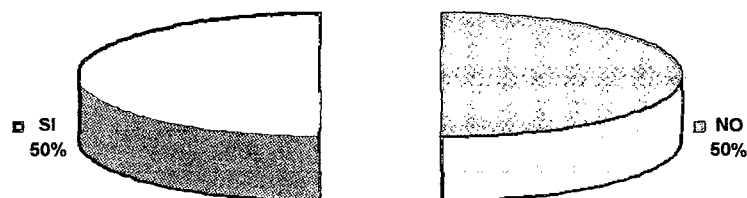


Gráfico 6. Conocimiento del manual de adquisiciones de bienes del estado

Aproximadamente un 50% del personal que labora en el área de Abastecimiento del Proyecto Especial Alto Huallaga, no tienen la solvencia y capacidad mínima requerida para llevar a cabo los procesos de contratación y adquisición; encontrándose dentro de ellos personal que no tiene ningún tipo de conocimiento al respecto (50%) , representando la causa por la cual existen o se desconocen criterios para solucionar los problemas existentes en el área de abastecimiento, y que la entidad asigna personal en el cargo asumiendo un desempeño deficiente lleno de errores que repercuten en el total funcionamiento del sistema.

Los cambios de responsables en la dirección, genera cambios de personal, forma de trabajo, políticas, procesos, y el avance de logro de objetivos, el personal nuevo debe

desarrollar un proceso de aprendizaje retrazando las gestiones con consecuencia en el cumplimiento de los objetivos.

4.5 DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL Y AMPLIACION PRESUPUESTAL

El presupuesto de obra es manejado en su totalidad por el Proyecto Especial Alto Huallaga, comprometiéndolo según al requerimiento de materiales solicitado por el Ingeniero Residente y Inspector, a través de una solicitud de adquisición de materiales la misma que debe ser visada por el asistente administrativo y pasar por la dirección de obras, luego por los demás órganos de gestión como lo anteriormente observado en el procedimiento de compras de las obras del Proyecto Especial Alto Huallaga.

Toda variación y/o modificación de las condiciones y alcance del contenido del original del Expediente Técnico de Obra será aprobado sucesivamente por el Inspector, por la Dirección de Estudios o la que haga sus veces y mediante Resolución Directoral emitida por la máxima autoridad administrativa.

La gerencia de Línea del INADE, deberá aprobar cada variación y/o modificación cuyo monto parcial o acumulado resulte superior al porcentaje del 5% del VR2 (Valor Referencial) excepto las obras que deban realizarse por causas de fuerza mayor, en cuyo caso la aprobación podrá hacerse después del inicio del adicional.

4.5.1 AMPLIACION PRESUPUESTAL

Los presupuestos asignados, incluyen todos los costos necesarios para la ejecución hasta la culminación de la obra, en consecuencia no se aceptaran solicitudes de ampliaciones presupuestales bajo ningún concepto. Para ello el Residente y los

miembros del Proyecto deben cautelar que los montos asignados se utilicen estrictamente según lo establecido en cada una de las partidas aprobadas.

Lo anteriormente señalado, no excluye la posibilidad de que los miembros del Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor, realicen gestiones, para obtener recursos adicionales a fin de cumplir con las metas del proyecto, sin embargo ello debe cuantificarse y valorizarse.

El Proyecto, debe evaluar la participación de los agentes que intervinieron en la formulación, evaluación, aprobación y ejecución del Proyecto, y en caso de encontrar responsabilidades disponer las acciones administrativas previstas en las directivas institucionales, todo ello sin perjuicio de proceder al inicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

Con referencia a la asignación presupuestal como se muestra en el cuadro 4 se observa que de las 06 obras que se ejecutaron un 83.33 % (5 obras) se concluyeron con ampliación presupuestal, y tan solo una de ellas culminó con el presupuesto asignado según expediente técnico.

Cuadro 4. Cuadro comparativo de asignación presupuestal de obras

Nº	Nombre de la Obra	ASIGNACION PRESUPUESTAL							Incremento Presupuestal (a- g) SI.
		a. Presupuesto	b. Presupuesto	c. Presupuesto	d. Presupuesto	e. Presupuesto	f. Presupuesto Total	g. Presupuesto	
		Original SI,	Deductivo Nº 01 SI,	Deductivo Nº 02 SI,	Adicional Nº 01 SI,	Adicional Nº 02 SI,	Asignado SI.(a+d+e)	Real SI.(f-(b+c))	
1	"Rehabilitación y Mejoramiento Red Vial Paraiso"	1.849.983,27					1.849.983,27	1.849.983,27	0,00
2	Mejoramiento de la Irrigación Huaquisha - Sarita Colonia	1.337.047,71	320.779,71		320.779,71	65.055,30	1.722.882,72	1.402.103,01	-65.055,30
3	Construcción de Canal de Irrigación Mariam - Pomacucho - Pachabamba - Conclusion de Meta II Etapa	1.707.465,67	340.233,58		398.724,41	23.039,99	2.129.230,07	1.788.996,49	-81.530,82
4	Rehabilitación Camino Vecinal La esperanza - Wiracocha	408.937,50	98.351,76		118.758,35		527.695,85	429.344,09	-20.406,59
5	Construcción Puente Cervantes	133.824,64	14.150,74		20.772,55		154.597,19	140.446,45	-6.621,81
6	Mejoramiento y Construcción Camino Vecinal "Mohena Alta - Primavera - UTC Tramo Vijao (Km 01+500) - Primavera (Km 15+020)"	2.470.775,37	141.813,24	21.365,85	163.375,19		2.634.150,56	2.470.971,47	-196,10

FUENTE: Elaboración Propia.

4.6 NIVEL DE COMUNICACIÓN

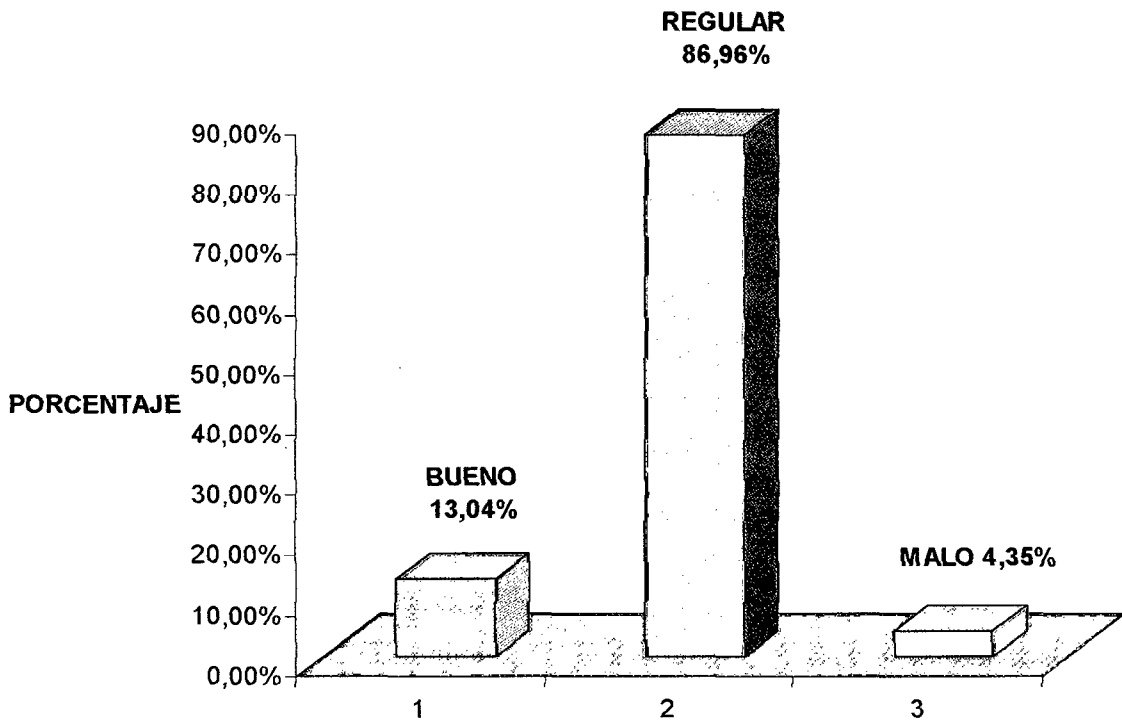


Gráfico 7. Nivel de Comunicación en el Proyecto Especial Alto Huallaga

Podemos observar en el gráfico 7 de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada para el desarrollo del siguiente trabajo, el nivel de comunicación existente en el Proyecto Especial Alto Huallaga es regular.

4.7 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede demostrar que la hipótesis planteada es axiomática, pues se ha observado que el cumplimiento y oportuna ejecución de las obras, están en función de una buena gestión logística. De ello se puede deducir que:

En cuanto al procedimiento de compras no se tiene un esquema específico definido, no obstante la ley precisa los procedimientos generales, de modo que existen errores al

momento de realizarlas, lo que repercute en el funcionamiento del sistema logístico, así mismo, la oportunidad en los aprovisionamientos es consecuencia de la evaluación de proveedores, obteniendo como resultado que las obras se terminen con ampliaciones de plazo y ampliaciones presupuestales, en su gran mayoría; también se puede afirmar que la información logística no está sistematizada, siendo un engranaje importante de la gestión ya que por medio de ella se puede tener información verídica y oportuna. Referente a lo que es la competencia y experiencia laboral de los empleados involucrados en el sistema, podemos afirmar que no cuentan con ello, pues se contratan personal no idóneo para ocupar un cargo. De todo lo afirmado podemos corregir que si mejoramos en lo que refiere a la competencia, experiencia laboral, la evaluación de proveedores, el sistema de información y un procedimiento de compras adecuado mejoraremos la gestión logística en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

Los problemas en el aspecto logístico que hoy enfrenta se deben precisamente a que dichas variables aún no han sido potencializadas del todo, siendo una tarea indudable de los directivos y personal del sistema mejorar el comportamiento de dichas variables, a fin de que las obras sean oportunamente culminadas.

V. DISCUSION

Con respecto al procedimiento de compras, el Proyecto Especial Alto Huallaga no cuenta con una estructura a seguir, lo que conlleva muchas veces a que se comentan errores al momento de realizar las compras, es decir este informalismo repercute negativamente, afectando la ejecución de la obras. Por otra parte cabe mencionar que no se establecen los cronogramas de adquisiciones de bienes y suministros reprogramados, para las obras por parte de los Residentes y Supervisores, lo que conlleva a que no exista un orden en los procesos y periodo de las adquisiciones referente a las partidas a ejecutar.

Otro aspecto crítico que se puede observar en el Proyecto Especial Alto Huallaga, es que no se toma en cuenta la experiencia laboral del personal para ocupar un determinado puesto de trabajo, estos son admitidos por favores políticos y no por la capacidad intelectual. Esta falta de conocimiento sobre las actividades a realizar hace que muchas veces se realicen trámites ineficientes e equivocados. Así mismo se observo que la Competencia Laboral tampoco es considerada, ya que al designar el responsable de una unidad u oficina no se tiene en cuenta si ese profesional es idóneo para ocupar dicho cargo.

VASQUEZ SHUPINGAHUA, JOSE (2002) en su trabajo de investigación “Desarrollo de un Adecuado Sistema de Abastecimiento para en Fortalecimiento de los Objetivos Institucionales del Proyecto Especial Alto Huallaga” indica que la falta de una planificación y seguimiento conjunto de los proyectos de inversión generados por el Proyecto Especial Alto Huallaga debido al bajo nivel de coordinación de las áreas influyentes, hacen que estos se equivoquen constantemente para la asignación adecuada de recursos, haciendo que el trabajo de abastecimiento genere errores constantes tanto a nivel de las compras de bienes y su aprovisionamiento correcto en el momento preciso para su consumo.

Lo investigado por Vásquez es corroborado por los resultados obtenidos el presente trabajo, cada vez que se tenga una asignación presupuestal para la ejecución de la obra, por falta de conocimiento de los procedimientos administrativos. Así mismo se puede afirmar que todos estos problemas se acentúan ya que las coordinaciones en su gran porcentaje se centralizan en la Alta Dirección (Dirección Ejecutiva). Además es importante mencionar que la comunicación juega un papel importante para una buena coordinación, una buena comunicación traerá consigo que los trabajadores estén bien informados de los objetivos y metas que persigue el Proyecto.

La organización interna de una obra debería de estar regida a los lineamientos que establece la "Guía para la Aprobación del Expediente Técnico, Ejecución y Liquidación de las Obras a Ejecutarse por Ejecución Presupuestaria Directa", aprobada con Resolución Gerencial N° 190-2003-INADE-1200., la misma que precisa las funciones del Residente y Supervisor de obra documento de carácter oficial la cual establece las obligaciones que tiene la entidad (PEAH) durante la ejecución de la obra, las cuales muchas veces no son tomadas en cuenta ya sea por desconocimiento o por egoísmo profesional.

Dentro del proceso de abastecimiento de bienes y servicios se pudo observar que el Proyecto Especial Alto Huallaga, lo realiza en forma poco planificada, es decir los requerimientos hechos muchas veces llegan a destiempo a obra, afectando su ejecución, pese a que existe la Unidad de Abastecimiento y Servicios Auxiliares encargada de este proceso. Así mismo el Asistente Administrativo quien es el responsable directo de realizar los trámites y gestionar el material y/o insumos, como también los equipos necesarios para la ejecución física de una obra quien muchas veces, no le da el trámite necesario y oportuno, ya sea por desconocimiento o falta de identificación con el Proyecto.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Proyecto Especial Alto Huallaga cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) en donde se aprecia su organización interna, conteniendo las funciones, objetivos, las líneas de autoridad del proyecto.
- El Proyecto Especial Alto Huallaga no cuenta con un procedimiento de compra definido lo cual por la forma informal de realizarla, muchas veces ocasiona errores al hacer las adquisiciones de los materiales, generando demoras, lo cual conlleva a que las obras tengan que suspender las actividades programadas por falta de las mismas.
- La falta de experiencia y competencia laboral para ocupar un determinado puesto de trabajo repercute negativamente en el desarrollo de las actividades, ya que muchos de estos trabajadores por la forma como fueron admitidos no cumplen con diversos requisitos exigidos, asimismo estos desconocen las políticas, objetivos y metas programadas por la Alta Dirección, influyendo negativamente en el desarrollo de la institución y de la comunidad.
- De acuerdo a los estudios realizados la falta de una buena coordinación en el Proyecto Especial Alto Huallaga hace que se genere una mala planificación, tanto en el abastecimiento de bienes y/o servicios, como en la programación de actividades para la ejecución de obras.

- Se corrobora lo manifestado por Vásquez Shupingahua referente al análisis comparativo del plan de adquisiciones de las compras ejecutadas, se encontró serios errores referente a la programación y diferencia de las compras realizadas lo que significa que las necesidades no están siendo atendidas en su oportunidad, además no se encuentra establecido un procedimiento de compra que permita optimizar las adquisiciones, es decir la Unidad de Abastecimiento y Servicios Auxiliares (UASA) presenta deficiencias al realizar la adquisición de un determinado bien.
- El Proyecto Especial Alto Huallaga carece de un sistema de control eficaz que permita corregir en la medida posible las falencias identificadas como, en los procesos de adquisiciones, abastecimiento, gastos efectuados, fechas de terminación de una actividad.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implementar cursos de capacitación de gestión logística dirigidos al personal técnico tanto de obras (Asistente Administrativo) como de la sede central (Personal de UASA), con la finalidad dar a conocer los procedimientos de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público.
- Establecer un procedimiento de compras, con la finalidad de tener un orden cronológico de las adquisiciones, para cada actividad lo cual permitirá disminuir errores en la asignación y programación de los recursos. Ver modelo propuesto para dicho proceso. (Ver anexo 4)
- Para la asignación de personal se debe tomar en cuenta el Manual de Organización y Funciones, la experiencia laboral, y competencia laboral cumpliendo con los requisitos exigidos, siendo importante para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Especial Alto Huallaga.
- Que exista un mayor nivel de coordinación y comunicación para realizar la planificación en la adquisición de los recursos, programando las actividades a realizar, teniendo en consideración imprevistos, para que no existan fallas en el abastecimiento y de esta manera cumplir las metas establecidas en los tiempos establecidos.
- Capacitar constantemente al personal que labora en la Unidad de Abastecimiento y Servicios Auxiliares referente a las normas que rigen el proceso adquisiciones y

contrataciones del estado, tiempos que estos demandan, de esta manera agilizar y realizar los procesos en forma oportuna y precisa.

- Programar el orden de las actividades en base a los objetivos, dedicar los últimos minutos del día a programar las tareas del día siguiente. Reservar tiempo para imprevistos.

- Implementar un adecuado sistema de control que permita tomar acción preventiva de forma anticipada a problemas posibles específicamente orientados a costos, calidad y oportunidad, estableciendo un comité de evaluación conformada por el Director Ejecutivo, Responsable de la Unidad de Abastecimiento y Servicios Auxiliares con participación directa del Residente y Supervisor/Inspector de Obra.

- El Proyecto Especial Alto Huallaga debe realizar en cada proyecto un desglose de las actividades en etapas y tareas, en función a ello determinar que recursos, en que cantidad y cuando se necesitan para el desarrollo de las mismas. Para ello se plasmó un modelo del desglose de las actividades de proyectos. (Ver anexo 5)

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARANES USANDIZAGA JOSÉ I. (2008). "La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática" Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/zer1/12notinvaran.htm>.
2. ACERO, MANUEL (2005). "Manejo de la Cadena de Suministro: Donde Compiten los Negocios Hoy" 4p. Disponible en: www.supply-chain.org.
3. BARREIRO POUSA LUÍS (2007). "La comunicación en la administración empresarial" Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articulos/barreiro-Perfeccionamiento%20y%20comunicacion.pdf>
4. BELLOU H. RONAL (1991). "Logística Empresarial". Control y Planificación. Edit. Díaz Santos, Madrid- España. 655 p.
5. CASTAÑEDA SANTOS VICTORIANO (2003) "MANUAL DE ABASTECIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS", 605p.
6. CDSBOGOTA (2007). "Definición e Implementación de Metodologías de Gerencia de Proyectos" Disponible en: <http://200.93.163.76/CdsBogota/Políticas/documentospublicacion/05PROCESOGESTIONDEADQUISICIONESDELPROYECTO.doc>
7. CERTON. SAMUEL C. (1984) "Administración Moderna" Edit. Nueva Editorial Interamericana S.A., México DF., 623 p.
8. CONDEZO CALERO JORGE LUIS (2000). "Proceso de Abastecimiento y Servicios Auxiliares en el Proyecto Especial Alto Huallaga. Informe de Servicio Laboral para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María – Perú

9. DIAZ SABRINA (2007). "Modelo para la Toma de Decisiones" Disponible en:
http://es.geocities.com/smdiazg/mtdb/trabajo2_mtdb.html.
10. DÍAZ, YASMÍN (2001). "Desarrollo de la Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la Planificación Estratégica" Disponible en:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF.
11. ESTREBOU, CESAR, ROMERO, ANDRÉS, GALDÁMEZ, NICOLÁS, MORALEJA, LUCRECIA. (2006) "Sistema Web para Planeamiento de la Producción de una Empresa con Plantas Distribuidas. "
12. FONCODES (2007). "Guía de ejecución de proyectos e infraestructura" Disponible en:
<http://www.foncodes.gob.pe>
13. GESTIOPOLIS (2006). "El Gerente de Abastecimiento y su Campo de Acción en la Empresa".Disponible en:
<http://www.gesteopolis.com/canales/gerencial/articulo.32/gerabca.htm>
14. MARTÍNEZ ROBLES AGNESSY M. (2007). "ADMINISTRACION LOGISTICA"
Disponible en:
http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/martinez_ra/cap01.pdf
15. MARY EMILY B (2008). "Toma de decisiones", Disponible en: <http://www.monografias.com.htm>.
16. MICHAEL E. PORTER, PH.D (2008) "Cadena de Suministro" Disponible en:
www.gestiopolis.com.
17. MONOGRAFÍAS (2008) "Una Guía al Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos" Disponible en: [Monografias.com](http://www.monografias.com).
18. RUIZ MARQUILLO DARWIN (2002). "Organización y Administración de Empresas" 2^{da} Ed. Perú. 243 p.

19. SEGMENTO.ITAM.MX.COM (2008) "introducción a la Logística Integral" Disponible en www.segmento.itam.mx.com.
20. TEJADA CARLOS E. (2008). "IDEAS ORIENTADAS SOBRE EL SISTEMA LOGISTICO DEL COMPONENTE EJERCITO DEL TEATRO DE OPERACIONES Disponible en: <http://usacac.army.mil/cac/milreview/spanish/NovDec01/tejada.PDF>
21. VAQUIRO JHON E. (2007). "Toma de Decisiones", Disponible en <http://www.monografias.com.htm>
22. VASQUEZ SHUPINGAHUA JOSE (2002). "Desarrollo de un Adecuado Sistema de Abastecimiento para el Fortalecimiento de los Objetivos Institucionales del Proyecto Especial Alto Huallaga" Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María – Perú.

VIII. ANEXO**ANEXO 1.****CUESTIONARIO**

ESTIMADO SEÑOR(a):

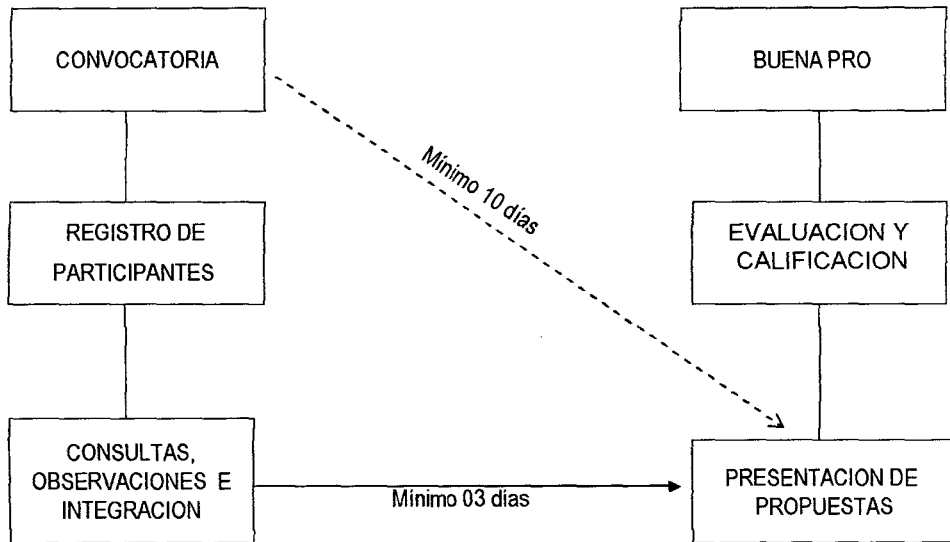
Le expreso mi más cordial saludo y le solicito vuestra gentil cooperación para completar este cuestionario. Me interesa conocer aspectos referenciales que servirán y contribuirán en el desarrollo de mi investigación, para lo cual deberá marcar con una X la respuesta que crea correcta.

1. ¿Se tiene en cuenta el perfil profesional, para la designación del responsable de Unidad Abastecimiento y Servicios Auxiliares (UASA)?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Los objetivos de la institución se tiene siempre presente en la realización de las labores?
 - a. Siempre.
 - b. A veces.
 - c. Nunca.
3. ¿Conoce Usted el "Manual de Adquisición de Bienes y Suministro"?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿Se ha constituido los comités de adquisiciones para llevar acabo los procesos en forma transparente y legitima?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Sabe Usted cual es el procedimiento de compra?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Cuál es el grado de instrucción que usted tiene?
 - a. Profesional personal.
 - b. Técnico.
 - c. Personal calificado.
 - d. Personal no calificado.
7. ¿Se considera la experiencia laboral para ocupar un determinado puesto de trabajo?
 - a. Si se considera
 - b. No se considera
8. ¿Los procesos de selección de personal y contratación de personal se realiza con criterio técnico?
 - a. Si
 - b. No
9. ¿Ha sido capacitado usted en las normas y procesos de adquisiciones del sector publico?
 - a. Permanentemente
 - b. Esporádicamente
 - c. Parcialmente
 - d. Nunca

10. ¿La dirección del Proyecto le dio a conocer a usted las políticas institucionales para el logro de los objetivos institucionales?
 - a. Si
 - b. No
11. ¿Considera usted en la evaluación de los proveedores los costos, calidad y oportunidad?
 - a. Si
 - b. No
12. ¿Las ideas de los empleados son tomadas en cuenta?
 - a. Siempre.
 - b. A veces.
 - c. Nunca.
13. ¿Los proveedores entregan sus pedidos a tiempo?
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
14. ¿Cómo fluye la información dentro de la empresa?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo.
15. ¿Cual es el nivel de comunicación que existe dentro de la empresa?
 - a. Bueno
 - b. Regular
 - c. Malo
16. ¿Su conocimiento técnico y/o profesional, es considerado en la toma de decisiones?
 - a. Si
 - b. No
17. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones en su área de trabajo?
 - a. Permanentemente
 - b. Esporádicamente
 - c. Parcialmente
 - d. Nunca
18. ¿Como son establecidos los objetivos de la institución?
 - a. No Sabe
 - b. Ordenes publicadas
 - c. Ordenes publicadas (emitidas) después de la discusión
 - d. Principalmente por la acción de grupo
19. ¿Existe el trabajo en equipo cooperativo?
 - a. Si
 - b. No
20. ¿Cual es el nivel de coordinación que existe dentro de la institución?
 - a. No Sabe
 - b. De arriba hacia abajo
 - c. Todo encabezan abajo
 - d. Abajo y arriba
 - e. Todo encabezan arriba

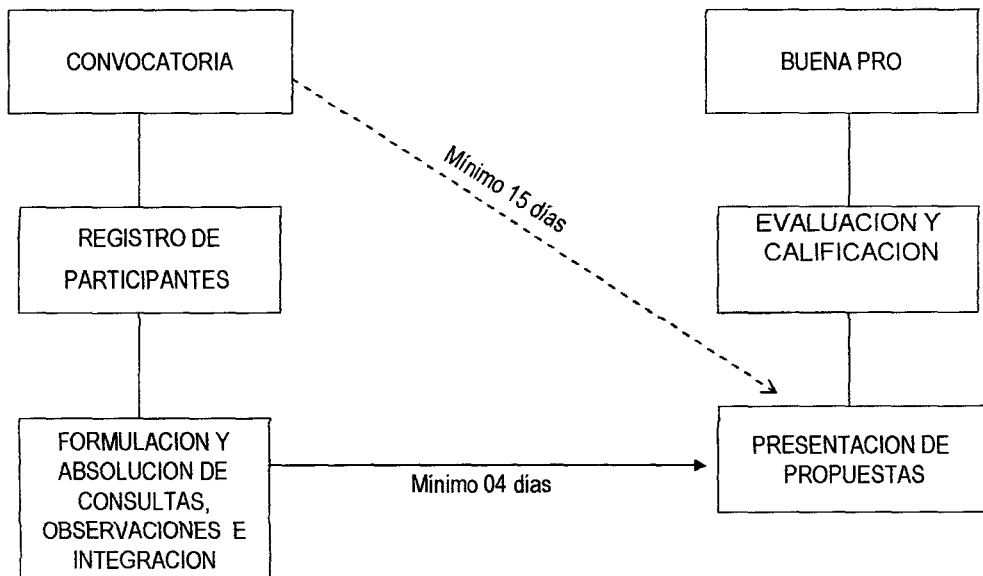
ANEXO 2.
ETAPAS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Adjudicaciones directas publicas y selectivas



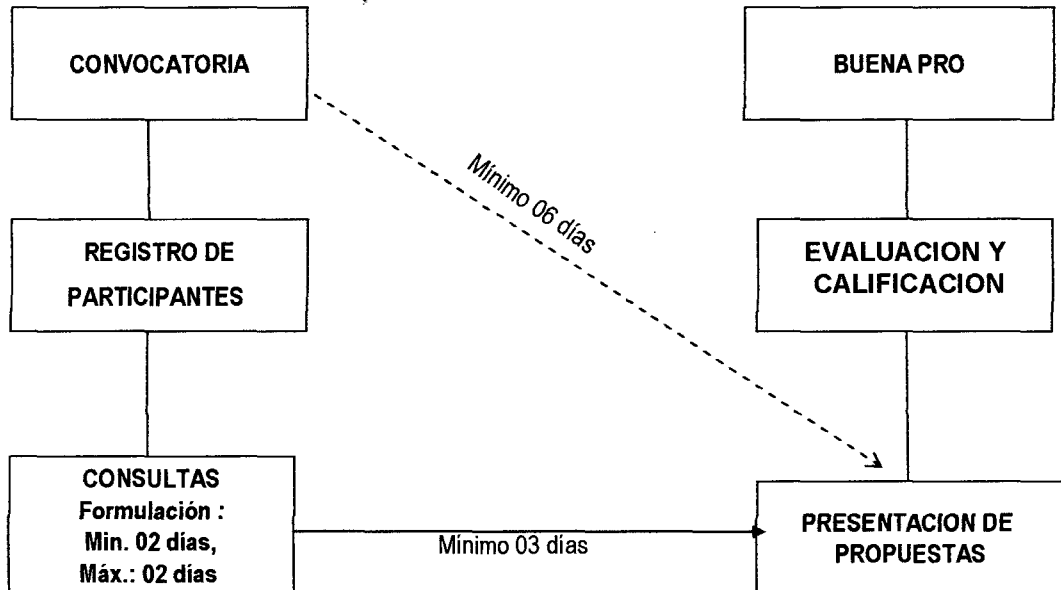
FUENTE: Escuela Nacional de Control, Contrataciones y Adquisiciones del Estado: Ley 26850

Licitación pública y concurso público



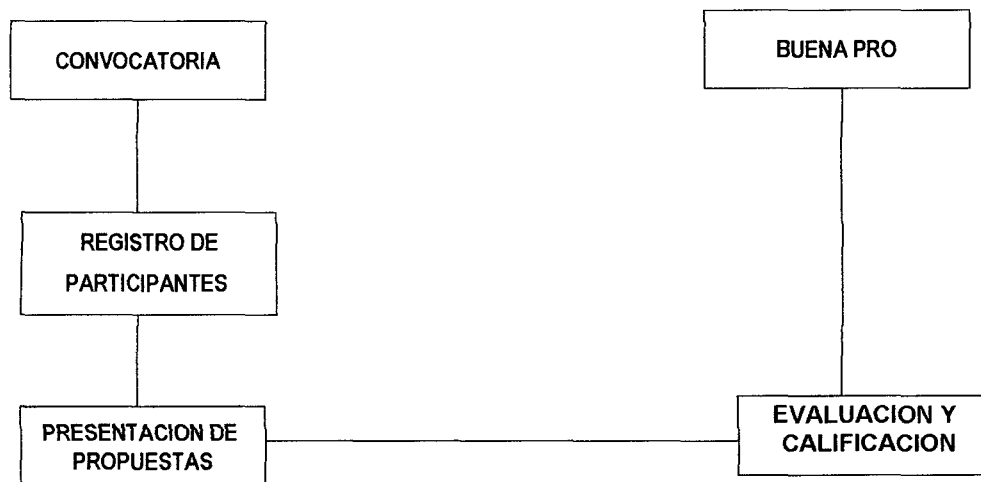
FUENTE: Escuela Nacional de Control, Contrataciones y Adquisiciones del Estado: Ley 26850

Adjudicaciones de menor cuantía para consultaría y ejecución de obras



FUENTE: Escuela Nacional de Control, Contrataciones y Adquisiciones del Estado: Ley 26850

Adjudicación de menor cuantía (bienes y servicios)



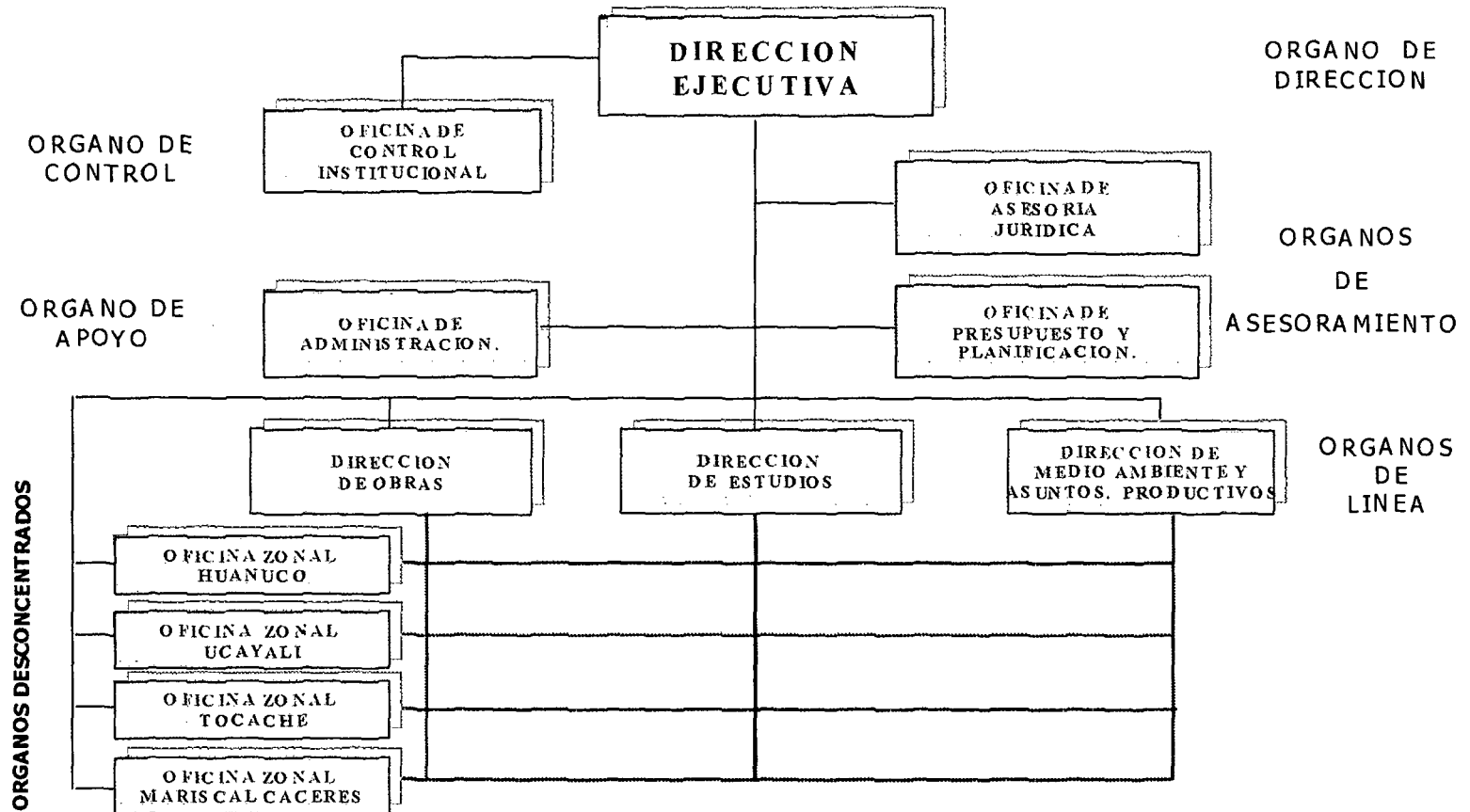
NOTA : En caso de que se hubiera invitado a un solo proveedor, no será necesario establecer etapa de evaluación.

FUENTE: Escuela Nacional de Control, Contrataciones y Adquisiciones del Estado: Ley 26850

ANEXO 3.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA

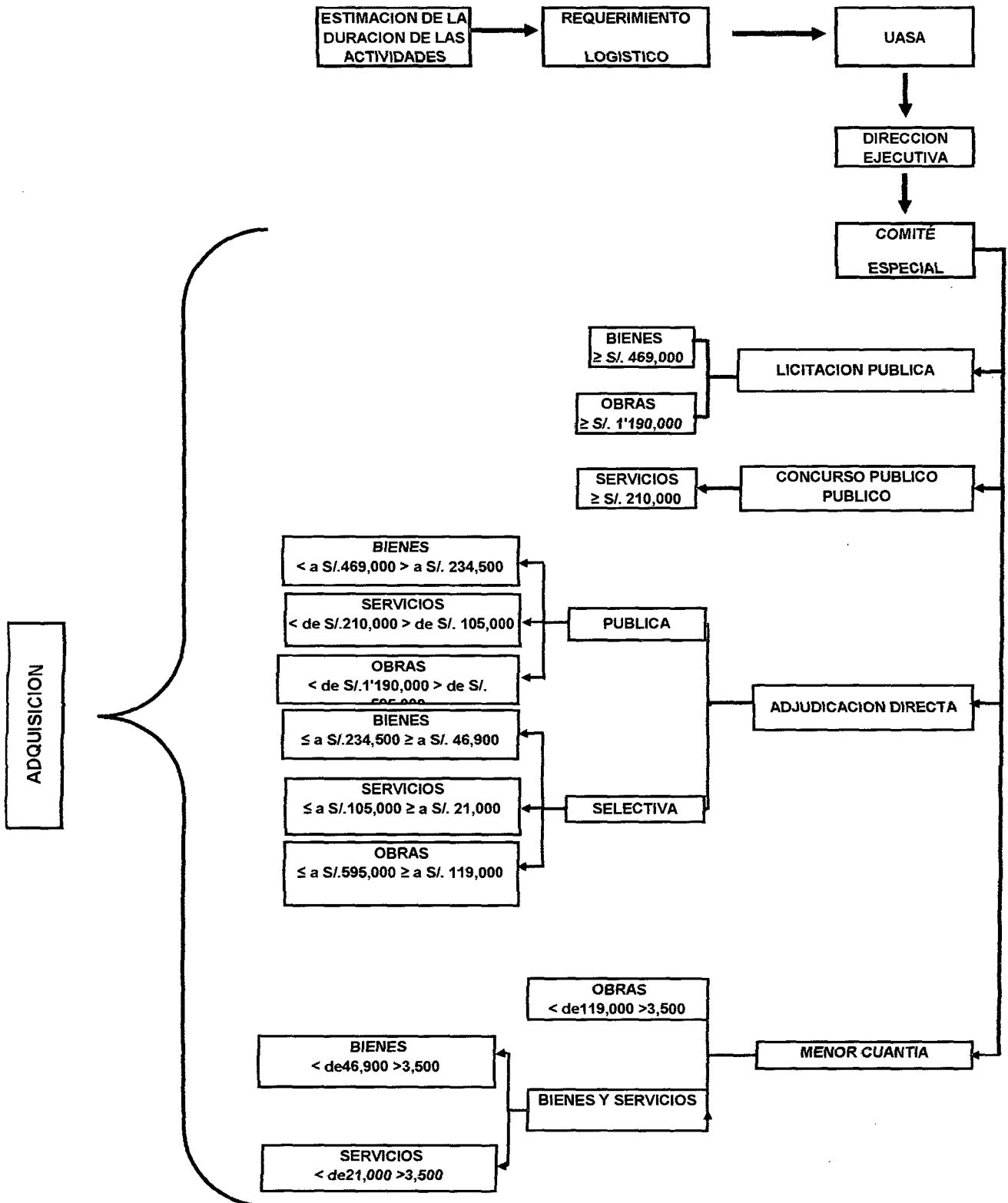
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ANEXO 4.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PARA EL PROYECTO ESPECIAL ALTO

HUALLAGA.



ANEXO 5.

MODELO PROPUESTO PARA EL DESGLOCE DE ACTIVIDADES

