

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**La comunicación y su repercusión en la gestión de compras de
bienes y contrataciones de servicios en la empresa Sedapal,
2016**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

Ana María Ccorihuamán Durand

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2017

A:

Dios, por darme fuerzas para culminar este proyecto.

A mi mamá, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por guiarme y apoyarme en cada una de mis decisiones y a mi papá que desde el cielo me brinda su bendición; a ellos que me han inculcado valores y principios.

A mi hermana, por su constante apoyo y darme aliento en no desistir en los momentos difíciles.

A mi esposo Marco, por su infinita paciencia, por compartir sus conocimientos conmigo, por su apoyo incondicional y permanente, que hizo posible alcanzar este gran logro.

A mi hijo Valentino, mi adoración, mi ángel, la luz de mis ojos.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a la Universidad Ricardo Palma mi alma mater por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis el Licenciado Víctor Acosta Bueno por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido la paciencia para guiarme durante el desarrollo de la tesis.

Prólogo

El presente trabajo de investigación estaba basado en mi experiencia y estudios realizados referidos a la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios, en la empresa SEDAPAL, durante el 2016, donde se ha identificado que la falta de una comunicación eficiente entre todos los stakeholders identificados está afectando el cumplimiento normativo administrado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE); para lo cual, se propone varias propuestas de solución a este problema.

Índice

Título	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Prólogo	iv
Índice	v
Lista de cuadros o tablas	vi
Lista de gráficos o figuras	vii
Capítulo I: Introducción (Planteamiento del estudio)	1
1.1 Planteamiento del Estudio	1
1.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.1.2 Formulación del Problema	7
1.1.3 Objetivos de la Investigación	8
1.1.4 Delimitación de la Investigación	8
1.1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	9
1.1.6 Limitaciones de la Investigación	10
Capítulo II: Marco Teórico – Conceptual	11
2.1 Marco Teórico y Conceptual	11
2.1.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.1.2 Marco Histórico	12
2.1.3 Marco Legal	12
2.1.4 Marco Teórico	13
2.1.5 Marco Conceptual	21
2.2 Hipótesis de la Investigación	22
2.2.1 Hipótesis General	22
2.2.2 Hipótesis Específicas	22
2.3 Variable de la Investigación	23
2.3.1 Variable, Dimensión e Indicadores de la Investigación	23
Capítulo III: Metodología y desarrollo	25
3.1 Marco Metodológico	25
3.1.1 Método de la Investigación	25
3.1.2 Diseño de la Investigación	25
3.1.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	26
3.1.4 Procedimiento y Recolección de Datos	26
3.1.5 Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos	27
3.2 Desarrollo	28
3.2.1 Referido a las Compras Estatales	28
3.2.2 Referido a la Comunicación en SEDAPAL	45
Capítulo IV: Resultados obtenidos	58
4.1 Análisis e interpretación de los datos	58
4.1.1 Tabulación de los datos	58
4.1.2 Indicadores de gestión de adquisiciones relacionadas con la gestión de comunicaciones	60
4.1.3 Elaboración de estrategias	64
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	68
Referencias	70
Apéndices	70

Lista de cuadros o tablas

Apéndice A.	Alineamiento del objetivo estratégico vs macroprocesos	4
Apéndice B.	Técnica e Instrumento	25
Apéndice C.	Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos	26
Apéndice D.	Evolución del PAC Inicial	27
Apéndice E.	PAC por Gerencias 2016	28
Apéndice F.	Topes de los procesos de selección para la adquisición de bienes y/o contratación de servicios	37
Apéndice G.	Diferentes medios de comunicación	47
Apéndice H.	Frecuencia de los Medios de comunicación más utilizados en el proceso de compras	48
Apéndice I.	Principales proveedores de SEDAPAL (4to. Trimestre)	49
Apéndice J.	Población	53
Apéndice K.	Detalle de los Órganos encargados de Contrataciones en SEDAPAL	53
Apéndice L.	Resultado de la encuesta	56
Apéndice LL.	Resultado tabulado de la encuesta	57
Apéndice M.	Tipos de Indicadores y su relación con los medios de comunicación	60
Apéndice N.	Detalle de los diferentes tipos de Indicadores	61

Lista de gráficos o figuras

Figura 1. Macro procesos de SEDAPAL	3
Figura 2. Gestión de Compras	6
Figura 3. Organigrama específico de SEDAPAL	33
Figura 4. Etapas para comprar en SEDAPAL.	34
Figura 5. Detalle del proceso “Formulación del PAC”	34
Figura 6. Detalle del proceso “Ejecución del PAC”	37
Figura 7. Diagrama de flujo del proceso “Formulación del PAC”	42
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso “Ejecución del PAC”	43
Figura 9. Tipos de comunicación en la organización	44
Figura 10. Alcance de SEDAPAL	46
Figura 11. Fórmula para calcular una Muestra	54
Figura 12. Respuesta de la encuesta en general.	58
Figura 13. Comparativo de respuesta por tipo de pregunta.	58
Figura 14. Resultado por cada pregunta de la encuesta.	59

Capítulo I

1. Planteamiento del estudio

1.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En el Perú, específicamente en la Provincia de Lima y Callao el servicio de agua y desagüe, está bajo la administración de la Empresa SEDAPAL,

SEDAPAL, tiene como **Misión**: "Mejorar la calidad de vida de la población de Lima y Callao, mediante el abastecimiento de agua potable, recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales, propiciando el reúso de las mismas, preservando el medio ambiente". **Visión**: "Ser la mejor Empresa del Estado, brindando un servicio público de calidad a toda la población de Lima y Callao". El **Plan Estratégico 2013-2017** mencionó: 1.- Asegurar la viabilidad financiera de la empresa 2.- Incrementar el acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado 3.- Mejorar la Calidad de los Servicios 4.- Incrementar la Sostenibilidad de los Servicios 5.- Modernizar la Gestión.

SEDAPAL aplica un monopolio, debido a que es la única Empresa que otorga un servicio tan importante o porque no decirlo, el más importante para el bienestar de la persona humana, la salud y la conservación del ecosistema; estando inmerso en todas las actividades del ser humano, como en la minería, transporte, construcción, etc.

SEDAPAL, desde su creación como Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA) en el año 1981, para luego ser modificado como Empresa de Saneamiento de Lima (ESAL), y finalmente como Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), ha venido afrontando una serie de problemas en la prestación del servicio, en sus diferentes procesos de negocio, siendo los “procesos primarios”, los principales por estar soportando el core del negocio, es decir, la producción de agua, el abastecimiento, la recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales, la comercialización del agua, y la gestión ambiental, tal como se observa en la figura n.º 1.

Pero, los “procesos primarios” dependen de los “procesos de apoyo” para que puedan prestarse de manera eficiente. Uno de los procesos de apoyo relevante es el PA4 “Administrar la provisión de bienes y servicios”, del cual dependen todos los otros procesos, porque dota a las otras áreas de bienes y/o servicios para que puedan hacer su función; una mala gestión en este proceso, y las demás áreas se verán

afectadas por ineficiencia y limitaciones para poder cumplir con sus labores, por esa razón la importancia de la presente investigación. ²

A esto se suma una falta de comunicación efectiva, es decir, se considera que la comunicación con la gestión, son elementales, y no solo deberá concentrarse en los niveles de Alta Dirección y Media Dirección, sino también en el personal ejecutor. Y es por esta razón, que también hoy muchos nos atrevemos a decir que **“gestión sin comunicación, no es gestión”**.

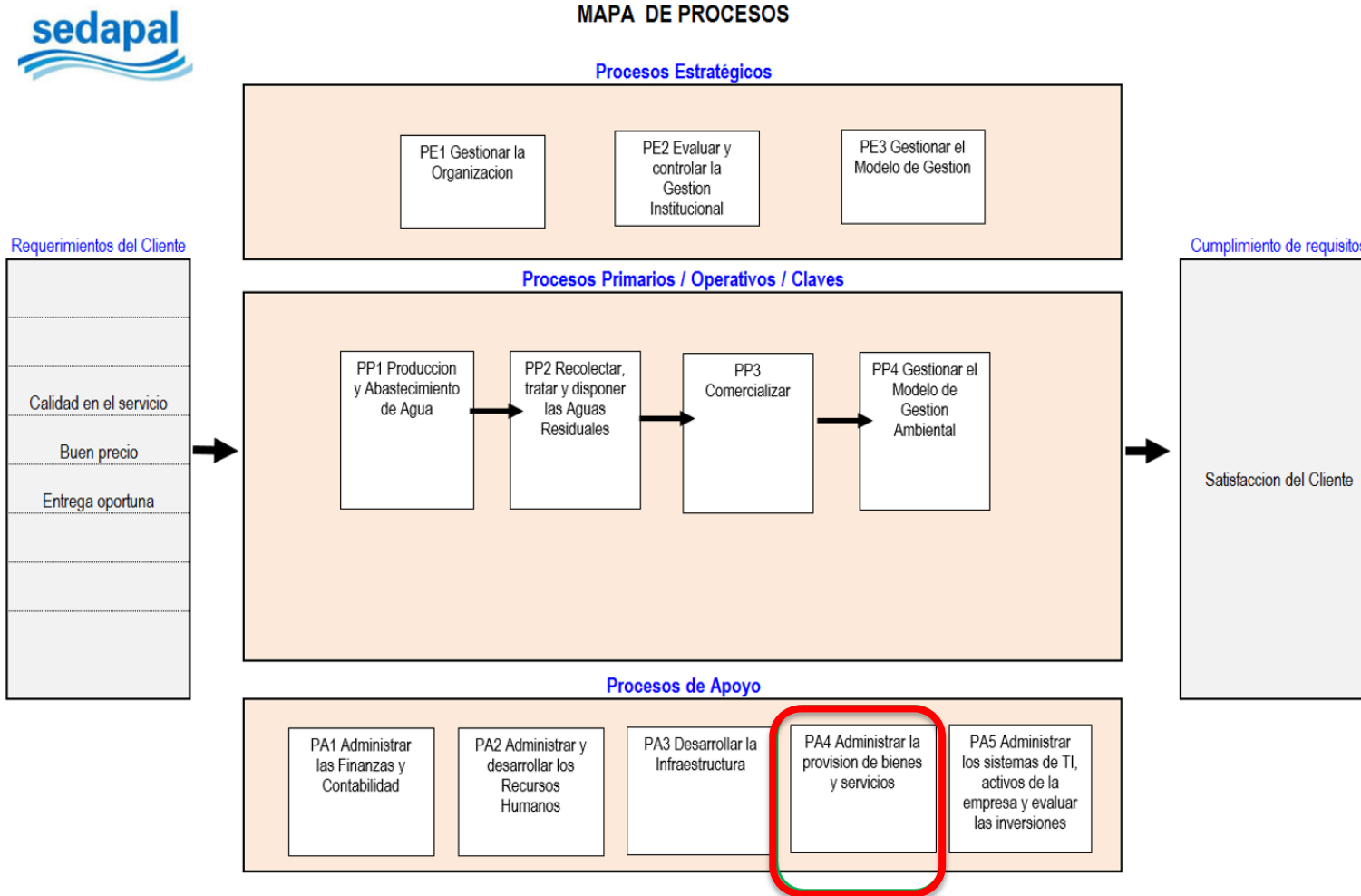


Figura 1. Macro procesos de SEDAPAL
Fuente: Memoria Institucional 2014

Este trabajo de investigación se hace más importante, ya que se enfoca a la gestión en las compras, la cual permite alcanzar uno de los objetivos estratégicos de la empresa SEDAPAL: “Incrementar la sostenibilidad de los servicios”.

Apéndice A

Alineamiento del objetivo estratégico vs macroprocesos

Objetivo Estratégico	Macroproceso	Descripción	Tipo
Incrementar la Sostenibilidad de los Servicios	Administrar la provisión de bienes y servicios	<u>Comprende la gestión de bienes, su adquisición, administración, su almacenamiento y el archivo. También la gestión de los servicios, la contratación, administración y supervisión. Adicionalmente contempla el soporte de seguridad a las actividades, gestión del PAC y la administración de la flota vehicular y los servicios de transporte.</u>	PA
	Evaluar y controlar la Gestión Institucional	Comprende los procesos que ayudan con la gestión de los indicadores de eficiencia productiva, el monitoreo permanente y la evaluación de pedidos de clientes externos.	PE
	Gestionar el Sistema de Gestión Ambiental	Comprende los procesos de planificación, implementación, operación y monitoreo del sistema de Gestión Ambiental.	PP

Nota: PA = Proceso de Apoyo, PE = proceso Estratégico, PP = Proceso Primario.
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017

Las contrataciones de bienes y servicios por parte de las empresas públicas peruanas están bajo la administración del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), el cual ha normado legalmente este proceso.

Para su funcionamiento, se requiere que los trabajadores del área de compras deben promover la eficacia, eficiencia, economía, imparcialidad, transparencia y honradez en dicha gestión.

Pero por problemas, de comunicación, es decir:

1. Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
2. Información expresada deficientemente
3. Pérdida de información por retención limitada
4. Comunicación de forma impersonal

5. Desconfianza o temores en la comunicación
6. Tiempo insuficiente ante los cambios
7. Exceso de información
8. Supuestos o hechos confusos, entre otros.

No se logra realizar eficientemente la gestión de compras, más aun con la entrada en vigencia de la “nueva” Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Legislativo N° 1341 que modifica la Ley N° 30225 de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 07 de enero de 2017; en la cual se establecen medidas para determinar los marcos jurídicos específicos que permitan modernizar, automatizar y dinamizar la administración pública, así como la reorganización del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y la Ley N° 30225; se ahonda más este problema.

Pues revisando un marco más detallado, son diferentes actores los que participan para poder lograr una gestión de compras eficiente, pero los procedimientos establecidos en dicha Ley, son diversos que hace más complejo la comunicación efectiva, por eso las empresas públicas presentan un sin número de problemas al realizar dichos procedimientos, tal es el caso de la empresa SEDAPAL en su Gestión de Compras; es decir, la Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, la cual va a ser mi base de estudio en la presente investigación.

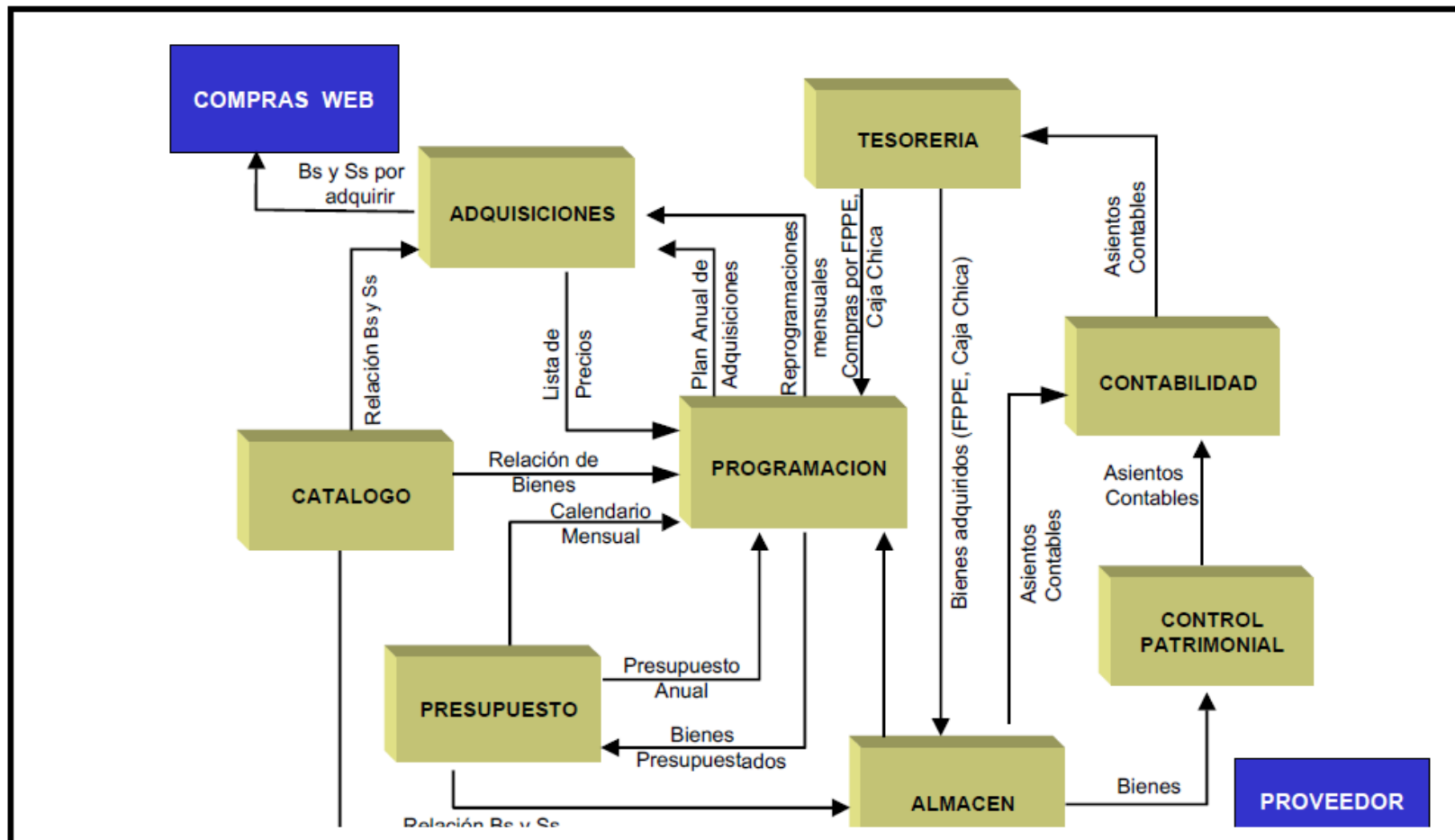


Figura 2. Gestión de Compras
Fuente: Elaboración Propia

En ese sentido, el presente trabajo de investigación, está orientado a La Comunicación y su repercusión en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios, en la empresa SEDAPAL, en el 2016.

Antecedentes de la problemática identificada

De acuerdo a la revisión realizada de los hechos o sucesos que se han presentado anteriormente en la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios son:

- La retroalimentación se da entre los cargos de alta gerencia y gerencia media y desaparece en los cargos de personal operativo, en la que dan importancia al rumor que a la información exacta.
- Existencia de una deficiente experiencia del personal que labora en materia de comunicación y también en el proceso de compras con el estado basada en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado; a esto, se le suma la mucha rotación del personal de dichas áreas o personal con contratos temporales que afectan la continuidad en el trabajo con criterios estandarizados.
- La información no fluye eficientemente en todas las áreas de la empresa y también externamente, ya que en este proceso intervienen, personal de áreas de compras, personal del área usuaria, el Comité Especial, proveedores, entidades del estado como el OSCE, entre otros.
- Ineficiente conocimiento por parte de ciertos empleados para el manejo de nuevos servicios que requieren conocimiento especializado.
- No hay un sentido de pertenencia hacia la organización, trabajan solo por cumplir, más aún mayoría de los trabajadores del área de compras es personal temporal.
- Los gerentes presentan deficiencias para comunicarse con los empleados del área de compras, y muchas veces son asumidos dichos cargos gerenciales de manera temporal, teniendo cada uno un modelo de trabajo.
- Debido a los problemas de comunicación interno, el clima laboral se percibe un poco tenso, desordenado, y se crea incertidumbre por parte de los empleados en varias ocasiones.

1.1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema Principal

¿En qué medida una comunicación efectiva, va a repercutir en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios, en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016?

1.2.2 Problema Secundario

1. ¿Cuál es el nivel de comunicación de los trabajadores del área de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL, en el 2016 con los demás involucrados?
2. ¿Cuál es la repercusión en los procesos de negocio referidos a la gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL?
3. ¿Qué propuestas se deberían plantear para mejorar la relación entre una comunicación efectiva y su repercusión en el área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016?

1.1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos Generales

Identificar el impacto de la comunicación efectiva, en el área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la comunicación interna y externa del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, en el 2016.
2. Analizar los procesos de negocio del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.
3. Proponer mejoras a los procesos de negocio, del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016; basados en la comunicación efectiva.

1.1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1 Delimitación Temporal

Esta investigación comprenderá el año 2016 y su proyección a los próximos años.

1.4.2 Delimitación Espacial

El estudio se va realizar dentro del Departamento de la Gerencia de Logística y Servicios y las áreas denominadas Equipo Gestión del Abastecimiento y Equipo Programación y Ejecución Contractual, de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), siendo esta la Empresa Prestadora de Servicio de Saneamiento más grande del Perú, por abastecer a más de 7 millones de habitantes.

1.4.3 Delimitación Social

Está definida por todas las personas son parte de la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL, independientemente de su rol, en ese sentido, hacen un total de 108 personas que tienen una relación directa y en donde debe existir una eficiente comunicación. Es decir, son 78 personas por las áreas usuarias que es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias; siendo una persona por cada área usuaria responsable de dicho fin; y también, por el Órgano Encargado de las Contrataciones, (Equipo Gestión del Abastecimiento (EGAb), Equipo Programación y Ejecución Contractual (EPEC) y Equipo Licitaciones y Contratos (ELC)) son 30 personas a diciembre del 2016 las que intervienen.

1.4.4 Delimitación Conceptual

Línea de Investigación: Globalización, economía, administración, turismo.

Especialidad: Administración y Gerencia.

Área: Logística

1.1.5 Justificación e Importancia de la Investigación

La comunicación es un elemento de gran importancia dentro de las relaciones humanas ya que todo ser humano, necesita relacionarse con otras personas para satisfacción de necesidades de afecto y socialización, pero ello solo se podrá lograr a través de diversos medios de comunicación. Sabemos que la comunicación en la actualidad da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos, logros de la organización y de los colaboradores. Por lo mismo, la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que la comunicación va a repercutir dentro de todo proceso que se ejecute dentro de la empresa.

De ahí que esta investigación propone una alternativa, ya que a través de una comunicación efectiva, se pueda llegar a mejorar el proceso en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la Empresa Prestadora de Servicios SEDAPAL, en el año 2016 y su repercusión en los procesos dentro del área de compras; mostrando las causas y consecuencias, y dando a la vez recomendaciones que sirvan de guía para ser aplicadas para su desarrollo.

Los procesos de compras en la actualidad son determinantes de éxito para las empresas, ya que dicha gestión coordina la utilización de recursos y deben optimizar los procesos dentro de una organización, buscando siempre satisfacer los

requerimientos de forma oportuna, a precios y costos adecuados, con el fin primordial de asegurar el gasto eficiente de los recursos de la empresa.

Esta investigación se llevara a cabo a través de un análisis interno y externo de la empresa y servirá como apoyo en el marco referencial y conceptual.

No se ha encontrado estudios relevantes la cual analicen lo expuesto, por lo cual este trabajo de investigación servirá como base para futuras investigaciones y sea un incentivo para seguir generando mayores aportes para el futuro. Además, se logrará poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la carrera, permitiendo que los investigadores se puedan involucrar en situaciones reales del área administrativa, el cual aportará una mayor experiencia como administradores de empresas.

1.1.6 Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones que se presentan en la investigación son:

- El tiempo para poder desarrollarlo es exacto, pues se parte de varios supuestos para poder concluirlo adecuadamente.
- Está limitado a la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento SEDAPAL y por ende a sus empleados del Área de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios.
- La muestra está limitado a la confiabilidad de los instrumentos elaborados y utilizados.

Por otro lado, es viable la investigación porque:

- Se dispone de los recursos necesarios, tanto financieros, administrativos, de infraestructura, logísticos, como humanos, para llevarla a cabo.
- Acceso a la información de la Empresa Prestadora de Servicio de Saneamiento (EPS) de Lima, SEDAPAL.

Capítulo II

2.1 Marco Teórico y Conceptual

2.1.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación mostraremos diversos trabajos de investigación identificados, relacionados a la presente tesis:

Balarezo, D. (Ecuador, 2014), “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.”

Objetivo: Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.

Conclusiones: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna, está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, así como en las actitudes de los trabajadores, ya que conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución.

Gómez, M. (España, 2007), “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.”

Objetivo: Mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc). Confirmar que, cuando se distribuye entre todos los integrantes de la organización, repercute en la mejora de la productividad individual y colectiva.

Conclusiones: Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios, objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por lo tanto el objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Una información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas tareas, y por tanto, sus necesidades informativas también son distintas.

Paredes, J. (Perú, 2013), “Proceso de Control y su Incidencia en las Compras Directas en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima.”

Objetivo: Determinar de qué manera el proceso de control incide en las compras directas, en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima.

Conclusiones: Las entidades al no contar con ninguna normativa que regule el procedimiento para las compras directas por montos iguales o menores a tres unidades

impositivas tributarias (3) UITs, no pueden evaluar los riesgos que tienen estas contrataciones, con la finalidad de identificar el problema y tomar una decisión oportuna.

Tome, A. (Bolivia, 2014), Manual del Procedimiento para la Compra y contrataciones de Bienes y Servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz.

Objetivo: Elaborar un Manual de procedimientos para la compra y contratación de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz.

Conclusiones: El resultado de la investigación permite establecer que la Corporación Municipal de Cane, la Paz debe de contar con un instrumento donde se encuentre estandarizados los procedimientos para la contratación y compra de bienes y servicios. El manual estandarizará los procedimientos administrativos dando respuesta a la necesidad de tener un instrumento donde se encuentra lo preceptuado en la legislación nacional vigente para este caso en particular, poder así cumplir en cabalidad y apegado a la legislación vigente.

2.1.2 Marco Histórico

El área de compras es uno de los departamentos que hoy en día está tomando gran importancia, con esto no se quiere decir que no la tenía en el pasado, sólo que las empresas al estar relacionándose más, con mercados nacionales e internacionales tienden a buscar organizaciones que puedan abastecer de productos que cumplan con un alto nivel de calidad, precio y entrega.

De aquí que el área de compras tome un papel importante, recordemos que toda organización depende de los bienes y servicios ofrecidos por otras organizaciones y la mejor manera de obtener estos es a través del departamento de compras.

2.1.3 Marco Legal

Las normativas legales peruanas a aplicar son:

- Decreto Legislativo N° 1341 que modifica la Ley N° 30225 de Contrataciones del Estado. , publicada en el Diario Oficial El Peruano el 07 de enero de 2017; en la cual se establecen medidas para determinar los marcos jurídicos específicos que permitan modernizar, automatizar y dinamizar la administración pública, así como la reorganización del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado /OSCE). Dicha norma entrará en vigencia a los 15 días contados a partir de la publicación de las modificaciones al Reglamento.
- Ley N° 30225, de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de julio de 2014.

- Reglamento de la Ley N° 30225, aprobado mediante Decreto Supremo N° 350-2015-EF, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 10 de diciembre de 2015; en la cual se establecen las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios, consultorías y obras que realicen.

2.1.4 Marco Teórico

Está basado principalmente en la Comunicación y la Gestión de Compras, siendo los temas relevantes a presentar.

La Comunicación

Según Miller (1968) en su obra *Living systems: basic concepts* afirmó:

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.

Para Kunsch (2006) en su libro *Comunicación organizacional: conceptos y dimensiones de los estudios y prácticas en Marchiori* expuso:

La comunicación debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información; la dimensión instrumental tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones; la dimensión estratégica considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos.

Para Hersey, Blanchard y Johnson (1998) en su publicación *Administración del comportamiento organizacional* afirmó:

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. (p. 338-339).

Para Sánchez (2010) en su obra *Comunicación Empresarial y Atención al*

Cliente expuso:

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Este autor cita los siguientes flujos de la comunicación:

- **Comunicación Descendente.-** Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- ✓ Memorándum
- ✓ Cartas
- ✓ Informes
- ✓ Manual de operaciones
- ✓ Folletos
- ✓ Reportes, entre muchas más.

- **Comunicación ascendente.-** A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los

niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- ✓ Reunión periódica
- ✓ Entrevista personalizada
- ✓ Círculo de Calidad
- ✓ Vía telefónica
- ✓ A través de encuestas
- ✓ Sistema de quejas y sugerencias

- **Comunicación cruzada u oblicua-** Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas. (p. 124-125)

Según Etchegaray (2010) en su publicación *Comunicación Empresarial* expuso: Existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal:

- **Comunicación Formal.-** Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.
- **Comunicación Informal.-** La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”. (p. 88-89).

Para Ruiz (2010) en su obra *La Comunicación Oral en la Empresa* afirmó:

La Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- ✓ El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- ✓ La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- ✓ La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- ✓ Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

- ✓ Implicación del personal.- Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:
 - ✓ Que el trabajador se sienta motivado.
 - ✓ Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
- ✓ Conseguir un cambio de actitudes.- La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.
- ✓ Mejora de la productividad.- Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. (p. 193)

Para Hartline (2011) en su obra *Estrategias de Marketing* expuso:

El gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes. Como todas las áreas de la organización, la

comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni mucho menos se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución.

Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (p. 245).

Para EHB (2010) en su publicación *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados* menciona:

La comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor.

En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros). (p. 148).

Para Díez (2010) en su publicación *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa* expuso:

La Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- ✓ Favorece o promueve las relaciones eficientes entre las personas.
- ✓ Constituye un medio de cohesión interna.
- ✓ Coordina adecuadamente responsablemente los recursos disponibles.

- ✓ Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- ✓ Integra la convivencia entre lo formal y lo informal.
- ✓ Establece una relación abierta con el entorno. (p. 138).

A criterio de Enrique (2011) en su obra *La Planificación de la Comunicación Organizacional* mencionó:

Cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de ésta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno. (p. 78-79).

Según Domínguez (2011) en su obra *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa* afirmó:

Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. Domínguez enlista una serie de afirmaciones del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- ✓ Conduce a una mayor efectividad.
- ✓ Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- ✓ Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- ✓ Aumenta el compromiso con la organización.
- ✓ Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio. (p. 54-55).

Para Joan (2012) en su obra *Más allá de la Comunicación Interna* afirmó:

Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quién se hace.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

Si el gerente no mantiene a sus subordinados bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total. El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia. (p. 165).

Para Berges (2011) en su obra *Gestión de Empresas de Comunicación* expuso:

Se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida. (p. 48-49).

Gestión de Compras

Para Leenders, Johnson, Flynn y Fearon (2006), en su obra afirmó:

El proceso de gestión de compras es básicamente un proceso de comunicaciones que determina las necesidades que deben ser comunicadas, a quien, de qué forma y en qué momento, convirtiéndose en el corazón del proceso de administración de la cadena de suministros. Es esencial en la función de compras determinar cuándo, dónde y cómo se puede agregar valor o se puede identificar las actividades que sería mejor que fueran realizadas por otras áreas.

Es posible identificar cuatro flujos de información que estructuran el proceso de compras: el primero, corresponde a la información que es enviada desde el interior de la organización hacia el área de gestión de compras -Solicitud de Compra-; el segundo, la información que envía compras a las demás áreas de la compañía -Seguimiento a los Pedidos-; tercero, la información que proviene de fuentes externas a compras -Petición de Oferta-; y por último la información que proviene de compras hacia fuentes externas -Orden de Compra-. En la actualidad, la gestión de compras debe estar en la capacidad de manejar efectivamente los flujos de información -tanto interna como externamente- con cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento. Los sistemas de información de la cadena inician actividades y dan seguimiento a la información relacionada con los procesos, facilitan compartir

información dentro de la empresa y entre los participantes de la cadena, y asisten en la toma de decisiones administrativas.

Para Bowersox, Closs y Cooper (2007) en su publicación expuso:

Existen cuatro razones por las que la información oportuna y precisa se ha vuelto fundamental en el diseño y en las operaciones de gestión de compras: en primer lugar, los clientes internos exigen información en tiempo real, como por ejemplo el estado de un pedido o la disponibilidad de un producto o el seguimiento a las entregas como factor diferenciador de servicio al cliente; en segundo lugar -con el objetivo de reducir el capital de trabajo de la empresa-, los administradores comprenden que la información puede ser utilizada para reducir los requerimientos de inventario a través de una planeación, minimizando la incertidumbre de la demanda; en tercer lugar, la información aumenta la flexibilidad acerca de cómo, cuándo y dónde pueden ser utilizados los recursos para obtener una ventaja estratégica; y por último, el mejoramiento en la transferencia y el intercambio de información a través de Internet facilita la colaboración y redefine las relaciones de una cadena de suministros.

2.1.5 Marco Conceptual

Los conceptos más relevantes son:

Área usuaria: Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias.

Comité Especial: Es el responsable de elaborar las Bases y organiza, conduce y ejecuta el proceso de selección, hasta la culminación del mismo.

Comunicación interna: La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

Comunicación externa: La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio (clientes, proveedores, etc.), así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Expediente de contratación: Es el conjunto de documentos que registran la contratación desde la decisión de contratar hasta la culminación del contrato.

Normatividad: Es el conjunto de reglas o leyes que se encargan de regir el comportamiento adecuado de las personas en una sociedad, dentro de la cual influyen diversos factores en las personas para poderlas acatar y respetarlas como son la moral y la ética principalmente.

Organo encargado de las contrataciones: Es el Equipo Gestión del Abastecimiento (EGAb), Equipo Programación y Ejecución Contractual (EPEC) y Equipo Licitaciones y Contratos (ELC). Tiene como función la gestión administrativa del contrato, que involucra el trámite de perfeccionamiento, aplicación de penalidades, procedimiento de pago en lo que corresponda. Así mismo tiene a su cargo la custodia del expediente de contratación, salvo en el periodo en el que dicha custodia esté a cargo del Comité de Selección.

Proceso de selección: Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado van a celebrar un contrato para acceder a la contratación de bienes, servicios o la ejecución de una obra.

Personal calificado: Los controles internos son ejecutados por personas, por tanto, la correcta aplicación de los mismos dependerá de los valores éticos de las personas, sobre todo de quienes dirigen la organización.

Plan Anual de Contrataciones: Documento que contiene todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procedimientos de selección previstos.

SEACE: Es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las adquisiciones y contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas.

Titular de la Entidad: Es el Gerente General o el que haga sus veces, de conformidad con el Estatuto de la empresa y el Manual de Organización y Responsabilidades Generales (MORG), quien tiene la facultad de aprobar las bases de los procesos de contrataciones directas.

2.2 Hipótesis de la Investigación

2.2.1 Hipótesis General

Una comunicación efectiva mejoraría la Gestión, del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016.

2.2.2 Hipótesis Específicas

1. La falta de una adecuada comunicación tanto interna como externa, incide significativamente en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, en el 2016.

2. La carencia de información de la gestión, incide significativamente en los procesos del área de compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.
3. Las propuestas planteadas mejorarán las Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.

2.3 Variable de la Investigación

2.3.1. Variable, Dimensión e Indicadores de la Investigación

Las variables e indicadores de la investigación son:

Variable Independiente 'X'

Variable: Comunicación efectiva

Dimensión:

Medio oral

Indicador:

Entrevista personal
 Cara a cara
 Videos Corporativos
 Teléfono
 Actos / Eventos internos
 Reuniones no programadas
 Reuniones programadas
 Visitas

Dimensión:

Medio escrito

Indicador:

Tablón de anuncios
 Memoria anual de la empresa
 Manuales / Guías
 Procedimientos internos aprobados
 Correo institucional
 Intranet (interno)
 Circulares
 Página web institucional (externo)
 Página web OSCE
 Revista de la empresa
 Resumen de prensa
 Cartas / Memorando

Variable Dependiente 'Y'

Variable: Gestión de Compras de bienes y contratación de servicios

Dimensión:

Planeamiento

Indicador:

Formulación de la estrategia referida a las compras

Identificación de recursos financieros, humanos, tecnológicos, conocimiento, etc.

Dimensión:

Organización

Indicador:

Determinar el grado de interrelación de las áreas realiza la gestión de compras
Gestionar recursos financieros, humanos, tecnológicos, conocimiento, etc.

Dimensión:

Dirección

Indicador:

Toma de decisiones referidas a las compras
Evaluación de la dirección
Cumplimiento normativo relacionado a las compras

Dimensión:

Control

Indicador:

Evaluar resultados de la gestión de la compras
Evaluar calidad del servicio contratado
Evaluar costos de la tercerización

Simbólicamente se establece la siguiente interacción entre las variables:

$$Y = F(X)$$

CAPÍTULO III

3.1 Marco Metodológico

3.1.1. Método de la Investigación

El presente trabajo de investigación utilizó el método de estudio descriptivo porque buscó medir y evaluar los diversos aspectos, dimensiones o componentes de este estudio, por lo cual a través de métodos estadísticos, tratando de medir con la mayor precisión posible.

Estando inmerso dentro de este método:

- **Inducción:** pues se parte de análisis de una situación concreta (una planeación concreta deficiente) cuyos resultados podrían ser aplicados a realidades similares.
- **Deducción:** Debido a que se parte de un marco teórico para analizar, explicar y formular un modelo de Planeamiento Estratégico.

3.1.2. Diseño de la Investigación

El Diseño de la Investigación es de tipo No Experimental, debido que se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos (dimensión temporal), para después analizarlos.

Asimismo, dentro de este tipo de Diseño, se realizará del tipo:

- **Investigación Longitudinal:** los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.
 - Diseños Longitudinales de tendencia: son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones), dentro de alguna población general. Su característica distintiva es que la atención se centra en una población.
 - Diseños Longitudinales de evolución de grupo: examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos. Su atención son los grupos de

individuos vinculados de alguna manera, generalmente la edad, grupos por edad.

- Diseños Longitudinales panel: son similares a las dos clases de diseños vistas anteriormente, sólo que el mismo grupo de sujetos es medido en todos los tiempos o momentos.

3.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas para recolectar datos son:

- Entrevista: Esta técnica se aplicó al gerente y funcionarios de SEDAPAL; asimismo a proveedores y competidores, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.
- Encuesta: Se aplicó a los trabajadores, proveedores y competidores con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.
- Análisis Documental: Esta técnica se aplicó para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

Apéndice B

Técnica e Instrumento

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Procedimiento y Recolección de Datos

El Procesamiento de la Información se realizó mediante el análisis de los datos obtenidos en los formularios y en la bibliografía, seleccionando la información más relevante, buscando la objetividad y rigurosidad del proceso, empleando instrumentos de confiabilidad aceptada, que permitan inferir en la realidad aspectos de la

problemática del universo planteado, con la mayor imparcialidad posible, a fin de aceptar o descartar la validez de las hipótesis planteadas a priori en la investigación.

Los resultados del proceso se presentan de acuerdo al tipo de Fuente:

- Análisis Estadístico: Para la información Cuantitativa.
- Análisis de Discurso: Para la información Cualitativa.

3.1.5. Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis y procesamiento de datos son:

Apéndice C

Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos

Técnicas de análisis	Técnicas de procesamiento de datos
a) Análisis documental	a) Ordenamiento y clasificación
b) Indagación	b) Procesamiento manual
c) Conciliación de datos	c) Proceso computarizado con Excel
d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes	d) Proceso computarizado con SPSS
e) Formulación de gráficos	
f) Otras que sean necesarias.	

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Desarrollo

En esta sección se explicara detalladamente como se realiza el proceso de compras en SEDAPAL; es decir, la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios; y también, como se da la comunicación.

3.2.1 Referido a las Compras Estatales

A fin de poder comprender como se da la comunicación en la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL, durante el año 2016, es importante conocer detalladamente primero las compras en una empresa pública.

3.2.1.1 Evolución de las Compras por parte de SEDAPAL

Las compras que ha realizado SEDAPAL durante los años 2014, 2015 y 2016, han ido evolucionando y dado de esta manera:

Apéndice D*Evolución del PAC Inicial*

Años	Tipos	Numero de procesos	%	Valor referencial S/.	%
2014	Bienes	146	20%	95,510,672.5	6%
	Servicios	593	80%	1,560,330,991.0	94%
	Total 2014	739	100%	1,655,841,663.5	100%
2015	Bienes	77	12%	98,676,071.0	7%
	Servicios	548	88%	1,355,172,185.2	93%
	Total 2015	625	100%	1,453,848,256.1	100%
2016	Bienes	92	20%	144,127,710.4	9%
	Servicios	359	80%	1,544,143,336.8	91%
	Total 2016	451	100%	1,688,271,047.3	100%

Fuente: Informe n.º 016-2015-GLS del 25 de febrero de 2015, Informe n.º 007-2016-GLS del 29 de enero de 2016, Informe n.º 007-2017-GLS del 28 de febrero de 2017.

Evidenciándose, en el cuadro siguiente que los procesos convocados, finalmente no se han adjudicado, siendo un 25% los que faltarían; también se evidencia que existe un 31% de procesos que no logran adjudicarse en la 1ra. Convocatoria; todos estas diferencias, en parte es por una ineficiente comunicación.

Apéndice E*PAC por Gerencias 2016*

Gerencias y/o Equipos	Programados		1ra Convocatoria		2da o más Convocatorias		Total Adjudicaciones 2016		Diferencia		
	Total procesos	Valor Referencial Total por Gerencia S/.	Cantidad Adjudicados	Valor Adjudicados	Cantidad Adjudicados	Valor Adjudicados	Cantidad Adjudicados	Valor Adjudicados	Cantidad Adjudicados	%	Valor Adjudicados
Gerencia de Asuntos Legales y Regularización	1	80,000.00	1	73,900.00			1	73,900.00	0	100%	6,100.00
Gerencia Comercial	12	17,056,701.58	7	5,245,115.38	2	252,860.00	9	5,497,975.38	3	75%	11,558,726.20
Gerencia de Desarrollo e Investigación	55	49,547,985.30	39	32,500,890.67	3	311,806.00	42	32,812,696.67	13	76%	16,735,288.63
Gerencia de Finanzas	12	105,657,080.22	7	25,500,238.75	1	210,000.00	8	25,710,238.75	4	67%	79,946,841.47
Gerencia de Gestión de Aguas Residuales	62	89,462,125.65	41	58,054,427.41	2	122,922.00	43	58,177,349.41	19	69%	31,284,776.24
Gerencia de Logística y Servicios	19	87,183,602.55	14	53,885,389.40	1	287,813.40	15	54,173,202.80	4	79%	33,010,399.75
Gerencia de Producción y Distribución Primaria	140	114,453,595.47	107	42,586,485.78	5	1,085,066.24	112	43,671,552.02	28	80%	70,782,043.45
Gerencia de Proyectos y Obras	61	836,918,314.23	37	164,230,729.77	2	279,920.00	39	164,510,649.77	22	64%	672,407,664.46
Gerencia de Recursos Humanos	29	10,341,864.49	16	5,022,690.48	6	870,723.92	22	5,893,414.40	7	76%	4,448,450.09
Gerencia de Servicios Centro	23	6,384,439.83	15	2,593,155.54	1	168,850.00	16	2,762,005.54	7	70%	3,622,434.29
Gerencia de Servicios Norte	12	7,032,245.88	10	3,886,206.60			10	3,886,206.60	2	83%	3,146,039.28
Gerencia de Servicios Sur	20	222,678,238.12	15	111,222,996.14			15	111,222,996.14	5	75%	111,455,241.98
Eq. Comunicación Institucional	11	4,271,943.99	7	2,999,039.56			7	2,999,039.56	4	64%	1,272,904.43
Eq. Gestión Institucional	4	336,000.00	4	296,082.00			4	296,082.00	0	100%	39,918.00
Eq. Gestión de Proyectos Publico Privados	3	584,828.39	3	475,560.00			3	475,560.00	0	100%	109,268.39
GLS y los Convenios Marco de FONAFE	3	2,955,915.59	3	2,955,915.59			3	2,955,915.59	0	100%	0.00
TOTALES	467	1,554,944,881.29	326	511,528,823.07	23	3,589,961.56	349	515,118,784.63	118	75%	1,039,826,096.66

Fuente: Informe n.º 007-2017-GLS del 28 de febrero de 2017.

3.2.1.2 Definiciones previas

A fin de comprender mejor los términos expuestos a continuación se

- Plan Anual de Contrataciones: Documento que contiene todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procedimientos de selección previstos.
- Cuadro de Necesidades: La elaboración del cuadro de necesidades, es un proceso técnico mediante el cual, se prevé, en forma racional y sistemática, las necesidades de bienes, servicios, consultorías de obras y obras requeridas por las diversas áreas de la empresa para el cumplimiento de sus metas de acuerdo al Plan Operativo y el Presupuesto asignado.
- Comité Especial: Es el responsable de elaborar las Bases y organiza, conduce y ejecuta el proceso de selección, hasta la culminación del mismo.
- Titular de la Entidad: Es el Gerente General o el que haga sus veces, de conformidad con el Estatuto de la empresa y el Manual de Organización y Responsabilidades Generales (MORG), quien tiene la facultad de aprobar las bases de los procesos de contrataciones directas.
- Área usuaria: Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias.
- Órgano Encargado de las Contrataciones: Es el Equipo Gestión del Abastecimiento (EGAb), Equipo Programación y Ejecución Contractual (EPEC) y Equipo Licitaciones y Contratos (ELC). Tiene como función la gestión administrativa del contrato, que involucra el trámite de perfeccionamiento, aplicación de penalidades, procedimiento de pago en lo que corresponda. Así mismo tiene a su cargo la custodia del expediente de contratación, salvo en el periodo en el que dicha custodia esté a cargo del Comité de Selección.
- Administrador del Plan Anual de Contrataciones: Es el Equipo Programación y Ejecución Contractual, encargado de consolidar los requerimientos de las diversas áreas usuarias, así como dar trámite a las modificaciones del Plan Anual de Contrataciones para su aprobación por el Titular de la Entidad.
- Disponibilidad Presupuestal: Documento que garantiza los recursos necesarios para los procesos de selección correspondientes a la adquisición de bienes, servicios y/o ejecución de obras, también llamado certificación de crédito presupuestario y/o previsión presupuestal.

3.2.1.3 Las áreas responsables de las actividades de compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL

Las áreas responsables de las actividades de compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL, son la Gerencia de Logística y Servicios y dos (2) Equipos, las cuales detallamos sus funciones y/o responsabilidades:

Gerencia de Logística y Servicios

Lograr el adecuado desarrollo de las políticas de administración de recursos materiales y de abastecimiento de bienes y servicios, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; así como desarrollar acciones de protección y vigilancia, y administración y conservación del Centro Operativo Principal La Atarjea, aledaños y la Reserva Ecológica del Río Rímac.

Equipo Gestión del Abastecimiento

- a. Proponer a la Gerencia General a través del formato correspondiente, la conformación y/o recomposición de los Comités de Selección, encargados de conducir los procedimientos de contratación de bienes y servicios, en los casos que correspondan.
- b. Visar el Formato de Designación de Comité de Selección y Aprobación de Bases, así como el Pronunciamiento del Titular de la Entidad ante la elevación de Observaciones.
- c. Proyectar y visar el Formato de Aprobación de Bases de los diferentes procedimientos de selección de bienes, servicios y consultorías diversas.
- d. Brindar asesoría y asistencia a los Comités de Selección en los procedimientos de contratación de servicios y bienes.
- e. Brindar asistencia técnica en los actos preparatorios de los procedimientos de selección a las áreas usuarias que solicitan los bienes o servicios a contratar.
- f. Determinar el valor estimado de los bienes y servicios a contratar, a través de las indagaciones de mercado, y remitir a las áreas usuarias el informe de Indagación de Mercado, para que las mismas elaboren y aprueben el expediente de contratación.
- g. Dirigir y controlar la atención integral a los proveedores relacionada con la información de las convocatorias, así como la entrega y recepción de documentos pertinentes.
- h. Formular y proponer la mejora de los procesos y de la normatividad, para optimizar la gestión de las contrataciones de bienes y servicios.

- i. Conducir y coordinar la suscripción oportuna de los contratos con los postores ganadores de la Buena Pro, y efectuar, previo a la suscripción, la revisión de la documentación obligatoria.
- j. Gestionar los contratos de bienes y servicios, incluidos los no afectos a ley, que involucre el trámite de perfeccionamiento.
- k. Cumplir con las disposiciones legales y normativas vigentes en materia de contrataciones.

Equipo Programación y Ejecución Contractual

- a. Participar en la elaboración del Plan Estratégico de SEDAPAL; así como proponer los proyectos internos y los proyectos del Plan Operativo Institucional de la Gerencia de Logística y Servicios.
- b. Coordinar y consolidar la información de todos los requerimientos, remitidos por las diferentes áreas usuarias de la empresa que serán incluidos en el proyecto de Plan Anual de Contrataciones, así como sus modificatorias.
- c. Coordinar con las áreas usuarias, el Equipo de Gestión del Abastecimiento, la valorización de las contrataciones de bienes y servicios en general, consultorías y obras para el registro en el PAC.
- d. Administrar el Catálogo de Bienes y de Servicios, coordinando su actualización con las áreas usuarias de SEDAPAL.
- e. Planificar y ejecutar los programas de seguimiento y control de los indicadores de la Gerencia de Logística y Servicios.
- f. Formular y proponer la mejora de los procesos y de la normatividad, para optimizar la gestión de la programación y ejecución contractual.

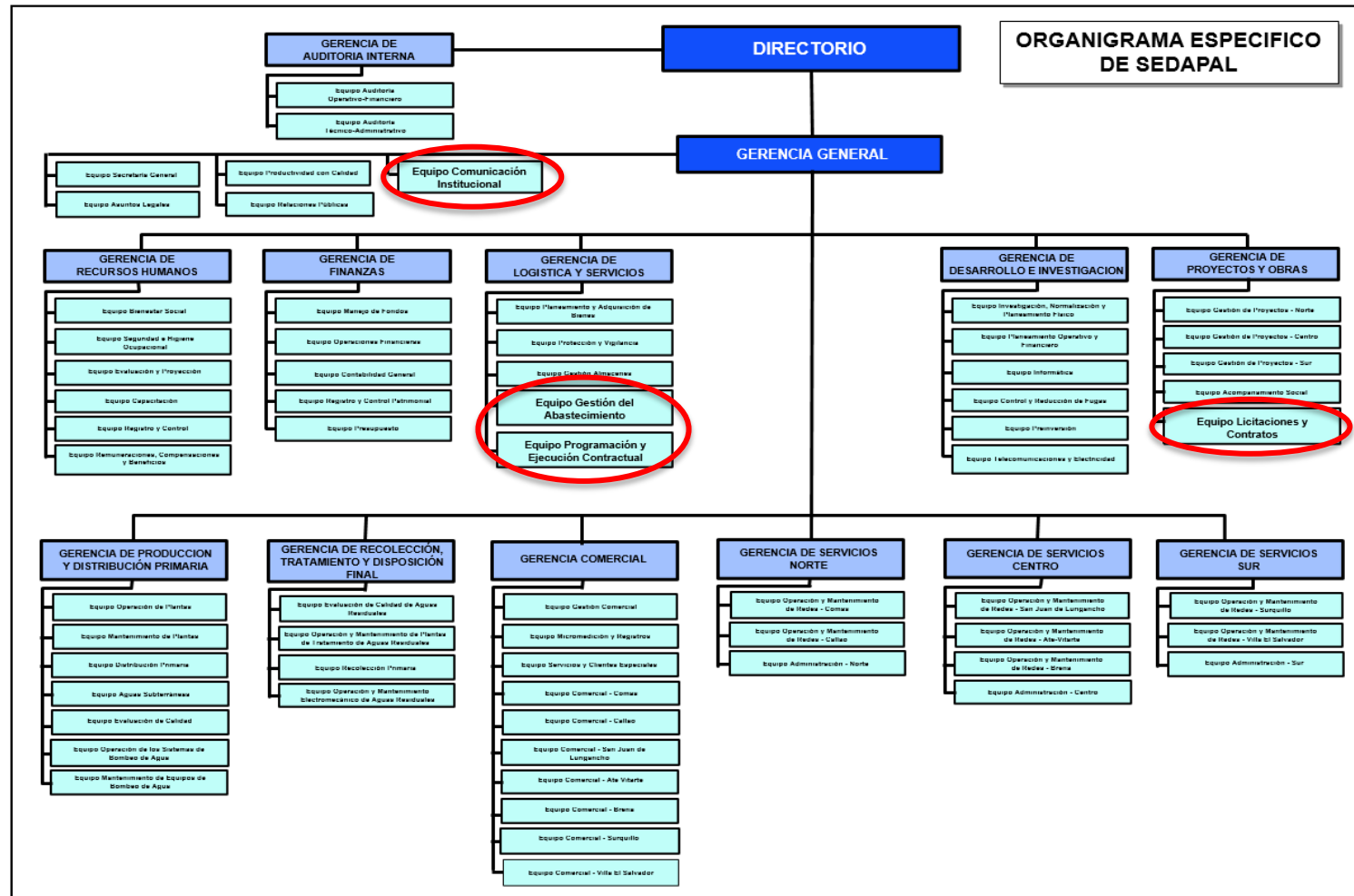


Figura 3. Organigrama específico de SEDAPAL
Fuente: Memoria Institucional 2015

3.2.1.4 Etapas para comprar al Estado

Para que SEDAPAL pueda realizar la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios durante el 2016, ha tenido que realizar dos (2) grandes procesos, los cuales se detalla a continuación:

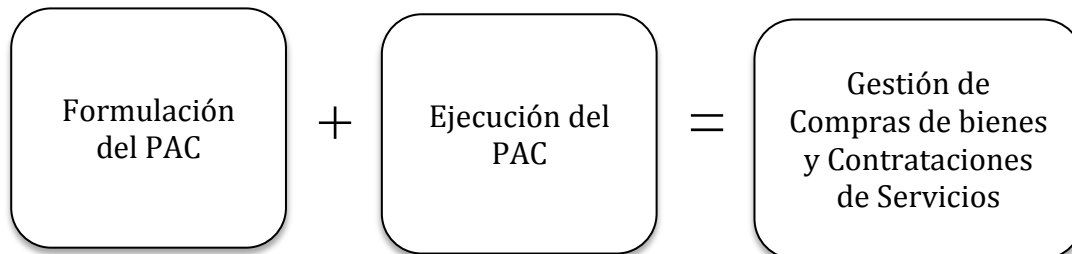


Figura 4. Etapas para comprar en SEDAPAL.
Fuente: Elaboración propia.

Proceso 1: Formulación del PAC (Plan Anual de Contrataciones)

El proceso de “Formulación del PAC” se da al término de un año, en este caso en noviembre-diciembre de 2015, siendo los subprocesos el siguiente:

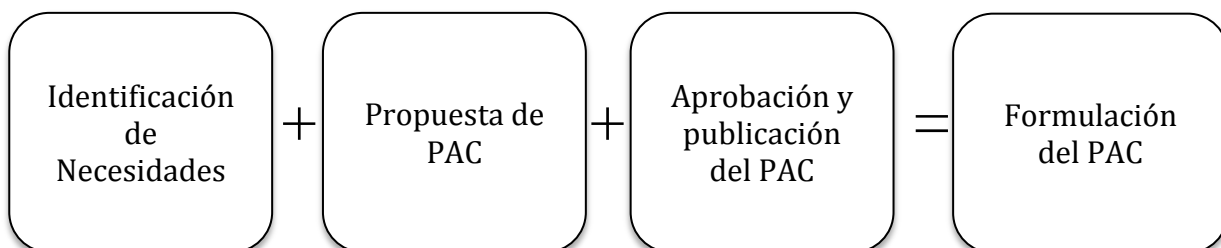


Figura 5. Detalle del proceso “Formulación del PAC”
Fuente: Elaboración propia.

A continuación detallamos cada subproceso:

- Identificación de Necesidades

La elaboración de la identificación de necesidades, es un proceso técnico mediante el cual, se prevé, en forma racional y sistemática, las necesidades de bienes, servicios, consultorías de obras y obras requeridas por las diversas áreas de la empresa para el cumplimiento de sus metas de acuerdo al Plan Operativo y el presupuesto asignado.

Las áreas usuarias remitirán sus cuadros de necesidades a las áreas de contratación de la siguiente forma:

- Cuadro de necesidades de bienes y servicios en general: Al Equipo Programación y Ejecución Contractual.

- Cuadro de necesidades de obras y de consultoría de obras: Al Equipo Licitaciones y Contratos.

El cuadro de necesidades de bienes y servicios en general, así como el de obras y consultoría de obras es consolidadas por el EPEC y ELC, respectivamente, determinando el valor estimado y/o referencial, luego ser remitido al Equipo de Presupuesto para que lo incluya en el Proyecto de Presupuesto Institucional.

Los órganos encargados de las contrataciones determinaran los procedimientos de selección y demás contrataciones que se ejecutaran en el siguiente año fiscal, y formular el proyecto de PAC en función al Cuadro Consolidado de Necesidades y Proyecto de Presupuesto.

En el caso de materiales sujetos a Convenios Marco, Compras Corporativas o modalidad de Subasta Inversa, el procedimiento se realizará dando cumplimiento a la normatividad regulada por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).

Las áreas usuarias deberán considerar los siguientes lineamientos:

- ** No se podrá solicitar transferencias presupuestales de materiales que se hayan programado en los procesos de selección, para atender otros requerimientos.
- ** Las modificaciones al Plan Anual de Contrataciones se realizaran según el calendario aprobado por la Gerencia General.
- ** Para el caso de bienes comunes se deberá realizar la verificación de las fichas técnicas con el fin de comprobar que el material requerido se ajusta a sus necesidades.
- ** Para el caso de requerimientos de bienes, suministros y servicios que requieran de la visación de las áreas especializadas (Equipo Tecnología de la información y Comunicaciones, Equipo Administración y Conservación), deberán solicitar la revisión de la ficha técnica para el caso de bienes o de los términos de referencia para el caso de servicios, ante los Equipos especializados, antes de remitir la ficha para su creación al Equipo Programación y Ejecución Contractual.

- Propuesta de PAC

El Plan Anual de Contrataciones deberá contener por lo menos, la siguiente información:

- Todos los procedimientos de selección que se convocaran durante el correspondiente ejercicio, incluyendo el detalle de los ítems, en el caso de procedimientos según relación de ítems.

- Los procedimientos de selección que serán realizados por otras Entidades, sea mediante el desarrollo de compras corporativas o el encargo del procedimiento de selección. En este último caso, la Entidad encargante mantendrá dicho procedimiento en su PAC solo si la realización del mismo y la ejecución del contrato se efectúa con cargo a su presupuesto y no mediante transferencia presupuestal a la Entidad encargada. De lo contrario, la Entidad encargante deberá excluirlo de su PAC y la Entidad encargada incluirlo en el suyo.
- Los procedimientos de selección que no fueron convocados el año fiscal anterior, y aquellos declarados desiertos, siempre y cuando persista la necesidad declarada por el área usuaria, y se cuente con el presupuesto respectivo.
- Aquellos procedimientos de selección que durante el año fiscal anterior hayan sido declarados nulos de oficio, por defectos o vicios en los actos preparatorios, cuya necesidad persiste conforme a lo manifestado por el área usuaria, y se cuente con el presupuesto respectivo.

El Plan Anual de Contrataciones considerará todas las contrataciones, con independencia del tipo de proceso de selección y/o el régimen legal que las regule. Las contrataciones directas deberán estar incluidas en el Plan Anual de Contrataciones, salvo las excepciones establecidas en la Ley de Contrataciones y su Reglamento y el Procedimiento de Contrataciones Directas.

Los órganos de contrataciones realizarán la consolidación de los requerimientos de bienes, suministros, servicios y obras, tomando en consideración la agrupación de requerimientos corporativos.

La información para la formulación del Plan Anual de Contrataciones se realizará de acuerdo a lo siguiente:

Equipo Licitaciones y Contratos remitirán al EPEC, un archivo en formato Excel, conteniendo el Plan Anual de Contrataciones consolidado de sus respectivas áreas. Dicha información será proporcionada en el formato establecido en el módulo del SEACE, dentro de los plazos y en las condiciones que para dicho fin, solicite la Gerencia de Logística y Servicios mediante comunicación remitida oportunamente. Equipo Programación y Ejecución Contractual, consolidará la información remitida por el Equipo Licitaciones y Contratos, con las contrataciones de bienes, suministros y servicios en general, generando en un solo documento el correspondiente Plan Anual de Contrataciones de la empresa.

- Aprobación y Publicación del Plan Anual de Contrataciones

El Equipo Programación y Ejecución Contractual realizara el trámite de aprobación del PAC, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la aprobación del Presupuesto Institucional y lo publicara en el SEACE en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles de aprobado, incluyendo el dispositivo o resolución correspondiente.

El Plan Anual de Contrataciones aprobado estará a disposición de los interesados en el Equipo Programación y Ejecución Contractual y en el portal institucional de SEDAPAL, pudiendo ser adquirido por cualquier interesado al precio equivalente al costo de reproducción.

Proceso 2: Ejecución del PAC (Plan Anual de Contrataciones)

El proceso de “Formulación del PAC” se da al término de un año, en este caso en noviembre-diciembre de 2015, siendo los subprocesos el siguiente:

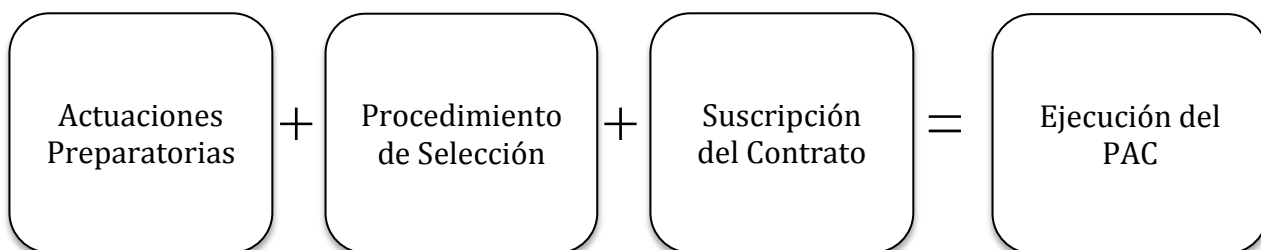


Figura 6. Detalle del proceso “Ejecución del PAC”
Fuente: Elaboración propia.

Según la Directiva de Gestión y Procesos Presupuestarios vigente, la modalidad de compra depende del monto establecido como valor estimado de los tipos de procedimientos de selección, encontrándose vigentes los siguientes:

Apéndice F

Topes de los procesos de selección para la adquisición de bienes y/o contratación de servicios

Tipo de proceso de selección		Bienes S/.	Servicios S/.
Licitación pública		>= 400,000	
Concurso público		>= 400,000	
Adjudicación directa	Publica	< 400,000 > 200,000	< 400,000 > 200,000
	Selectiva	<= 200,000 >= 40,000	<= 200,000 >= 40,000
Adjudicación de menor cuantía		< 40,000 > 11,550	< 40,000 > 11,550

Fuente: Pagina web del Organismo supervisor de Contrataciones del Estado - OSCE

Actuaciones Preparatorias

- Para dar inicio a un procedimiento de selección, las áreas usuarias de la Empresa remitirán al EGAb (OEC) los términos de referencia (servicios) o especificaciones técnicas (bienes y suministros), definiendo su cantidad, calidad y justificando la finalidad pública.
- En el caso de bienes que se requiere con una marca específica es necesario que las áreas usuarias remitan el documento que apruebe el proceso de estandarización correspondiente. Para el caso de bienes o servicios especializados, el requerimiento debe contener el Informe Técnico del Equipo Técnico Especializado, según corresponda, como el caso de software cuya evaluación debe ser elaborado por el ETIC.
- El Comprador consolida la información y verifica que cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad, de ser necesario realizar precisiones, devuelve al área usuaria mediante documento o correo electrónico, para la subsanación respectiva.
- Sobre la base de las características técnicas o términos de referencia definidos y bajo responsabilidad de las áreas usuarias de la Empresa, el EGAb efectuará las indagaciones de mercado para actualizar el valor estimado, de ser el caso. Se utilizarán dos fuentes como mínimo, pudiendo ser: presupuestos y cotizaciones actualizados, los que deberán provenir de personas naturales o jurídicas que se dediquen a actividades materia de la convocatoria, incluyendo fabricantes, cuando corresponda; portales y/o páginas Web, catálogos, precios históricos, la información de procesos con buena pro consentida publicada en el SEACE, entre otros, y que guarden relación con el objeto de la contratación y sus características particulares debiendo verificarse que la información obtenida en cada fuente

corresponda de emplear más de una fuente, en el Informe de Indagación de Mercado deberá sustentarse dicha situación.

La Indagación de Mercado debe indicar los criterios, procedimiento y/o metodología utilizados, a partir de las fuentes identificadas para determinar el valor estimado actualizado.

- El Comprador elaborara el Informe de Indagación de Mercado junto con el Cuadro Comparativo así como el Resumen Ejecutivo, el mismo que debe formar parte del expediente de contratación. El cual será remitido al área usuaria solicitando la remisión del Informe de Expediente de Contratación aprobada por la Gerencia del Área Usuaría.
- El Informe del Expediente de Contratación el cual contendrá una descripción del bien o servicio a contratar, definiendo su cantidad, calidad y justificando la finalidad pública para la que debe ser contratada, adjuntando la Certificación Presupuestal correspondiente.
- El Comprador recepciona el expediente de contratación. Remite la documentación de ser el caso al Comité de Selección designado por la Gerencia de Logística y Servicios.
- El Comité de Selección o EGAb (OEC), de ser el caso, realiza las siguientes acciones:
 - Suscribe el acta de instalación
 - Elabora el proyecto de bases del procedimiento
 - Suscribe el acta de conformidad de las bases
 - Remite el proyecto de bases para su aprobación a la Gerencia correspondiente, según sea el caso.
- El Gerente General o Gerente de Logística y Servicios o Gerente del área usuaria aprueba las bases mediante el Modelo de Aprobación de Bases, luego lo devuelve al EGAb y este a su vez traslada el expediente al Comprador.
- El Comité de Selección y/o el Comprador, de ser el caso, recepciona las bases aprobadas y procede con el registro de convocatoria a través del SEACE (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado), y posteriormente, notifica la convocatoria a los miembros del Comité de Selección (de ser el caso) y al Jefe del EGAb y envía copia del cronograma del procedimiento al Equipo Contabilidad General.

Procedimiento de Selección

- En las fechas programadas el EGAb o Comité de Selección, realizará lo siguiente:

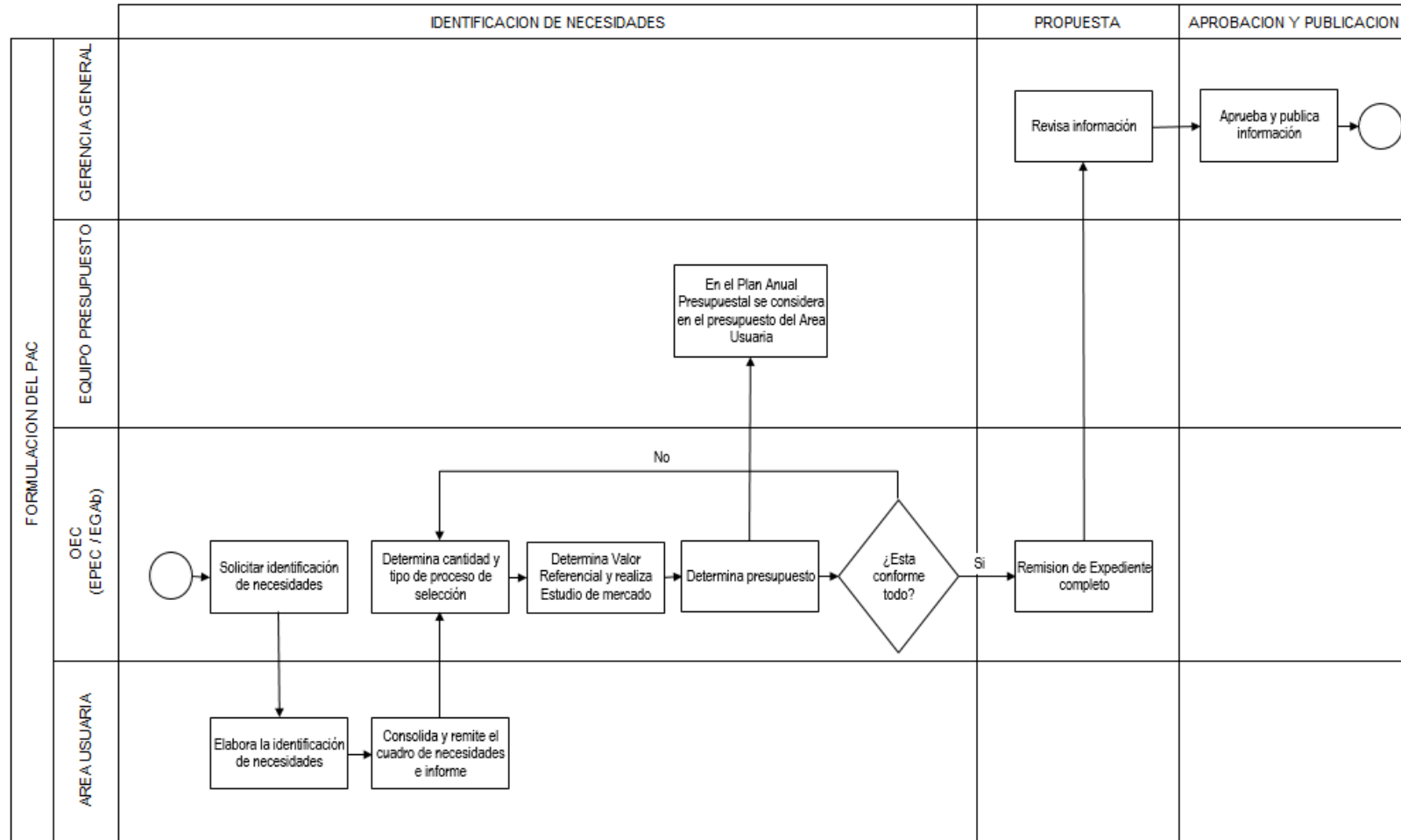
- El Comprador consolida las consultas y observaciones a las bases y las traslada al Comité de Selección, de ser el caso.
 - El Comité de Selección y/o EGAb, elabora el pliego de absolución de consultas y observaciones, pudiendo solicitar el apoyo del área usuaria.
 - El Comité de Selección y/o EGAb, remite al Comprador, el pliego de absolución de consultas y observaciones para su registro en el SEACE.
 - En caso de no presentarse consultas y observaciones o solicitud de elevación de los cuestionamientos al pliego de absolución de consultas y observaciones, el Comité de Selección integra las bases y las remite al Comprador para su registro en el SEACE.
 - Luego del resultado de las consultas y observaciones o con el pronunciamiento de la elevación de consultas y observaciones el Comité de Selección o EGAb integrara las bases del procedimiento de selección.
- En las fechas programadas el EGAb o Comité de Selección, realizara lo siguiente:
- Para las Adjudicaciones Simplificadas, el EGAb efectuara la recepción y apertura de las ofertas, verifica los documentos de presentación obligatoria y registra la información en un Acta.
 - Para las Licitaciones Públicas y Concursos Públicos, la recepción de ofertas se realiza en Acto Público con el Comité de Selección.
 - Solicita al área usuaria la evaluación de cumplimiento de especificaciones técnicas o términos de referencia, de ser el caso.
 - Prepara cuadro comparativo de evaluación y calificación de propuestas.
 - Otorga la buena pro, la suscribe y traslada la documentación al Comprador.
- El Comité de Selección y/o Comprador, según corresponda, recepciona la documentación y:
- Registra en el SEACE los datos de los postores, el otorgamiento de la Buena Pro y se anexa el cuadro comparativo.
 - En caso se presente un recurso de apelación, se resolverá y notificara su decisión a través del SEACE, dentro de los plazos establecidos. Una vez registrada la resolución en el SEACE, el Comprador informa al Comité de Selección para proceder con lo dispuesto en dicha Resolución.
 - Para el caso de bienes, el Comprador, vía correo electrónico, luego del consentimiento de la Buena Pro, comunicara a las áreas usuarias involucradas el detalle de los ítems adjudicados para que generen la solicitud de pedido de bienes de los diversos procedimientos de selección. Dentro de los cinco días siguientes a la emisión del correo, las áreas usuarias remitirán la solicitud de

pedido al EPEC con la finalidad que puedan emitir los pedidos correspondientes.

Suscripción del Contrato

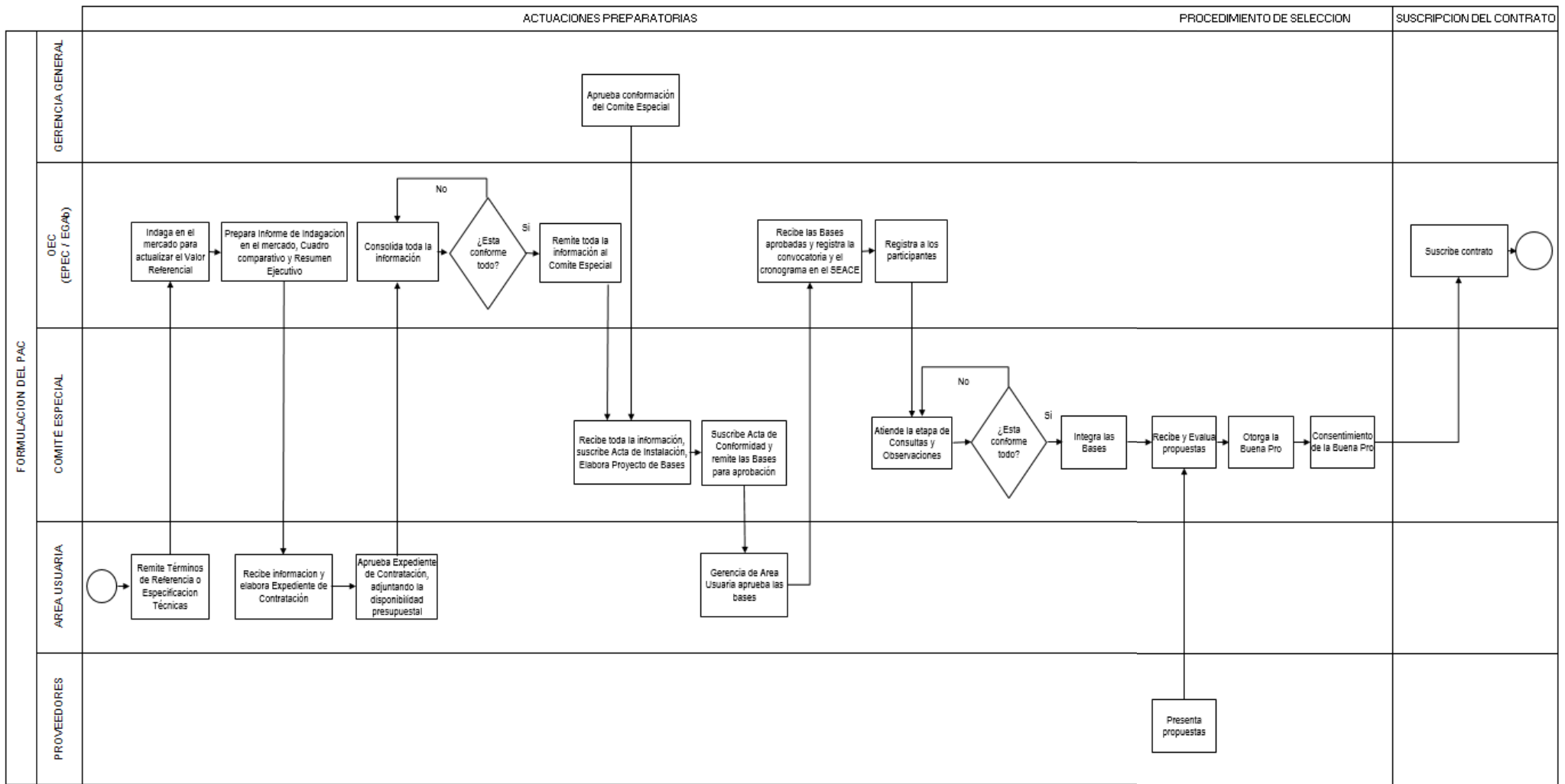
- El Equipo Gestión del Abastecimiento, remitirá al Equipo Contrataciones, el Acta y Cuadro de Otorgamiento de Buena Pro y los documentos requeridos en las bases para la suscripción del contrato, dentro de los plazos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- El Equipo Gestión del Abastecimiento, recepciona el contrato visado por el Equipo Contrataciones y coordina las firmas del mismo.
- El Comprador, luego de suscrito el contrato por parte del proveedor o contratista y de registrarlo en el SEACE, remite todo el Expediente del procedimiento de selección debidamente foliado al EPEC.

3.2.1.5 Representación gráfica de las dos (2) Etapas para Comprar el Estado



Nota: OEC = Oficina encargada de las contrataciones

Figura 7. Diagrama de flujo del proceso “Formulación del PAC”



Nota: OEC = Oficina encargada de las contrataciones

Figura 8. Diagrama de flujo del proceso “Ejecución del PAC”
 Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Referido a la Comunicación en SEDAPAL

A continuación se detallará como se da la comunicación en SEDAPAL.

3.2.2.1 Categorías de Comunicación-Comportamiento Organizacional en SEDAPAL

SEDAPAL es una empresa del tipo Sociedad Anónima, el cual cuenta con aproximadamente 2,500 trabajadores, que para poder mantener una misma filosofía, esta imparte una serie de doctrinas en el interior de esta; fluyendo la comunicación de manera vertical y horizontal en toda la organización.

A continuación se muestra una representación de lo expuesto:

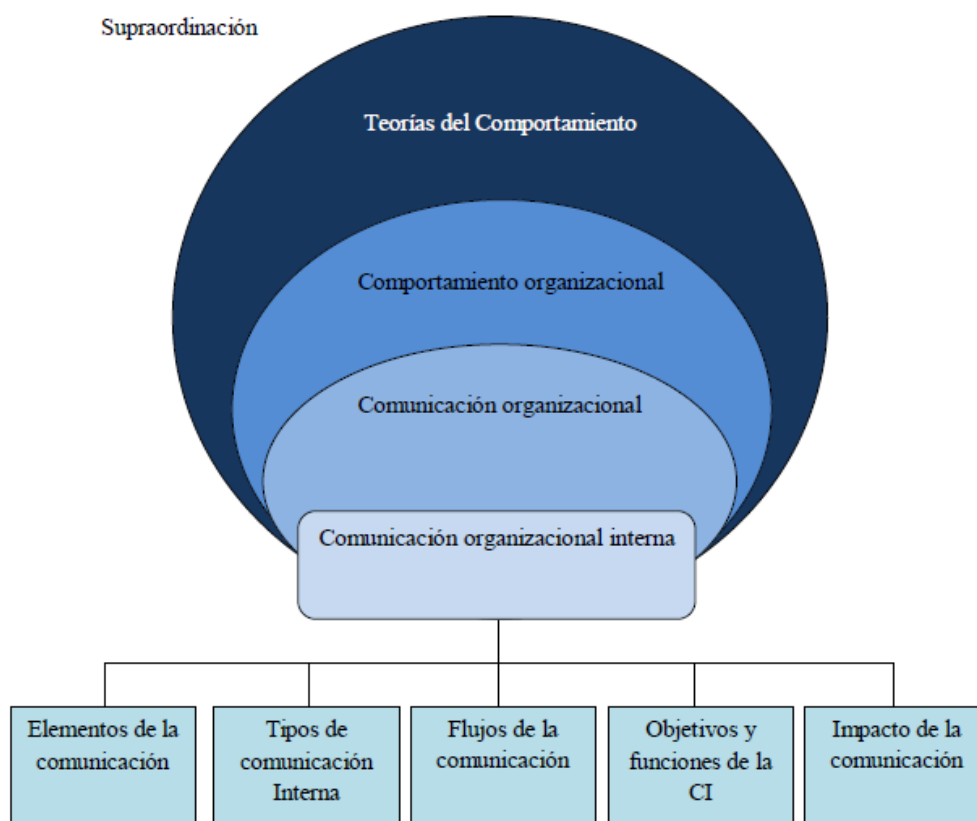


Figura 9. Tipos de comunicación en la organización

Fuente: Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato, Ecuador. (pag. 17)

3.2.2.2 El área de comunicación interna de la Empresa SEDAPAL y las comunicaciones

El área de comunicación interna de la empresa SEDAPAL se denomina “**Equipo Comunicación Institucional**”; el cual tiene como funciones y responsabilidades:

- a. Diseñar las estrategias adecuadas que impacten positivamente en los medios de comunicación, procurando convertirlos en aliados estratégicos de la Empresa, a través de una labor de incidencia con los mismos, así como la creación del mensaje institucional.
- b. Diseñar las estrategias de promoción y publicidad que garanticen el posicionamiento de la Empresa entre la población de Lima y Callao.
- c. Asegurar el ejercicio de una comunicación interna confiable, oportuna e integradora en SEDAPAL.

3.2.2.3 *Las áreas que intervienen en la compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL*

Las áreas que intervienen en el proceso de comunicación para compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL, son todas las áreas de la empresa. Es decir, las áreas usuarias, el Equipo Programación y Ejecución Contractual, Equipo Gestión del Abastecimiento, Gerencia de logística y Servicios y Directorio. No estando todas estas áreas ubicadas físicamente en un solo lugar.

En el COP La Atarjea, sito en la Av. Ramiro Prialé N.º 210, El Agustino, Lima, se encuentra las áreas usuarias, el Equipo Programación y Ejecución Contractual, Equipo Gestión del Abastecimiento, Gerencia de logística y Servicios y Directorio.

En la zona Norte, se encuentra:

- ✓ Centro de Servicios Callao, ubicado en Av. Guardia Chalaca N.º 1131, Callao
- ✓ Centro de Servicios Comas, ubicado en Av. Víctor Andrés Belaunde Oeste cdra. 5, Urb. El Retablo, Comas

En la zona Centro, se encuentra:

- ✓ Centro de Servicios Ate Vitarte, ubicado en Av. Nicolás Ayllon N.º 2309, Ate Vitarte
- ✓ Centro de Servicios Breña, ubicado en Av. Tingo María N.º 600, Cercado de Lima
- ✓ Centro de Servicios San Juan Lurigancho, ubicado en Av. Próceres de la Independencia N.º 3105.

En la zona Sur, se encuentra:

- ✓ Centro de Servicios Surquillo, ubicado en Angamos Este N.º 1450
- ✓ Centro de Servicios Villa El Salvador, ubicado en Separadora Industrial N.º 300, primer sector.

A todo esto se le suma los proveedores con quienes se coordina en todo momento.



Figura 10. Alcance de SEDAPAL

Fuente:

https://www.google.com.pe/search?q=SEDAPAL+mapa&biw=1148&bih=782&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwitss7FI8LSAhVFwiYKHZQzCUgQ_AUIB#imgrc=rxRPG1QlvPoJ0M:

3.2.2.4 Los tipos de comunicación que intervienen en el proceso de compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL

Una revisión exhaustiva de medios de comunicación dados en la empresa SEDAPAL de manera vertical y/o horizontal, nos ha permitido identificarlos, siendo estos

clasificados en función de la forma oral o escrito, si se requiere uso de la tecnología y si son documentos formales o no, expuesto en la tabla siguiente:

Apéndice G

Diferentes medios de comunicación

Medios de comunicación	Medio oral	Medio escrito	Uso de tecnología	Documentos formales	Documentos no formales y/o uso frecuente
Entrevista personal	X				
Cara a cara	X				
Videos Corporativos	X		X		
Teléfono	X		X		
Actos/Eventos internos	X				
Reuniones no programadas	X				
Reuniones programadas	X				
Visitas	X				
Tablón de anuncios		X			X
Memoria anual de la empresa		X		X	
Manuales/Guías		X		X	
Procedimientos internos aprobados		X		X	
Correo institucional		X	X		
Intranet (interno)		X	X		
Circulares		X			X
Página web Institucional (externo)		X	X		
Página web OSCE		X	X		
Revista de la empresa		X		X	
Resumen de prensa		X			
Cartas/Memorando		X			X
Informes		X			X

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la técnica de observación e indagación, se ha obtenido que los tipos de comunicación más frecuentes son los expuestos en el cuadro siguiente, así como las áreas de la empresa que intervienen y las que están a cargo de llevar a cabo las compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL.

Apéndice H

Frecuencia de los Medios de comunicación más utilizados en el proceso de compras

Medios de comunicación	Frecuencia por Etapas		Áreas intervienen	Área a cargo
	Formulación del PAC	Ejecución del PAC		
Cara a cara	X	X	Toda la empresa	EPEC, EGAb
Teléfono	X	X	Toda la empresa	EPEC, EGAb
Reuniones no programadas	X	X	Toda la empresa	EPEC, EGAb
Reuniones programadas	X	X	Toda la empresa	EPEC, EGAb
Correo institucional	X	X	Toda la empresa	EPEC, EGAb
Página web Institucional (externo)	X	X	EGI, EPEC, EGAb	EGI, EPEC, EGAb
Página web OSCE	X	X	EPEC, EGAb	EPEC, EGAb
Cartas/Memorando	X	X	Toda la empresa	EPEC, EGAb
Informes	X	X	EPEC, EGAb	EPEC, EGAb

Nota: EGI = Equipo Gestión Institucional, responsable de actualizar el portal web institucional de SEDAPAL.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.5 *Importe acumulado de cada bien adquirido o servicio contratado dados en el 2016 en SEDAPAL*

De acuerdo al cuadro siguiente se puede evidenciar que cada servicio o bien adquirido ha sido dado en montos muy altos, lo cual demanda una buena comunicación para que se logre alcanzar el objetivo de este proceso, ahí radica aún más su importancia de este trabajo de investigación.

Apéndice I*Principales proveedores de SEDAPAL (4to. Trimestre)*

n.	Proveedor	Ruc	Importe acumulado (S/.)	Tipo
1	CONCYSSA S A	20100370426	120,796,167.27	SERVICIO
2	ACCIONA AGUA S.A.	99000010452	105,916,534.13	SERVICIO
3	ENERLETRIC INGENIEROS S.A.C.	20486086719	34,647,273.03	SERVICIO
4	CONSORCIOINTEGRADOPORSEIPSASAC-BAFORSEGURIDAD TOTAL.SAC - HG SECURITY SAC	20502605934	32,300,000.00	SERVICIO
5	MERCANTIL S.A.	20100312736	24,583,939.85	BIENES
6	CONSORCIO AGUA AZUL S.A.	20465261634	14,020,524.65	BIENES
7	GMD S A	20100153751	13,065,347.00	SERVICIO
8	QUIMPAC S.A.	20330791501	10,386,640.70	BIENES
9	CONSORCIOMANTENIMIENTO ELECTROMECANICO(O NCHSERVICIOSY SUMINISTROS INDUSTRIALES.S.A.C.- NUÑEZCHAVEZ ORLANDO JESUS)	2.04249E+21	8,648,857.77	SERVICIO
10	PROACTIVA MEDIO AMBIENTE PERU S.A.C.	20519176263	7,616,644.00	SERVICIO
11	CONSORCIOTRANSPORTESCARMELOS.R.L.,TURISMO CARMELOS.A.C.,CAMOTOURE.I.R.L.,SERVTECS.A.C.Y E&C MULTISERVICIOS E.I.R.L.	2.01014E+54	6,077,666.70	SERVICIO
12	AYNI TECNOLOGIA Y SERVICIOS S.A.C.	20601244919	4,740,000.00	SERVICIO
13	INDUSTRIAL CONTROLS S.A.C.	20261810540	4,198,909.82	BIENES
14	CONSORCIOECOGARDEN(TICALSHIPPINGPERUSAC-MIGUEL ORTEGA MELLIZO)	2.0385E+21	4,033,520.69	SERVICIO
15	EDITORIAL E IMPRENTA ENOTRIA S.A. - ENOTRIA S.A.	20100117526	3,779,856.24	SERVICIO
16	CONSORCIOTRANSPORTESCARMELOS.R.L.-TURISMOCARMELOS.A.C.-CAMOTOURE.I.R.L.,SERVTECS.A.C.-E&CMULTISERVICIOS E.I.R.L. Y FICA TOURS S.R.L.	2.01014E+65	3,675,688.20	SERVICIO
17	TELEFONICAGESTIONDESERVICIOSCOMPARTIDOSPERUS.A.C.	20501827623	3,667,436.00	SERVICIO
18	ROSERCO S.A.C.	20434331138	3,375,000.00	SERVICIO
19	ONCH SERVICIOS Y SUMINISTROS INDUSTRIALES S.A.C.	20424887553	3,161,047.00	SERVICIO
20	TRANSPORTES PAJUELO Y CIA SRLTDA	20301306181	3,126,225.00	SERVICIO

Fuente:

3.2.2.6 *Análisis FODA de la comunicación en el proceso de compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL*

De la evaluación a la comunicación en la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL, se elaboró el siguiente FODA:

Fortalezas

- ✓ Se cuenta con acceso a medios como el teléfono para mantenerse comunicados con otras áreas por medio de anexos.
- ✓ SEDAPAL cuenta con un Call Center, que es la línea 317-3000, ya que para la EPS, como empresa tiene mucha importancia mantener buenas relaciones con sus clientes, proveedores, etc.
- ✓ Infraestructura adecuada para realizar las convocatorias, así como el Otorgamiento de la Buena Pro.
- ✓ El uso de herramientas tecnológicas como: el correo electrónico (e-mail) considerado como el medio oficial de comunicación. El portal web interno también es otro medio en la cual se mantienen informados pero es en menor porcentaje.

Oportunidades

- ✓ Empresa monopólica.
- ✓ No tiene competidores.
- ✓ Barreras de entrada al mercado altas.
- ✓ Poder de negociación con los proveedores.

Debilidades

- ✓ Cultura conservadora cerrada a los posibles cambios.
- ✓ La retroalimentación se da entre los cargos de alta gerencia y gerencia media y desaparece en los cargos de personal operativo, en la que dan importancia al rumor que a la información exacta.
- ✓ Falta de capacitación en temas relacionados a compras con el estado.
- ✓ Falta de empoderamiento y cooperación por parte de los colaboradores.
- ✓ No hay un Plan de comunicaciones para compras del estado.
- ✓ No existe un canal adecuado entre el área que genera la comunicación externa y la otra área de comunicación interna, por lo cual los colaboradores de la organización se llegan a enterar de los temas por otros medios de comunicación externos.

- ✓ Debido a los problemas de comunicación interno, el clima laboral se percibe un poco tenso, desordenado, y se crea incertidumbre por parte de los empleados en varias ocasiones.
- ✓ Excesiva rotación de personal.
- ✓ Los gerentes presentan deficiencias para comunicarse con los empleados del área de compras.
- ✓ Ausencia de un responsable que planifique, gestione y controle los planes comunicacionales.
- ✓ Desinterés y escasa participación de algunos directivos para la implementación de un Plan de Comunicación Integral.
- ✓ Ineficiente conocimiento por parte de ciertos empleados para el manejo de nuevos servicios que requieren de tecnologías de comunicación.
- ✓ No hay un sentido de pertenencia hacia la organización, trabajan solo por cumplir, más aun mayoría de los trabajadores del área de compras es personal temporal.
- ✓ La información no fluye eficientemente en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Los medios de comunicación interna y externa no son constantemente actualizados, además de ser utilizados de forma inadecuada.
- ✓ Deficiente experiencia del personal que labora en materia de comunicación.
- ✓ Ineficiente conocimiento por parte de ciertos empleados para el manejo de nuevos servicios que requieren de tecnologías de comunicación.

Amenazas

- ✓ Disminución de los recursos a SEDAPAL por parte de FONAFE.
- ✓ Cambios en aspectos normativos, evidencia una demora en el conocimiento y aplicación de dichas normativas.
- ✓ Reiteradas demandas y exigencias de los usuarios y proveedores quienes requieren respuestas inmediatas y veraces por parte del área de compras de SEDAPAL.
- ✓ Mercado externo con presencia de costos elevados para los procesos de captación del talento humano.

3.2.2.7 Investigación de campo

La presente investigación de campo consiste en realizar un procedimiento técnico, sistemático y analítico acerca de la situación actual de la comunicación y la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL; además, con la investigación de campo se identificará e implementará posibles soluciones

convenientes y oportunas que garanticen la resolución de los problemas existentes en la empresa SEDAPAL.

El Objetivo de la investigación de campo, es identificar los factores de riesgo o barreras de la comunicación, los cuales obstaculizan y dificultan la finalidad propia de la comunicación global en el que se encuentra inmersos los grupos de interés. Esto se hace a través de un diagnóstico, con la finalidad de obtener información necesaria que ayude a que los factores de riesgo se minimicen, así como también mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de la comunicación.

Propósito de la investigación

Antes de llevar a cabo la propuesta de comunicación integral es trascendental ejecutar la investigación de campo, que garantice recopilar información clara y concisa, además de reconocer las percepciones, preferencias, apreciaciones, calificaciones, satisfacciones, etc. de los diferentes públicos vinculados; y en base de la información obtenida, se pueda fundamentar, argumentar y determinar la situación actual de la empresa SEDAPAL.

Los objetivos específicos que se han identificado son:

1. Conocer las distintas necesidades comunicacionales de la empresa SEDAPAL en el ámbito de la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios.
2. Establecer el nivel de comunicación con cada uno de los grupos de interés.
3. Identificar las percepciones de su grupo de interés, sobre la calidad de los mensajes que reciben a través de los diferentes medios de comunicación.
4. Determinar el tipo de alternativas y opciones de solución que permitan optimizar la interacción del servicio que se ofrece.

3.2.2.8 Población y muestra

La población está definida por todas las personas que son parte de la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL, independientemente de su rol, en ese sentido, hacen un total de 108 personas que tienen una relación directa y en donde debe existir una eficiente comunicación.

En la tabla siguiente, se puede evidenciar que son 78 áreas usuarias que es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias; siendo una persona por cada área usuaria responsable de dicho fin. También, evidenciamos que por Órgano Encargado de las Contrataciones, es decir: el Equipo Gestión del Abastecimiento (EGAb) y el Equipo Programación y Ejecución Contractual (EPEC) son 30 personas a diciembre del 2016 las que intervienen.

Apéndice J

Población

Total Áreas Usuaria	EGAb	EPEC	Total personas
78	17	13	108

Fuente: Pagina web de SEDAPAL, Portal de Transparencia.

Evaluando a más detalle los órganos encargados de las contrataciones en SEDAPAL está conformado con el siguiente personal:

Apéndice K

Detalle de los Órganos encargados de Contrataciones en SEDAPAL

COD.	UNIDAD ORGANICA	PERSONAL PLAZO INDETERMINADO				PERSONAL PLAZO FIJO (CTOS. D.L. 728) (1)			TOTAL
		ALTA DIRECCION	FUNCIONARIO	EMPL EADO	OBRRERO	FUNCIONARIO	EMPLEADO	OBRRERO	
239	Equipo Gestión del Abastecimiento			17				17	
240	Eq. Programación y Ejecución Contractual		1	10	2			13	
TOTAL		0	2	49	3	0	5	59	

Fuente: Pagina web de SEDAPAL, Portal de Transparencia.

3.2.2.9 Selección de la muestra

Se requiere para el calcular el tamaño de la muestra la aplicación de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * N - 1 + Z_a^2 * p * q}$$

Figura 11. Formula para calcular una Muestra
Fuente: Sierra (1992)

En donde:

N = Tamaño de la población.

N = Muestra

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada.

q = Probabilidad de fracaso.

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Entonces para la población presentada tenemos:

$$n = \frac{108 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.03^2 * (108 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = 98$$

3.2.2.10 Recolección de la información

Como parte de la investigación de campo, la recolección de la información se efectuará mediante la utilización de la técnica de la Encuesta. Este instrumento que tiene como diseño un formulario de preguntas, es un documento rigurosamente estandarizado que traduce los objetivos en datos concretos.

Encuesta

Tipo de investigación: Cuantitativa

Técnica a utilizar: Encuesta

Punto de encuesta: Áreas usuarias y los Órganos Encargado de las Contrataciones

Fecha de realización en campo: Del 01.febrero.2016 al 15.febrero.2016

Público objetivo: Trabajadores con contrato a plazo indeterminado y fijo

Las preguntas planteadas están en función de los objetivos a conseguir y son:

1. Conocer las distintas necesidades de comunicaciones de la empresa SEDAPAL en el ámbito de la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios.

Pregunta 1: ¿SEDAPAL tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?

Pregunta 2: ¿Los miembros de la organización que son parte del proceso de compras tienen acceso a todos los canales de comunicación interna?

Pregunta 3: ¿Conoce usted las Políticas de comunicación interna?

Pregunta 4: ¿Se cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL?

2. Establecer el nivel de comunicación con cada uno de los grupos de interés para la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios.

Pregunta 5: ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los departamentos de la empresa SEDAPAL para la gestión de compras?

Pregunta 6: ¿Los canales de comunicación interna empleados en SEDAPAL son los adecuados para el tipo de mensaje?

Pregunta 7: ¿SEDAPAL recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna?

Pregunta 8: ¿Los canales de comunicación interna empleados son habitualmente los mismos?

Pregunta 9: ¿Considera que no existen barreras tecnológicas para el desarrollo de la comunicación?

Pregunta 10: ¿Considera que no existen barreras en cuanto al conocimiento de las personas que realizan la gestión de compras?

Pregunta 11: ¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones?

Pregunta 12: ¿Los canales de comunicación interna son de fácil acceso para ser usados por los trabajadores que participan del proceso de compras?

Pregunta 13: ¿Existe una predisposición para adaptarse a los cambios en el proceso de compras en SEDAPAL?

Pregunta 14: ¿Existe retroalimentación en los niveles operativos de la empresa referido al proceso de compras en SEDAPAL?

Pregunta 15: ¿Existe una constante capacitación en temas relacionados a las compras con el estado?

3. Identificar las percepciones de su grupo de interés, sobre la calidad de los mensajes que reciben a través de los diferentes medios de comunicación para la gestión de las compras de bienes y/o contratación de servicios.

Pregunta 16: ¿Los mensajes de la comunicación interna en el proceso de compras en SEDAPAL son claros y completos?

Pregunta 17: ¿Los mensajes de la comunicación externa en el proceso de compras en SEDAPAL son claros y completos?

Pregunta 18: ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna en el proceso de compras lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?

Pregunta 19: ¿La rotación del personal influye en la calidad de los mensajes en el proceso de compras?

Pregunta 20: ¿SEDAPAL recurre con frecuencia al uso de la comunicación

interna para informar de manera completa?

Siendo el resultado de la encuesta:

Apéndice L

Resultado de la encuesta

Preguntas	Trabajadores remitido la encuesta		Total trabajadores encuestados	Respuestas		Total respuestas
	Áreas usuarias	OEC		SI	NO	
1	78	20	98	70	28	98
2	78	20	98	25	73	98
3	78	20	98	21	51	72
4	78	20	98	24	74	98
5	78	20	98	27	71	98
6	78	20	98	39	38	77
7	78	20	98	18	80	98
8	78	20	98	45	53	98
9	78	20	98	38	60	98
10	78	20	98	55	31	86
11	78	20	98	47	51	98
12	78	20	98	36	47	83
13	78	20	98	26	72	98
14	78	20	98	58	40	98
15	78	20	98	41	57	98
16	78	20	98	18	80	98
17	78	20	98	31	42	73
18	78	20	98	16	82	98
19	78	20	98	47	51	98
20	78	20	98	42	56	98

Nota: OEC = Órganos Encargado de las Contrataciones

Capítulo IV

4.1 Análisis e interpretación de los datos

4.1.1. Tabulación de los datos

Luego de realizado la encuesta, realizamos una tabulación de los datos, considerando que la respuesta “SI” es óptimo y “No” es deficiente; evidenciamos que en el tipo “Necesidades de Comunicación” es donde más deficiencias y/o falencias se tiene.

También evidenciamos en la pregunta 2, 3, 4, 5, 7, 13, 16 y 18 son los que más ineficiencias presentan.

Apéndice LL

Resultado tabulado de la encuesta

Tipos	Preguntas	Trabajadores remitido la encuesta		Total trabajadores encuestados	Respuestas		%	Total respuestas
		Áreas usuarias	OEC		SI	NO		
Necesidades de Comunicación	1	78	20	98	70	28	250%	98
Necesidades de Comunicación	2	78	20	98	25	73	34%	98
Necesidades de Comunicación	3	78	20	98	21	51	41%	72
Necesidades de Comunicación	4	78	20	98	24	74	32%	98
Necesidades de Comunicación					140	226	62%	366
Nivel de Comunicación	5	78	20	98	27	71	38%	98
Nivel de Comunicación	6	78	20	98	39	38	103%	77
Nivel de Comunicación	7	78	20	98	18	80	23%	98
Nivel de Comunicación	8	78	20	98	45	53	85%	98
Nivel de Comunicación	9	78	20	98	38	60	63%	98
Nivel de Comunicación	10	78	20	98	55	31	177%	86
Nivel de Comunicación	11	78	20	98	47	51	92%	98
Nivel de Comunicación	12	78	20	98	36	47	77%	83
Nivel de Comunicación	13	78	20	98	26	72	36%	98
Nivel de Comunicación	14	78	20	98	58	40	145%	98
Nivel de Comunicación	15	78	20	98	41	57	72%	98
Nivel de Comunicación					430	600	72%	1030
Calidad de Mensajes	16	78	20	98	18	80	23%	98
Calidad de Mensajes	17	78	20	98	31	42	74%	73
Calidad de Mensajes	18	78	20	98	16	82	20%	98
Calidad de Mensajes	19	78	20	98	47	51	92%	98

Calidad de Mensajes	20	78	20	98	42	56	75%	98
Calidad de Mensajes					154	311	50%	465
Total general					724	1137	64%	1861

Nota: OEC = Órganos Encargado de las Contrataciones

Graficando los resultados de la encuesta, observamos en la figura siguiente en general como se respondió por los tres (3) tipos.

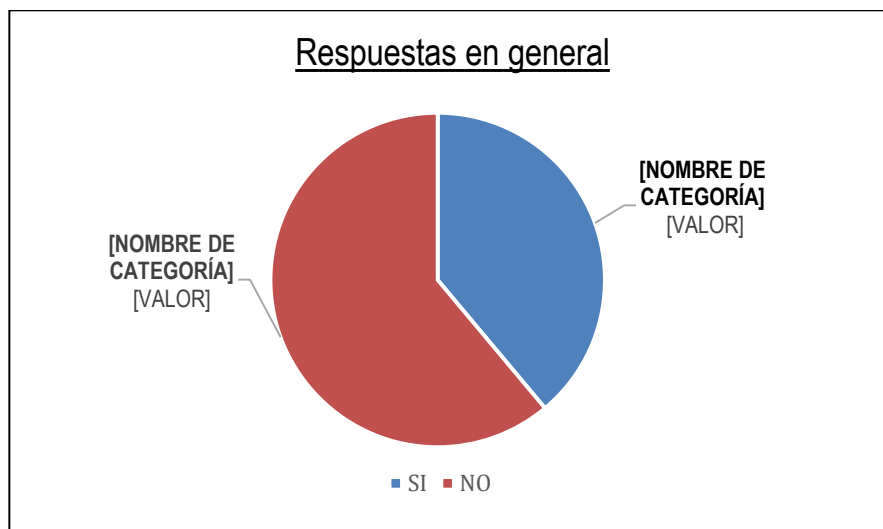


Figura 12. Respuesta de la encuesta en general.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico siguiente se analiza la comparación por tipo de pregunta, donde se puede observar que el “No” en el tipo “Necesidades de Comunicación” ha superado al “Si”; también, se observa que la brecha en el tipo de pregunta “Calidad de Mensajes” entre el “No” y el “Si” es muy corta.

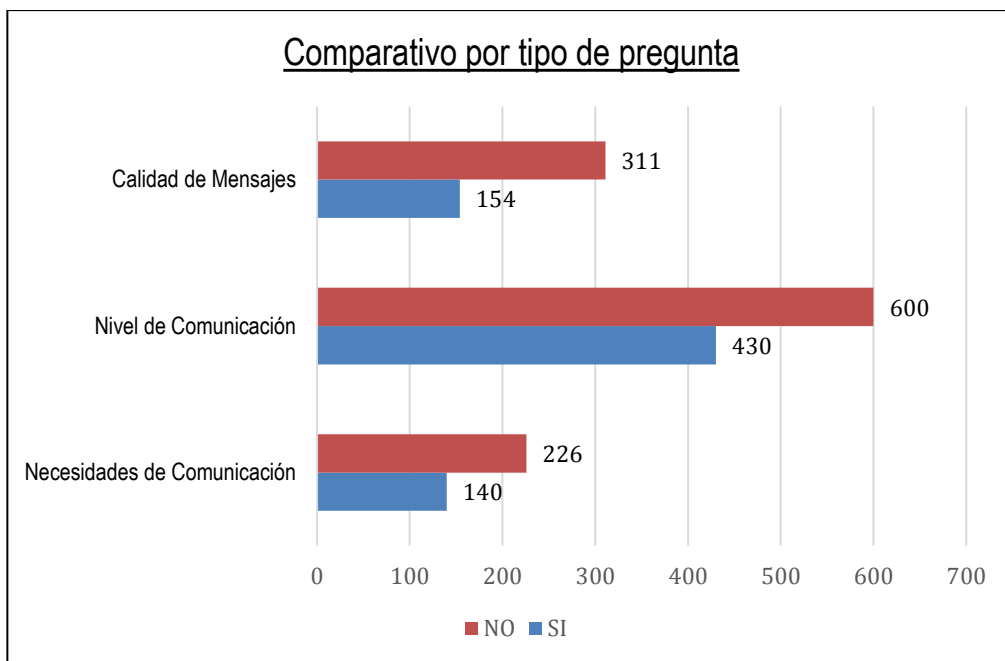


Figura 13. Comparativo de respuesta por tipo de pregunta.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica siguiente, se observa la relación de respuesta “Si” y “No” por cada pregunta, evidenciándose que existen preguntas donde el “No” supera largamente al “Si”.

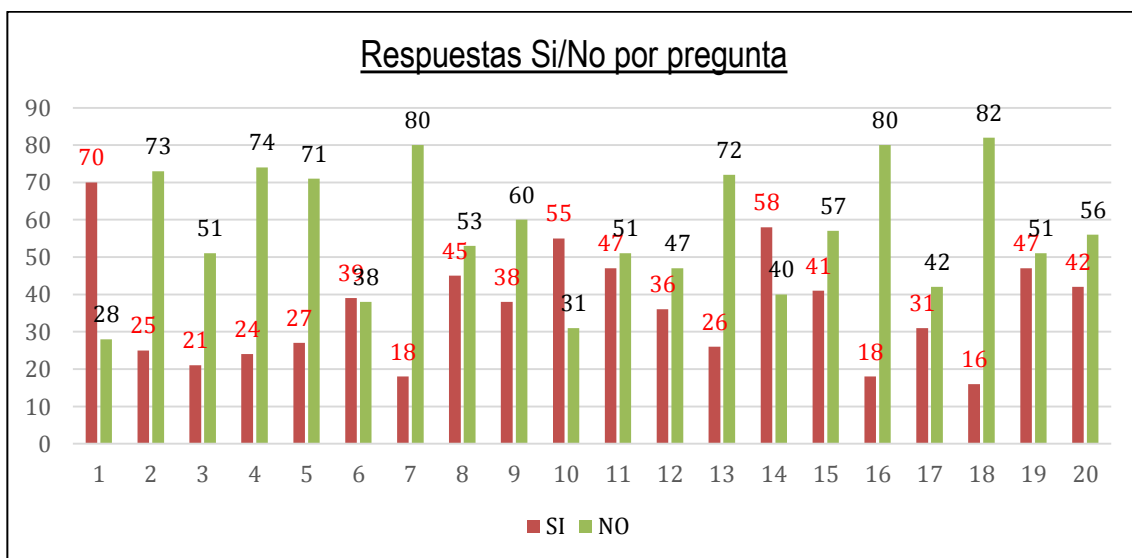


Figura 14. Resultado por cada pregunta de la encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Indicadores de gestión de adquisiciones relacionada con la gestión de comunicaciones

En una gerencia moderna de logística la comunicación que se debe tener en cuenta está referida al conocimiento, nivel de comprensión, valoración y utilización del canal comunicacional.

Para poder medir su eficiencia se hace necesario determinar indicadores, los cuales para este trabajo de investigación se ha propuesto tres (3) grupos a tomar en cuenta:

- Indicadores de Información. - Que miden aspectos relacionados a la obtención, imagen y gestión de la información.
- Indicadores de Imagen. - Que miden aspectos relacionados a noticias top, valor publicitario estimado, posicionamiento por segmento de mercado, temática, sentimiento y reputación.
- Indicadores de Gestión. - Que miden aspectos relacionados a impacto, resultados, cambios, compartición de conocimiento personalizada.

A continuación, se muestra la relación de los diferentes tipos de Indicadores y su relación con los medios de comunicación:

Apéndice M

Tipos de Indicadores y su relación con los medios de comunicación

Indicadores en la Gestión de la Comunicación referido a temas Logísticos		
Tipos de Indicadores	Acciones	Medios de comunicación
Información	Obtención	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartas/Memorando ▪ Cara a cara ▪ Teléfono ▪ Reuniones no programadas ▪ Reuniones programadas ▪ Visitas ▪ Correo institucional
	Compartición	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartas/Memorando ▪ Circulares ▪ Reuniones no programadas ▪ Reuniones programadas ▪ Correo institucional ▪ Tablón de anuncios
	Elaboración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales/Guías ▪ Procedimientos internos aprobados
Imagen	Noticias top	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web Institucional (externo) ▪ Intranet (interno) ▪ Tablón de anuncios
	Valor publicitario estimado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resumen de prensa
	Posicionamiento (segmento de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web Institucional (externo) ▪ Intranet (interno)

	mercado)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revista de la empresa
	Temática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memoria anual de la empresa ▪ Revista de la empresa
	Sentimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memoria anual de la empresa ▪ Revista de la empresa
	Reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web Institucional (externo)
Gestión	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Videos Corporativos ▪ Actos/Eventos internos ▪ Memoria anual de la empresa ▪ Revista de la empresa
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memoria anual de la empresa ▪ Informes ▪ Resumen de prensa ▪ Revista de la empresa
	Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actos/Eventos internos
	Compartición de conocimiento personalizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista personal ▪ Cara a cara

Fuente: Elaboración propia

Siendo el detalle de cada indicador el siguiente en términos de tipo de indicador, acciones, descripción, fórmula, unidad de medida y frecuencia.

Apéndice N

Detalle de los diferentes tipos de Indicadores

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Obtención
Descripción:	Para determinar la cantidad de documentos atendidos.
Fórmula:	Remisión de documentos / Total de documentos atendidos
Unidad de medida:	Número de documentos
Frecuencia:	Diaria

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Obtención
Descripción:	Para determinar la cantidad de actas suscritas.
Fórmula:	Actas suscritas / Total actas elaboradas
Unidad de medida:	Número de actas
Frecuencia:	Semanal

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Obtención
Descripción:	Para determinar la cantidad de visitas registradas.
Fórmula:	Visitas registradas / Total de visitas realizadas
Unidad de medida:	Número de visitas
Frecuencia:	Quincenal

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Obtención
Descripción:	Para determinar la cantidad de correos respondidos.

Formula:	Correos remitidos / Total de correos respondidos
Unidad de medida:	Número de correos
Frecuencia:	Diaria

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Compartición
Descripción:	Para determinar la cantidad de documentos remitidos a las áreas de la empresa.
Formula:	Documentos remitidos a áreas de la empresa / Total de áreas de la empresa
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Semanal

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Compartición
Descripción:	Para determinar la cantidad de correos remitidos.
Formula:	Correos remitidos a personas involucradas en determinado tema / Total de personas involucradas en determinado tema
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Semanal

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Elaboración
Descripción:	Para determinar la cantidad de manuales revisados.
Formula:	Manuales revisados / Total de manuales aprobados
Unidad de medida:	Número de manuales
Frecuencia:	Mensual

Tipo de Indicador:	Información
Acciones:	Elaboración
Descripción:	Para determinar la cantidad de procedimientos elaborados.
Formula:	Procedimientos elaborados / Total de propuestas de elaboración de procedimientos
Unidad de medida:	
Frecuencia:	

Tipo de Indicador:	Imagen
Acciones:	Noticias top
Descripción:	Para determinar la cantidad de visitas realizadas al módulo logístico de la página web.
Formula:	Visitas realizadas al módulo logístico de la página web / Total de visitas realizadas a la página web.
Unidad de medida:	Número de visitas
Frecuencia:	Diario

Tipo de Indicador:	Imagen
Acciones:	Valor publicitario estimado
Descripción:	Para determinar el beneficio esperado respecto al costo.
Formula:	Beneficio esperado / Total costo publicitario
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual

Tipo de Indicador:	Imagen
Acciones:	Posicionamiento (segmento de mercado)
Descripción:	Para determinar la cantidad de revistas compradas.
Formula:	Revistas de la empresa comprada / Total de revistas de la empresa publicadas
Unidad de medida:	Número de revistas
Frecuencia:	Diario

Tipo de Indicador:	Imagen
Acciones:	Reputación
Descripción:	Para determinar la cantidad de reclamos resueltos fundados.
Formula:	Reclamos resueltos fundados / Total de reclamos presentados por las compras en la empresa
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Semanal

Tipo de Indicador:	Gestión
Acciones:	Impacto
Descripción:	Para determinar la cantidad de personal que asiste a la convocatoria realizada.
Formula:	Personal que asiste a convocatoria realizada / Total de personas convocadas
Unidad de medida:	Número de personas
Frecuencia:	Quincenal

Tipo de Indicador:	Gestión
Acciones:	Resultados
Descripción:	Para determinar la cantidad de informes con resultados positivos.
Formula:	Remisión de informes de resultados positivos / Total de informes de resultados
Unidad de medida:	Número de informes
Frecuencia:	Mensual

Tipo de Indicador:	Gestión
Acciones:	Cambios
Descripción:	Para determinar el nivel de conocimiento de los nuevos procedimientos.
Formula:	Conocimiento de los nuevos procedimientos / Total de personas capacitadas
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual

Tipo de Indicador:	Gestión
Acciones:	Compartición de conocimiento personalizada
Descripción:	Para determinar la cantidad de preguntas respondidas sobre logística.

Formula:	Preguntas respondidas sobre Logística / Total de preguntas formuladas
Unidad de medida:	Número de preguntas
Frecuencia:	Mensual

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Elaboración de estrategias

Luego de la evaluación de todo lo expuesto se plantea las siguientes estrategias:

1. Elaborar un Plan Estratégico de comunicación para la gestión de compras, a fin de ser una herramienta de apoyo y gestión hacia la consecución de los objetivos de la empresa SEDAPAL, por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa factiblemente utilizada, esté sincronizada efectiva y eficazmente, para crear una base favorable que mejore las relaciones.

El contar con dicho Plan permitirá una mayor credibilidad, confianza, calidad de identidad e imagen corporativa, excelente reputación y unidad; además, también facilitará:

- ✓ La consecución de las metas y objetivos propuestos en términos de compras estatales.
 - ✓ Generación de un buen clima laboral y organizacional.
 - ✓ Se enfocará más al dialogo bidireccional entre todos los involucrados.
 - ✓ Proveerá un sentido de orden y control.
 - ✓ Ayudará a adaptarse a cambios rápidos.
2. Elaboración de Políticas para la comunicación interna referida a las compras en SEDAPAL.
 3. Permitir que todos los miembros de la organización que son parte del proceso de compras tengan acceso a todos los canales de comunicación interna, es decir, teléfono, correo institucional, página web, participación de reuniones, remisión/recibido de documentos a través de cartas o memorando e informes, entre otros.
 4. Identificar los canales de comunicación interna adecuados para cada tipo de mensaje entre los departamentos de la empresa SEDAPAL para la gestión de compras.
 5. Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna y también una constante capacitación en temas relacionados a las compras con el estado.

6. Aprovechamiento de la tecnología ya que la relación Áreas Usuarias-Órganos encargado de las Contrataciones, sea de manera eficiente.
7. Lograr los mensajes de la comunicación interna en el proceso de compras en SEDAPAL sean claros y completos.
8. Identificar los públicos objetivos, que permita reconocer los diversos públicos que se encuentran entorno a las compras de SEDAPAL, de tal forma que garantice la estructura correcta del mensaje, la utilización de canales idóneos y la posterior verificación de la comprensión de la información.
9. Mitigar las barreras comunicacionales, que puedan ocasionar problemas en el proceso de difusión de la información, es decir, reducir los factores que puedan provocar distorsiones, interferencias o que puedan bloquear la normal comunicación entre todas las áreas que son parte del proceso de compras.
10. Integración activa y participativa, ya que la comunicación para el cambio debe usarse para fomentar un clima organizacional adecuado.

Capítulo V

5.1 Conclusiones

Como resultado del presente trabajo de investigación se han arribado a las siguientes conclusiones:

1. Desde el punto de vista de los macroprocesos, en SEDAPAL uno de los procesos de apoyo relevante es el PA4 “Administrar la provisión de bienes y servicios”, del cual dependen todos los otros procesos, porque dota a las otras áreas de bienes y/o servicios para que puedan hacer su función; una mala gestión en este proceso, y las demás áreas se verán afectadas por ineficiencia y limitaciones para poder cumplir con sus labores, razón por la cual este trabajo de investigación está enfocada en dicho proceso.
2. La falta de comunicación efectiva interna y externa, incide en la gestión organizacional, donde no solo deberá concentrarse en los niveles de Alta Dirección y Media Dirección, sino también en el personal ejecutor; por esta razón, se dice que “gestión sin comunicación, no es gestión”. Al respecto, se evidenció, que los procesos convocados en SEDAPAL durante el 2016, no se

han adjudicado, en un 25% y también se evidenció que existe un 31% de procesos que no lograron adjudicarse en la 1ra. Convocatoria; siendo una de las razones principales de este hecho, una ineficiente comunicación; es decir, 1. Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica, 2. Información expresada deficientemente, 3. Pérdida de información por retención limitada, 4. Comunicación de forma impersonal, 5. Desconfianza o temores en la comunicación, 6. Tiempo insuficiente ante los cambios, 7. Exceso de información, 8. Supuestos o hechos confusos, entre otros.

3. Los responsables del proceso de Compras y la Comunicación y como consecuencia del flujo de información son los Órganos Encargados de las Contrataciones en SEDAPAL, es decir, el Equipo Gestión del Abastecimiento Equipo Programación y Ejecución Contractual dependiente de la Gerencia de Logística y Servicios; los cuales se relacionan con todas las áreas de la empresa; al respecto se ha evidenciado: no todos los miembros de la organización que son parte del proceso de compras tienen acceso a todos los canales de comunicación interna (93.6% de los encuestados considera que No); no existe una predisposición para adaptarse a los cambios en el proceso de compras en SEDAPAL (73.5% de los encuestados considera que No); no son en varios casos los canales de comunicación interna son de fácil acceso para ser usados por los trabajadores que participan del proceso de ventas (48.0% de los encuestados considera que No); tampoco cuándo recibe un mensaje de comunicación interna en el proceso de ventas lo percibe como un mensaje claro, oportuno (81.6% de los encuestados considera que No) y la rotación del personal influye en la calidad de los mensajes en el proceso de compras (52.0% de los encuestados considera que No).

Cabe indicar los cambios normativos generaron ineficiencia en el proceso de compras de bienes y/o contratación de servicios en SEDAPAL; ya que en diciembre del 2015 se publicó en el diario oficial El Peruano, el Reglamento de la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado (La Ley n.º 30225 se publicó en El Peruano el julio 2014), donde todas las áreas debían implementarlo para realizar compras en el estado; por ende debía haber una comunicación eficiente para que fluya la información.

4. No hay Políticas de comunicación interna, tampoco se cuenta con un Plan de Comunicación para la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL; y esto se da porque no se ha tomado medidas en ese sentido por parte de la empresa.

5.2 Recomendaciones

Como resultado del presente trabajo de investigación se han arribado a las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar un Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Gestión de Compras de bienes y Contrataciones de Servicios.

Para lo cual se propone la siguiente estructura del Plan para la implementación:

Estructura del PEI

El Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Gestión de Compras de bienes y Contrataciones de Servicios debería tener esta estructura:

1. **Antecedentes:** Análisis de la situación actual de la gestión de comunicación en SEDAPAL.
2. **Justificación:** Exponer y analizar todas las razones de comunicación, las cuales son de trascendental importancia.
3. **Objetivos:** se plantearán objetivos claros, concretos, mensurables y alcanzables, de tal forma que se promueva los cambios necesarios positivos en las prácticas de comunicación integral, en la empresa SEDAPAL.

4. **Público objetivo:** Es importante identificar y precisar exactamente los individuos hacia los cuales van dirigidas las estrategias del Plan.
 5. **El mensaje:** corresponde a la estructura y contenido de la información, noticia y publicación que se requiera transmitir, sea este escrito, verbal o no verbal.
 6. **Estrategia:** está determinada en la metodología y formas de cómo se van a desarrollar las actividades de comunicación para cada uno de los públicos de interés.
 7. **Acciones:** constituye la descripción detallada de las estrategias de comunicación, con sus respectivas actividades, tácticas, recursos, medios y responsables.
 8. **Cronograma:** se refiere a la formulación de un calendario para cumplir con las actividades, haciendo a la vez un registro detallado de los Planes de Acción.
 9. **Presupuesto:** proyección económica a invertir para la ejecución y operatividad del Plan Estratégico de Comunicación.
 10. **Evaluación y control:** medición de resultados, cumplimiento de las actividades y estrategias del Plan, con el propósito de dar seguimiento y aplicar correctivos en el transcurso del mismo, de tal forma que permita lograr los objetivos planteados.
 11. **Indicadores de gestión:** a fin de evaluar el grado de efectividad de la Gestión de Compras de bienes y Contrataciones de Servicios.
-
2. Determinar Políticas de comunicación interna, ya que proporciona métodos formales e informales para llegar información a diferentes niveles de toda una organización y tomar las decisiones adecuadas. La importancia de comunicar y de estar abiertas a la recepción de información es absolutamente dominante en la empresa moderna. Así como, capacitar al personal involucrado en el proceso de compras en lo referido al uso de medios de comunicación, uso de tecnología para poder comunicarse y respecto a la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
 3. Implementar una solución informática, donde se registre toda la información relacionada a la Gestión de Compras de bienes y Contrataciones de Servicios. De esta manera se llevaría un control automatizado del mismo, con reportes rápidos, indicadores y alertas cuando se concluye un plazo. Así como, utilizar recursos adicionales que permitan una mejor comunicación entre las áreas,

como: formatos, actas, procedimientos, hoja de conformidad del servicio, entre otros.

4. Permitir que los miembros de la organización que son parte del proceso de compras tengan acceso a todos los canales de comunicación interna, como son: cara a cara (ya que no siempre es personal), teléfono, reuniones programadas y no programadas, correo institucional, pagina web institucional, cartas/memorando, e informes. Así como, buscar una comunicación eficiente con agentes externos que son parte del proceso de compras en SEDAPAL; identificando las personas claves de cada área y/o institución externa. También evaluar y proponer una adecuada rotación del personal a fin de no influir en la calidad del desarrollo del proceso de ventas, ya sea por actividades no realizadas, mensajes no claros y oportunos, entre otros.

Referencias

a. Bibliografía

- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato, Ecuador.
- Berges, B:L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Diez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa*. Vigo, España: Ideas Propias.
- Dominguez, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España: Visión Libros.
- EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España: Deusto.
- Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona, España: Servei de Publicacions.
- Etchegarary, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.

- Hartline, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. México, México: Thomson.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. 7ª ed. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. pp. 338-339.
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kunsch, M. (2006). *Comunicación organizacional: conceptos y dimensiones*. São Caetano do Sul, Brasil: Difusão Editora.
- Miller, James G. (1968). *Living systems: basic concepts*. *Behavioral Science*, p. 198.
- Ruiz, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.
- Sánchez, P. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: EDITEX.
- Leenders, Johnson, Flynn y Fearon (2006).
- Bowersox, Closs y Cooper (2007)

Apéndices

A: Matriz de Consistencia

TITULO DE LA INVESTIGACION	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	POBLACION								
La comunicación y su repercusión en la gestión de compras de bienes y contrataciones de servicios en la empresa Sedapal, 2016	<p>Problema Principal</p> <p>¿En qué medida una comunicación efectiva, va a repercutir en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios, en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de comunicación de los trabajadores del área de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL, en el 2016 con los demás involucrados?</p> <p>2. ¿Cuál es la repercusión en los procesos de negocio referidos a la gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL?</p> <p>3. ¿Qué propuestas se deberían plantear para mejorar la relación entre una comunicación efectiva y su repercusión en el área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Identificar el impacto de la comunicación efectiva, en el área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Analizar la comunicación interna y externa del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, en el 2016.</p> <p>2. Analizar los procesos de negocio del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.</p> <p>3. Proponer mejoras a los procesos de negocio, del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016; basados en la comunicación efectiva.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Una comunicación efectiva mejoraría la Gestión, del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. La falta de una adecuada comunicación tanto interna como externa, incide significativamente en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, en el 2016.</p> <p>2. La carencia de información de la gestión, incide significativamente en los procesos del área de compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.</p> <p>3. Las propuestas planteadas mejorarán las Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.</p>	<p><u>Variable Independiente 'X'</u></p> <p><u>Variable:</u> Comunicación efectiva</p> <p><u>Indicador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista personal ▪ Cara a cara ▪ Vídeos Corporativos ▪ Teléfono ▪ Actos / Eventos internos ▪ Reuniones no programadas ▪ Reuniones programadas ▪ Visitas ▪ Manuales / Guías ▪ Correo institucional ▪ Página web institucional (externo) ▪ Página web OSCE ▪ Cartas / Memorando <p><u>Variable Dependiente 'Y'</u></p> <p><u>Variable:</u> Gestión de Compras de bienes y contratación de servicios</p> <p><u>Indicador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de la estrategia ▪ Identificación de recursos ▪ Determinar el grado de interrelación de las áreas ▪ Gestionar recursos ▪ Toma de decisiones ▪ Evaluación de la dirección ▪ Cumplimiento normativo ▪ Evaluar resultados de la gestión de la compras ▪ Evaluar calidad del servicio contratado ▪ Evaluar costos de la tercerización 	<p>Método de la Investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación utilizara el método de estudio descriptivo porque buscó medir y evaluar los diversos aspectos, dimensiones o componentes de este estudio, por lo cual a través de métodos estadísticos, tratando de medir con la mayor precisión posible.</p> <p>Diseño de la Investigación</p> <p>El Diseño de la Investigación es de tipo No Experimental, debido que se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos (dimensión temporal), para después analizarlos.</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <p>Las técnicas para recolectar datos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Entrevista:</u> Esta técnica se aplicó al gerente y funcionarios de SEDAPAL; asimismo a proveedores y competidores, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación. ▪ <u>Encuesta:</u> Se aplicó a los trabajadores, proveedores y competidores con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación. ▪ <u>Análisis Documental:</u> Esta técnica se aplicó para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación. 	<p>Población</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Total Áreas Usaria</th> <th>EGAb</th> <th>EPEC</th> <th>Total personas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>78</td> <td>17</td> <td>13</td> <td>108</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra</p> <p>Se requiere para el calcular el tamaño de la muestra la aplicación de la formula siguiente:</p> $n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * N - 1 + Z_a^2 * p * q}$ <p>En donde: N = Tamaño de la población. N = Muestra Z = Nivel de confianza. p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada. q = Probabilidad de fracaso. d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) Entonces para la población presentada tenemos:</p> $n = \frac{108 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.03^2 * (108 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$ <p style="text-align: center;">n = 98</p>	Total Áreas Usaria	EGAb	EPEC	Total personas	78	17	13	108
Total Áreas Usaria	EGAb	EPEC	Total personas											
78	17	13	108											

B: Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación efectiva	Medio oral	Entrevista personal Cara a cara Videos Corporativos Teléfono Actos / Eventos internos Reuniones no programadas Reuniones programadas Visitas
	Medio escrito	Tablón de anuncios Memoria anual de la empresa Manuales / Guías Procedimientos internos aprobados Correo institucional Intranet (interno) Circulares Página web institucional (externo) Página web OSCE Revista de la empresa Resumen de prensa Cartas / Memorando
Gestión de Compras de bienes y contratación de servicios	Planeamiento	Formulación de la estrategia referida a las compras Identificación de recursos financieros, humanos, tecnológicos, conocimiento, etc.
	Organización	Determinar el grado de interrelación de las áreas realizan la gestión de compras Gestionar recursos financieros, humanos, tecnológicos, conocimiento, etc.
	Dirección	Toma de decisiones referidas a las compras Evaluación de la dirección Cumplimiento normativo relacionado a las compras
	Control	Evaluar resultados de la gestión de la compras Evaluar calidad del servicio contratado Evaluar costos de la tercerización

C: Relación de las preguntas planteadas en la encuesta con el problema, objetivos e hipótesis

TITULO DE LA INVESTIGACION	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	PREGUNTAS PLANTEADAS EN LA ENCUESTA
La comunicación y su repercusión en la gestión de compras de bienes y contrataciones de servicios en la empresa Sedapal, 2016	<p>Problema Principal</p> <p>¿En qué medida una comunicación efectiva, va a repercutir en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios, en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Identificar el impacto de la comunicación efectiva, en el área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Una comunicación efectiva mejoraría la Gestión, del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016.</p>	
	<p>Problemas Secundarios</p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de comunicación de los trabajadores del área de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL, en el 2016 con los demás involucrados?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Analizar la comunicación interna y externa del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, en el 2016.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. La falta de una adecuada comunicación tanto interna como externa, incide significativamente en la Gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, en el 2016.</p>	<p>Pregunta 1: ¿SEDAPAL tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 6: ¿Los canales de comunicación interna empleados en SEDAPAL son los adecuados para el tipo de mensaje?</p> <p>Pregunta 7: ¿SEDAPAL recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna?</p> <p>Pregunta 8: ¿Los canales de comunicación interna empleados son habitualmente los mismos?</p> <p>Pregunta 11: ¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones?</p> <p>Pregunta 14: ¿Existe retroalimentación en los niveles operativos de la empresa referido al proceso de compras en SEDAPAL?</p> <p>Pregunta 15: ¿Existe una constante capacitación en temas relacionados a las compras con el estado?</p> <p>Pregunta 16: ¿Los mensajes de la comunicación interna en el proceso de compras en SEDAPAL son claros y completos?</p> <p>Pregunta 17: ¿Los mensajes de la comunicación externa en el proceso de compras en SEDAPAL son claros y completos?</p> <p>Pregunta 20: ¿SEDAPAL recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa?</p>

	<p>2. ¿Cuál es la repercusión en los procesos de negocio referidos a la gestión de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL?</p>	<p>2. Analizar los procesos de negocio del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.</p>	<p>2. La carencia de información de la gestión, incide significativamente en los procesos del área de compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.</p>	<p>Pregunta 2: ¿Los miembros de la organización que son parte del proceso de compras tienen acceso a todos los canales de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 5: ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los departamentos de la empresa SEDAPAL para la gestión de compras?</p> <p>Pregunta 12: ¿Los canales de comunicación interna son de fácil acceso para ser usados por los trabajadores que participan del proceso de compras?</p> <p>Pregunta 13: ¿Existe una predisposición para adaptarse a los cambios en el proceso de compras en SEDAPAL?</p> <p>Pregunta 18: ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna en el proceso de compras lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?</p> <p>Pregunta 19: ¿La rotación del personal influye en la calidad de los mensajes en el proceso de compras?</p>
	<p>3. ¿Qué propuestas se deberían plantear para mejorar la relación entre una comunicación efectiva y su repercusión en el área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016?</p>	<p>3. Proponer mejoras a los procesos de negocio, del área de Compras de Bienes y Contratación de Servicios en la empresa SEDAPAL, Lima, Perú, en el 2016; basados en la comunicación efectiva.</p>	<p>3. Las propuestas planteadas mejoraran las Compras de Bienes y Contratación de Servicios de la empresa SEDAPAL.</p>	<p>Pregunta 3: ¿Conoce usted las Políticas de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 4: ¿Se cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Gestión de Compras de Bienes y Contrataciones de Servicios en la empresa SEDAPAL?</p> <p>Pregunta 9: ¿Considera que no existen barreras tecnológicas para el desarrollo de la comunicación?</p> <p>Pregunta 10: ¿Considera que no existen barreras en cuanto al conocimiento de las personas que realizan la gestión de compras?</p>

