



POSGRADOS

Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO
DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA DE BIENES Y
SERVICIOS PARA LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 09D08
PASCUALES 2 DE GUAYAQUIL

AUTOR:

MARIA FERNANDA PINARGOTE ÁLAVA
JUDITH ROCIO MORAN PEÑA

DIRECTOR:

SANTIAGO POZO CARDOSO

Guayaquil - Ecuador
2022

Autor/a:



María Fernanda Pinargote Álava

Ingeniera Comercial

Candidato a Magister en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Guayaquil.

mpinargotea@est.ups.edu.ec



Judith Rocío Moran Peña

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil.

jmoranp5@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Santiago Pozo Cardoso

Economista – Máster en Economía y Dirección de Empresas

[spoza@ups.edu.ec](mailto:spozo@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana
GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA
MARIA FERNANDA PINARGOTE ÁLAVA
JUDITH ROCIO MORAN PEÑA

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA DE BIENES Y SERVICIOS PARA LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 09D08 PASCUALES 2 DE GUAYAQUIL

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi compañero de vida; mi esposo Pedro y mis ángeles Victoria y Juan Pablo.

María Fernanda

Agradecimiento

“A nuestros docentes y en especial a nuestro tutor por su ayuda, paciencia y dedicación. Agradecerle también a toda nuestra familia por darnos ánimo durante este proceso. A nuestros amigos de toda la vida que nos acompañan desde siempre”

María Fernanda y Judith Rocío

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la gestión administrativa y su relación con el proceso de contratación pública de bienes y servicios en la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2, Guayaquil dentro del período 2018 – 2020. A partir de problemas suscitados en el área de compras públicas de la Unidad Distrital Administrativa, el estudio se propone como objetivo principal diseñar un modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento del proceso de contratación pública de bienes y servicios de la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2, Guayaquil. Habiendo determinado el objetivo principal de la investigación el estudio espera formalizar los procesos en función a un correcto manual de gestión por procesos. En esta investigación se hizo un estudio basado en diferentes teorías, enfoques y definiciones de la gestión por procesos, administración y todo lo relacionado con el sistema de compras públicas en Ecuador. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva. Se aplicaron diversas técnicas de recopilación de datos orientadas al diagnóstico de procesos. Los resultados evidenciaron que efectivamente existen procesos en la gestión de compras públicas que no estaban acordes a los lineamientos de una correcta gestión por procesos, aquellos procesos fueron: subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico. Este estudio concluye con un modelo de gestión administrativa para los procesos defectuosos anteriormente mencionados.

Palabras claves: optimización, administrativa, contratación pública de bienes y servicios, control, procesos

ABSTRACT

The purpose of this research work is to analyze the administrative management and its relationship with the process of public contracting of goods and services in the District Directorate 09D08 Pascuales 2, Guayaquil within the period 2018 - 2020. From problems raised in the area of purchases of the District Administrative Unit, the main objective of the study is to design an administrative management model to strengthen the process of public contracting of goods and services of the District Health Directorate 09D08 Pascuales 2, Guayaquil. Having determined the main objective of the research, the study hopes to formalize the processes based on a correct process management manual. In this research, a study was made based on different theories, approaches and definitions of process management, administration and everything related to the public procurement system in Ecuador. The applied methodology was descriptive. Various data collection techniques aimed at diagnosing processes were applied. The results showed that there are indeed processes in the management of public purchases that were not in accordance with the guidelines of a correct process management, those processes were: electronic reverse auction, minute amount and electronic catalog. This study concludes with an administrative management model for the previously mentioned defective processes.

Keywords: optimization, administrative, public contracting of goods and services, control, processes

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA. ANTECEDENTES.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1 <i>Formulación del problema general.....</i>	<i>3</i>
1.2.2 <i>Formulación de los problemas específicos.....</i>	<i>3</i>
1.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	4
1.5 OBJETIVOS.....	5
1.5.1 <i>Objetivo general.</i>	<i>5</i>
1.5.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
1.6 PRINCIPALES RESULTADOS.....	6
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 MARCO CONCEPTUAL	8
2.1.1 <i>Modelo de gestión.....</i>	<i>8</i>
2.1.2 <i>Control interno administrativo.....</i>	<i>8</i>
2.1.3 <i>Manejo de la cadena de suministros en Latinoamérica</i>	<i>9</i>
2.1.4 <i>Proceso de contratación pública.....</i>	<i>9</i>
2.1.5 <i>Gestión administrativa</i>	<i>11</i>
2.1.6 <i>Administración.....</i>	<i>12</i>
2.1.7 <i>Estructura organizacional.....</i>	<i>13</i>
2.1.8 <i>Unidades administrativas.....</i>	<i>13</i>
2.1.9 <i>Situaciones de emergencia en el Ecuador y la contratación pública</i>	<i>14</i>
2.2 BASES TEÓRICAS	14
2.2.1 <i>Compras públicas.....</i>	<i>14</i>
2.2.2 <i>Sistema de contratación pública.....</i>	<i>14</i>

2.2.3	<i>Contratación pública.</i>	15
2.2.4	<i>Bienes y servicios.</i>	16
2.2.5	<i>Catálogo electrónico.</i>	16
2.2.6	<i>Ínfima Cuantía.</i>	17
2.2.7	<i>Menor Cuantía.</i>	18
2.2.8	<i>Subasta Inversa electrónica.</i>	19
2.2.9	<i>Consultoría.</i>	19
2.2.10	<i>Licitación.</i>	20
2.2.11	<i>Cotización.</i>	21
2.2.12	<i>Modelo de gestión administrativa.</i>	22
3	METODOLOGÍA	25
3.1	UNIDAD DE ANÁLISIS	25
3.2	MÉTODOS A EMPLEAR	25
3.2.1	<i>Tipo de investigación.</i>	25
3.2.2	<i>Nivel de medición.</i>	26
3.2.3	<i>Diseño de la investigación.</i>	26
3.3	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	26
3.4	TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO DE PROCESOS	27
3.5	HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
4	RESULTADOS	28
4.1	ORGANIZACIÓN DEL MSP – DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 09D08	28
4.2	UNIDAD DISTRITAL ADMINISTRATIVA	29
4.2.1	<i>Organigrama.</i>	29
4.2.2	<i>Funciones y responsabilidades del área de Compras Públicas.</i>	30
4.3	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD	34
4.3.1	<i>Procesos del área de compras públicas.</i>	34
4.4	MAPA DE PROCESOS – ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS – DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD	36
4.5	SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN	37
4.6	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	39
4.6.1	<i>Diagnóstico de problemas.</i>	39
4.7	MEDICIÓN DE IMPACTOS	41
4.7.1	<i>Matriz organizacional de medición de impacto de procesos.</i>	41
4.7.2	<i>Ponderación de impactos.</i>	41
4.7.3	<i>Medición de impactos de los procesos: área de compras públicas.</i>	43
4.8	PROPUESTA DE INNOVACIÓN	49
4.8.1	<i>Mejora de procesos ya existentes.</i>	49
4.8.2	<i>Objetivos.</i>	49

4.8.3	<i>Alcance.</i>	50
4.8.4	<i>Políticas del plan de mejoramiento.</i>	50
4.8.5	<i>Perfil de estrategias de mejoramiento.</i>	51
4.9	RESUMEN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	52
4.10	OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMPRAS PÚBLICAS	53
4.10.1	<i>Proceso 1. Subasta inversa electrónica.</i>	53
4.10.2	<i>Proceso 2. Ínfima cuantía.</i>	56
4.10.3	<i>Proceso 3. Catálogo electrónico.</i>	59
4.11	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	62
4.11.1	<i>Análisis de las perspectivas del BSC.</i>	62
4.12	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	63
1.1.1	<i>Alcance.</i>	63
1.1.2	<i>Metas.</i>	63
1.1.3	<i>Responsables.</i>	64
1.1.4	<i>Plan de acción.</i>	64
CONCLUSIONES		66
RECOMENDACIONES		67
BIBLIOGRAFÍA		69
ANEXOS		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Simbología ANSI</i>	37
Tabla 2. <i>Simbología ASME</i>	38
Tabla 3. <i>Herramienta 5W+1H aplicada a los procesos de Compras Públicas</i>	39
Tabla 4 <i>Estado de los procesos del área de compras públicas de la Unidad Distrital</i>	40
Tabla 5. <i>Esquema de la matriz de eficiencia de procesos – Ficha de evaluación</i>	42
Tabla 6. <i>Ponderación para la evaluación de impacto</i>	42
Tabla 7. <i>Estado actual del proceso: subasta inversa electrónica</i>	43
Tabla 8. <i>Evaluación del proceso: subasta inversa electrónica</i>	44
Tabla 9. <i>Estado actual del proceso: ínfima cuantía</i>	45
Tabla 10. <i>Evaluación del proceso: ínfima cuantía</i>	46
Tabla 11. <i>Estado actual del proceso: catálogo electrónico</i>	47
Tabla 12. <i>Evaluación del proceso: catálogo electrónico</i>	48
Tabla 13. <i>Perfil de la estrategia de mejoramiento</i>	51
Tabla 14. <i>Diagnostico total de los procesos</i>	52
Tabla 15. <i>Ficha del proceso 1. Subasta inversa electrónica</i>	53
Tabla 16. <i>Ficha del proceso 2. Ínfima cuantía</i>	56
Tabla 17. <i>Ficha del proceso 2. Catálogo electrónico</i>	59
Tabla 18. <i>Cronograma de actividades del plan de acción</i>	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión	23
Figura 2. Organigrama estructural de la Dirección Distrital de Salud.....	29
Figura 3. Organigrama estructural de la Unidad Distrital (Administración).....	29
Figura 4. Mapa de Procesos área de compras públicas: Unidad Distrital Administrativa.....	36
Figura 5. Flujograma: subasta inversa electrónica.....	55
Figura 6. Flujograma: subasta inversa electrónica.....	58
Figura 7. Flujograma: subasta inversa electrónica.....	61
Figura 8. Balanced ScoreCard del Proyecto	62

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

Desde la vigencia del Sistema Nacional de Contratación Pública de fecha 4 de agosto del 2008, este sistema tiene como objetivo optimizar los procesos de ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios del sector público, para conseguir una adecuada administración pública de los fondos estatales y reducir los riesgos de corrupción en los procesos de compras públicas por parte de las Entidades Contratarlas. Se define el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), en el artículo 7, capítulo I, Título II de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública como "el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes" (Pública, 2021, pág. 23).

La contratación pública se refiere todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen, además, dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra. (Asamblea Nacional, 2013)

Así en el artículo 227 del Sistema Nacional de Contratación Pública se establece que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación" (Finanzas, 2021, pág. 31).

En Ecuador una de las problemáticas del sistema de contratación pública radica en el escaso dominio de los procesos por parte de los funcionarios públicos, de acuerdo a Conza (2020), tan solo el 13% de ellos lograron certificarse en compras públicas del total de funcionarios que fueron capacitados, lo cual comparado con las estadísticas del vecino país de Chile donde el 81% de los funcionarios públicos están certificados en procesos de contratación pública, es un indicador claro de no utilizarse la metodología correcta en el país.

Así también el portal de compras públicas difiere de las necesidades de los usuarios, los cuales difícilmente pueden manejarlo y encontrar lo que están buscando, ya que no todas las bases y contratos son subidas al portal, por lo cual la solicitud de información se convierte en una tramitación de varios días de demora. (Muñoz, 2020)

La Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 Salud de Guayaquil, conforme al art. 8 del acuerdo ministerial del Ministerio de Salud Pública menciona que es la encargada de coordinar, planificar, evaluar, controlar, gestionar y ejecutar los recursos de los centros de salud y de hospitales básicos que se encuentren en su jurisdicción. (Asamblea Constituyente, 2008).

El área de compras públicas en conjunto con la gestión administrativa y financiera es la unidad encargada de ejecutar los procesos de la contratación pública sea este bienes o servicios que la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 Salud requiera. En el caso de no aplicarse correctamente las disposiciones legales tal como está estipulado en los procedimientos de contratación, tiene como consecuencia que los procesos sean declarados desiertos, o cancelados, lo que conlleva tiempo adicional a la institución para cumplir con las necesidades de las diversas áreas requirentes.

El incumplimiento a la planificación determinada de las compras se ve reflejada en la ejecución presupuestaria en destiempo, por consiguiente, es indispensable que la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 aplique correctamente la normativa en la adquisición y contrataciones que ejecuta.

Por lo tanto, La Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 del Ministerio de Salud Pública carece de un modelo de gestión administrativa eficiente que permita cumplir con las necesidades de las demás áreas requirentes de la institución, a través del uso adecuado de las herramientas de la contratación pública aplicando los reglamentos y leyes del Sistema Nacional, como un procedimiento concerniente a la adquisición de bienes o servicios.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Formulación del problema general.

¿La propuesta de modelo de gestión administrativa para la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 Salud de Guayaquil mejora la aplicación de los procedimientos de contratación pública para la adquisición de bienes y servicios?

1.2.2 Formulación de los problemas específicos.

¿Cómo formular los flujogramas de los procesos de subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico inherentes al proceso de contratación pública?

¿Cómo fortalecer la ejecución de los presupuestos asignados mediante la agilización de los procedimientos de contratación pública?

¿Cómo mejorar los procesos de contratación que promuevan la reducción de procedimientos suspendidos, cancelados y desiertos?

1.3 Justificación teórica

El diseño del modelo de gestión pretende el mejoramiento de los procesos de contratación pública de la Dirección distrital mediante la aplicación de un documento que guíe los diferentes procedimientos. De la misma manera, servirá de base como material de apoyo para futuras investigaciones académicas en referencia al estudio de proceso de contratación pública de bienes y servicio y su aporte en el mejoramiento de la gestión administrativa. Es decir, se justifica en lo teórico porque se respalda en este instrumento de política pública, fortaleciendo y afianzando a los proyectos y/o emprendimientos que se generen en el país.

Así también, es importante tomar en consideración el trabajo de Ojeda (2019), en el cual destaca la relevancia de formular modelos de gestión como una herramienta útil en la organización, logrando determinar que existe una deficiente gestión administrativa para la concesión de contratos de obras públicas en la gerencia General Regional del Callao, pese a que dichas etapas aplicadas para el proceso de selección en la concesión de contratos de obras

públicas se encuentran tipificados en la ley de contrataciones y existe una regular eficacia en la aplicación de nivel de criterios. El cumplimiento de los principios normativos de la gestión administrativa para la concesión de contratos de obras públicas en el Gobierno Regional del Callao, se han aplicado ineficazmente. De esta forma, se logró formular un modelo de gestión administrativo aplicable a estos procesos de contratación pública.

En la investigación de Ramírez (2017), relacionado con el análisis de los procesos de compras del departamento de contratación pública del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Esmeraldas, se determina que de acuerdo a los manuales expedidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública, los procesos de contratación están adecuadamente representados, en el Gobierno Provincial de Esmeraldas, en varias de sus etapas, se presentan deficiencias; los niveles de ejecución son bajos, no se cuenta con un adecuado archivo, registro y control documental, los deberes, atribuciones no son conocidos plenamente, no hay un adecuado seguimiento al vencimiento de las pólizas, falta de capacitación entre empleados, factores que entre otros, inciden directamente en el proceso. No existen manuales de procesos en los que se detallen general y específicamente los pasos a seguir en la administración de contratos de compras públicas. De esta forma, logró contribuirse con el diseño de un manual de gestión de procesos útil para dicho GAD.

1.4 Justificación práctica

El estudio es práctico por cuanto promueve un mejoramiento de la ejecución del presupuesto institucional que tienda a disminuir la suspensión, cancelación y deserción de los procesos, además fortaleciendo el desempeño de los servidores públicos de la Dirección distrital. Es práctico, además, porque considera un análisis e identificación del aporte de la utilización del sistema nacional de contratación pública para el mejoramiento de la gestión administrativa.

La practicidad de esta investigación se sustenta además en lo concluido por Ontaneda (2020) en su estudio, al evidenciar que aquella institución ha debido declarar desierto, cancelado y suspendido algunos procedimientos ante la no acogida de la normativa vigente y aplicable a estos procesos por parte de los servidores responsables de la unidad de compras públicas, sobre todo en cuanto a las reformas de la Ley que se realizan y resoluciones

tomadas por el SERCOP, de esta forma dicha institución viene trabajando con procedimientos no actualizados. De aquí la importancia de aplicación de un modelo de gestión que contribuya a reducir acciones fuera de lugar y sobre todo de guía práctica y eficaz en procesos tan vitales en una institución pública. (Ontaneda, 2020)

Así también Almeida (2016), desarrolló un manual de procesos administrativos para el departamento de obras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar para la mejora de su gestión, teniendo que realizar un diagnóstico de los procesos y actividades que se desarrollan en este departamento.

Se logró identificar los procesos fundamentales de ese departamento. El diagnóstico permitió conocer que algunos de los servidores ejecutan actividades que no le competen. El manual de procesos propuesto, está diseñado en forma ordenada, clara y de fácil manejo, para mejorar el desarrollo de los procesos del departamento, lo cual permite que la institución a través de sus servidores brinde un servicio de calidad a sus ciudadanos contribuyendo al progreso del cantón.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento del proceso de contratación pública de bienes y servicios de la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2, Guayaquil.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Formular los flujogramas de los procesos de subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico inherentes al proceso de contratación pública.
- Fortalecer la ejecución del presupuesto anual mediante la agilización de los procedimientos de contratación pública.
- Mejorar los procesos de contratación que promuevan la reducción de procedimientos suspendidos, cancelados y desiertos.

1.6 Principales resultados

Como resultados esperados, básicamente se centra en el alcance de los objetivos del trabajo para poder minimizar la problemática planteada, como punto de partida de la investigación, el cual radica en la falta de aplicación de un modelo de gestión administrativo en el proceso de contratación pública de bienes y servicios de la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 de la ciudad de Guayaquil.

De esta forma, uno de los resultados esperados consiste en diseñar un modelo de gestión administrativo que pueda aplicarse en el proceso de contratación pública de bienes y servicios de dicha Dirección distrital, contribuyendo de esta forma a reducir el impacto negativo de la falta de experticia de los servidores públicos vinculados con estos procesos fundamentales en el sector público.

La elaboración de los flujogramas de procesos específicos de contratación pública como el de subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y arriendo inherentes, es lo que se espera con el desarrollo del trabajo, siendo fundamental que los procesos estén debidamente graficados, ya que contribuyen al servidor a manera de guía grafica en una secuencia ordenada de los pasos que debe seguir durante estos procedimientos vitales para la institución, tendiendo a reducir posibles errores y fallos.

Otro resultado esperado es el aporte al fortalecimiento de la ejecución del presupuesto anual mediante la agilización de los procedimientos de contratación pública, siendo posible una vez diseñado el modelo de gestión y comenzado a implementarse en esta área específica de la institución, aportando al fomento organizacional y fortalecimiento de capacidades institucionales, generales y específicas, esto es gracias al análisis de la ejecución presupuestaria de los tres últimos años en donde se evidencia las falencias de los mismos al ejecutar los procedimientos de contratación y que con el modelo aportara para una mejora institucional.

Finalmente se pretende obtener como resultado el mejoramiento de los procesos de contratación que promuevan la reducción de procedimientos suspendidos, cancelados y

desiertos dentro de la Dirección distrital de salud Pascuales 2, mediante el diseño, implementación y consecuente evaluación de un modelo de gestión que muestra el procedimiento adecuado a ser aplicado por los servidores públicos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Modelo de gestión.

Puede ser definido como el primer paso que da la dirección de la organización como una estrategia de transformación o cambio del modelo organizacional presente en sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente.

2.1.2 Control interno administrativo.

Idrovo (2020), en su trabajo investigativo “Caracterización del Control Interno de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio del Perú: Caso Empresa Representaciones y Comercialización Eslith S.R.L.” para optar el grado de contador público en la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote – Perú. El tipo de este proyecto es no experimental – descriptivo - documental, como se menciona en la tesis, debido a que la investigación fue documental no hubo ni muestra ni población. Su objetivo es describir las características del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú y de la empresa “Representaciones y Comercialización Eslith S.R.L” de Lima, concluye diciendo que después de la investigación realizada describen las características del control interno de la empresa tomado como caso ejemplo que sí cuentan con la implementación de un control interno el cual consideran muy importante, pero que también tienen falencia en la formalidad de reglamentos y manuales. Respecto a la supervisión y monitoreo que se debe llevar a cabo carece de dichos elementos.

Eficiencia

Rodríguez et al., (2018) señalan que la mayor parte de la eficiencia se caracteriza como la proporción entre las fuentes de información y rendimientos, la medida de los recursos utilizados en la producción de un rendimiento autorizado y, además, el límite

especializado de una asociación para limitar los costos al cambiar las contribuciones particulares a rendimientos adecuados.

2.1.3 Manejo de la cadena de suministros en Latinoamérica

Gamara (2021), menciona que existen muy pocas empresas que ponen en práctica el cuidado de los recursos, así como también del medio ambiente, hacen y dice todo lo contrario cuando nos referimos a la buena gestión de la cadena de suministros, sobre todo si no existe un control o fiscalización para un mejor control por parte de los estados.

Chávez (2022) menciona que existen muy pocas empresas que ponen en práctica el cuidado de los recursos, así como también del medio ambiente, hacen y dice todo lo contrario cuando nos referimos a la buena gestión de la cadena de suministros, sobre todo si no existe un control o fiscalización para un mejor control por parte de los estados.

2.1.4 Proceso de contratación pública.

En Ecuador, el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) es el organismo oficial que dispone a las entidades contratantes el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador, (SOCE), mediante el cual se debe publicar todo proceso de contratación a través de la página web de la institución. (SERCOP, 2022)

En el artículo 7 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública de la Asamblea Nacional, se define al sistema nacional como “el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley”. (Baque, 2020)

El sistema legal de contratación pública que se busca establecer en la presente Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública tiene como objetivo aclarar las normas vigentes que permiten establecer concordancias, en busca de una mayor seguridad jurídica (principio rector para la estabilidad de una nación) y trata de lograr que se utilice a la

contratación pública como instrumento para implementar las políticas en materia social, ambiental, de tecnología-innovación y desarrollo, y fundamentalmente de promoción de las pequeñas y medianas empresas. (Baque, 2020)

La contratación pública en el Ecuador se origina después de una serie de influencias y evolución de la contratación pública global, en Europa se evoluciona de acuerdo a las leyes, condiciones y modelos de contrato que otorga el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BIRF), además instituciones mundiales como Comisiones de Naciones Unidas sobre el Derecho Mercantil y de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores aplican estos modelos de contrato referente a los bienes, servicio y obras. En el Ecuador también se beneficia con estos modelos de contrato y procedimiento en algunas de estas instituciones globales. (Estacio, 2020)

Proceso de contratación pública de bienes y servicios

Los procedimientos de contratación pública se determinan dependiendo del monto y el objetivo de contratación, que puede ser: bienes, servicios, obras y consultorías. (SERCOP, 2019)

Procedimientos Dinámicos (bienes y servicios normalizados)

Los procedimientos dinámicos significan que el proveedor y la entidad accionan dinámicamente, es decir, ambos interactúan y ejecutan roles. Estos procedimientos incluyen a los bienes y servicios, así:

En el procedimiento de catálogo electrónico, el proceso se realiza mediante una tienda virtual, y es por ello que se denomina así a dichos procesos. Si los bienes o servicios están incluidos dentro de un catálogo electrónico, el procedimiento sería el de compra por catálogo electrónico. Si los bienes o servicios objeto del contrato no lo estuvieran y el monto fuese superior a 7.105,88 USD, el procedimiento sería el de subasta inversa electrónica. Si fuese igual o inferior sería un procedimiento de ínfima cuantía. Los diferentes tipos de procedimiento se explican en el punto B.1.2.1. (SERCOP, 2019)

Procedimientos comunes:

Los procedimientos comunes incluyen aquellos cuyo objeto de contratación sean bienes y servicios que no están dentro de los procedimientos dinámicos, también los relacionados a la obra que no se contemplan como procedimientos especiales. (SERCOP, 2022)

Procedimientos de bienes y servicios comunes (no normalizados)

Estos procedimientos pueden ser de ínfima cuantía (< 6.970,67 USD), menor cuantía (< 71.058,79 USD), cotización (71.058,79 - 532.940,92 USD) o licitación (>532.940,92 USD), de conformidad con la cuantía del contrato. (SERCOP, 2019)

Procedimientos de consultoría

Dentro de los procedimientos de consultoría se comprenderían los procedimientos cuyo objeto sea la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados que tengan por objeto identificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende además la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos, el desarrollo de software o programas informáticos, los servicios de asesoría y asistencia, técnica y la consultoría legal. También se incluiría la elaboración de estudios de diversa índole. Cuando el monto del proyecto sea igual o inferior a 71.058.79 USD el procedimiento sería de contratación directa, si está entre la cantidad anterior y 532.940,92 USD el procedimiento sería de lista corta, y si es una cantidad superior se denominaría concurso público. (SERCOP, 2022)

2.1.5 Gestión administrativa

Según De la Rosa (2014), la gestión administrativa es un conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de

acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas.

Según Romero (2021), este modelo faculta la mejora de los procedimientos y desarrollan los propósitos oportunamente; minimizan las diligencias administrativas y los informes; se obtiene mayor eficacia de la calidad en los servicios que se brinda con resultados satisfactorios o esperados. Los procedimientos específicos del modelo de gestión administrativa se lo representan de la siguiente forma:

- Determinar las dificultades
- Definir objetivos
- Ejecutar la propuesta
- Metodología para recolectar datos
- Prototipo
- Conclusiones

2.1.6 Administración.

Administración es la aplicación correcta de las destrezas, conocimientos instrumentos y métodos a las actividades económicas de la organización, de manera, que efectúen o sobrepasen las expectativas de los propietarios y jefes departamentales. (Ulloa, 2018)

Según Fred (2017), define que todas las empresas, independientemente de su tamaño o del sector en el que opera, necesita desarrollar un modelo de planificación estratégica para lograr sus objetivos y metas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tamaño y la magnitud de la empresa. Por lo tanto, los planes deben ser flexibles a fin de poder adaptarse a los bruscos cambios que actualmente caracteriza a las sociedades.

Importancia de procesos administrativos

La planificación es primordial para el campo del emprendimiento porque plantea a las organizaciones flexibilidad en los desarrollos de implementación de estrategias. Con el espíritu empresarial estratégico, las empresas pueden presentar sus opciones de desarrollo,

crecimiento, analizar sus oportunidades y planificar la dirección. En este sentido, Meza (2021), indica que es necesario entender que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida

Según Raffino (2020), el proceso administrativo está vinculado a las funciones que se realizan en las áreas administrativas de una empresa, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos de la organización a través de la maximización en el uso de los recursos de los que se dispone, utilizándolos de manera correcta y eficaz, lo que contribuye a la eficiencia y productividad.

2.1.7 Estructura organizacional

Parra (2018), refiere que una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

2.1.8 Unidades administrativas

Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución. Entre las unidades administrativas que poseen las organizaciones bien estructuradas existen la Presidencia, Vicepresidencia, Tesorería, Síndico, secretaria y Comisiones especiales. Cada una de estas designaciones departamentales desempeña sus funciones específicas que llevan a una relación directa del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Toda institución debidamente estructurada debe estar bajo las funciones específicas de cada una de las áreas que se presentan en el organigrama. (De la Rosa, 2014)

2.1.9 Situaciones de emergencia en el Ecuador y la contratación pública

Juan Expósito Vélez, docente investigador y escritor de la Universidad del Externado de Colombia, en su libro *Forma y Contenido del contrato estatal* indica que, existe una emergencia manifiesta: cuando se presenten situaciones relacionadas con los estados de excepción; cuando se trate de conjurar situaciones excepcionales relacionadas con hechos de calamidad o constitutivos de fuerza mayor o desastre que demanden actuaciones inmediatas y, en general, cuando se trate de situaciones similares que imposibiliten acudir a los procedimientos de selección o concursos públicos. (Gonzalez, 2020)

Dentro de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, ésta reconoce un procedimiento especial para estas situaciones de emergencia, en el que la Administración debe cumplir ciertos requisitos mínimos y luego puede elegir y contratar con particulares, sin que se les exija la sujeción a los procesos de selección comunes. (Gonzalez, 2020)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Compras públicas.

Las compras públicas están directamente relacionadas con cualquier estrategia de gobierno y, por lo tanto, están vinculadas a la producción de un país, independientemente de la administración, los contratos sociales y la economía a la que se dirija el país. En un mundo globalizado donde están implícitos los acuerdos comerciales entre países o bloques económicos, interactúa un eje de gobierno y la búsqueda de una estructura comercial sostenible también se basa en la cooperación mutua y el núcleo de observaciones sociales que representa, por tanto, a su vez, junto con el sector productivo, forma alianzas estratégicas que posibilitan el desarrollo de un crecimiento económico y social continuo y sobre todo satisfactorio, en armonía con el medio ambiente. (Barrezueta, 2015)

2.2.2 Sistema de contratación pública.

Un sistema de contratación pública bien regulado, que incorpore los principios de transparencia y no discriminación, contribuye a asegurar una óptima relación calidad-precio en las compras públicas y además facilita el comercio internacional.

La contratación pública tiene una considerable importancia económica tanto a nivel nacional como internacional, y representa una proporción significativa del PIB nacional. A nivel nacional, la contratación de bienes y servicios por organismos gubernamentales proporciona los insumos necesarios que permiten a los gobiernos suministrar servicios públicos y desempeñar otras tareas. Los sistemas de contratación pública repercuten de forma significativa en el uso eficiente de los fondos públicos y, en términos más generales, en la confianza pública en los gobiernos y en la gobernanza. El logro de una buena relación entre calidad y precio, el acceso público a la información relativa a los contratos públicos, y las oportunidades equitativas para que los proveedores compitan con miras a obtener contratos públicos, son requisitos esenciales de un sistema eficiente de contratación pública. (OMC, 2022)

En ese sentido la contratación pública de bienes y servicios es vital para un país y sus sistemas de comerciales nacionales e internacionales que incluyen proveedores y compradores, así también, cobran relevancia los principios de transparencia y de competencia justa que concibe la legislación interna y extranjera.

2.2.3 Contratación pública.

La contratación pública es un instrumento que además constituye: El medio por el cual los gobiernos y las empresas públicas llevan a cabo compras a proveedores privados, es una actividad económica clave y representa un porcentaje importante del producto interno bruto (PIB) en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Esta definición hace alusión a nivel global de lo que significa este proceso, el cual a su vez presenta avances y retos y en países como Ecuador se considera uno de los procedimientos fundamentales con la cual se pretende realizar inclusión económica y social para dinamizar el aparato productivo. (Bank, 2014)

En Ecuador, la contratación pública según la Ley Orgánica del sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP (2008), se refiere al procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

2.2.4 Bienes y servicios.

El sistema nacional de contratación pública de bienes y servicios, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública artículo 25, comprende además de la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el arrendamiento mercantil con opción a compra, de tal manera que para la adquisición de bienes, obras o servicios de origen ecuatoriano, se mantienen preferencias a los actores de la Economía Popular y Solidaria, mediante la aplicación de mecanismos tales como: márgenes de preferencias proporcionales sobre las ofertas de otros proveedores, reserva de mercado, subcontratación preferente, entre otros. Para la adquisición de bienes, obras o servicios no considerados de origen ecuatoriano de acuerdo a la regulación correspondiente se requerirá previamente la verificación de inexistencia en la oferta de origen ecuatoriano, mediante mecanismos ágiles que no demoren la contratación.

Las ferias inclusivas son los eventos donde acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, profesionales, micro, pequeños y medianos productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios, de conformidad con el Reglamento. (LOSNCP, 2008)

2.2.5 Catálogo electrónico.

"Es el registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal institucional para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco". Este tipo de licitación se realiza observando el procedimiento detallado en los pliegos y es formalizado

a través de la Orden de Compra, la cual genera los derechos y obligaciones correspondientes para las partes. (LOSNCP, 2008)

El catálogo electrónico es: "Un proceso de selección que ahorra tiempo y dinero, con la generación de múltiples contrataciones, sin que éstas sean consideradas como fraccionamiento. Además, permite el acceso a precios y condiciones comerciales competitivas con gran variedad de productos y proveedores" (Barrezueta, 2015, pág. 23).

2.2.6 *Ínfima Cuantía.*

Es uno de los procedimientos de contratación más eficientes en términos de tiempo de ejecución del proceso, prácticamente no existe fase precontractual, sin embargo de deben cumplir ciertas condiciones técnicas, financieras y legales para poder aplicarla, actualmente no se puede establecer el número de Ínfimas Cuantías que se llevan a cabo en el sector público, debido a que cada Institucional a nivel nacional maneja el portal de compras y deben publicar los datos de las facturas en la herramienta diseñada, hasta el 5 del mes siguiente al que corresponden las adquisiciones.

De igual forma las entidades contratantes remitirán trimestralmente al organismo nacional responsable de la contratación pública, un informe sobre el número de contrataciones realizadas por ínfima cuantía, así como los nombres de los contratistas. (Soza , 2018)

Las contrataciones a efectuarse por el proceso de ínfima cuantía están reguladas por la Ley de Contratación Pública y se efectúan directamente entre el ente contratante y el proveedor seleccionado, sin que sea necesario que esté habilitado en el Registro Único de Proveedores, así:

Para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, (exceptuando los de consultoría), el proceso de ínfima cuantía establece que deben mantener una cuantía inferior a multiplicar el coeficiente 0.0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; o a su vez los que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0.0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. (Barrezueta, 2015)

2.2.7 Menor Cuantía.

El proceso de menor cuantía es realizado por entidades contratantes para la adquisición de bienes y servicios normalizados cuyo presupuesto referencial oscile entre 0 y el monto establece para ese año fiscal por el Servicio ecuatoriano de contratación pública. (Pucha, 2016)

Según el artículo 51 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública las contrataciones por menor cuantía pueden darse en los siguientes casos:

- Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, cuyo presupuesto referencial sea menor de USD. 72634,24.
- Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al valor de USD 254219,83.
- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos, es decir el de subasta inversa electrónica o de compras por catálogo electrónico; y/o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos. (LOSNC, 2008)

Citando a (Barrezueta, 2015) la selección del proveedor final en el proceso de menor cuantía se lo realiza mediante sorteo público a un proveedor registrado en la RUP, de tal forma que:

Aquellos proveedores que a la fecha de la publicación del procedimiento mantuvieran vigentes contratos de ejecución de obra, adjudicados a través del procedimiento de menor cuantía, cuyos montos individuales o acumulados igualaren o superaren el coeficiente establecido, no podrán participar en procedimiento de menor cuantía de obras alguno hasta que hayan suscrito formalmente la recepción provisional de el o los contratos vigentes. Si por efectos de la entrega recepción de uno o varios contratos el monto por ejecutar por otros contratos fuere inferior al coeficiente antes indicado, el proveedor será invitado y podrá participar en los procedimientos de menor cuantía de obras. Hay que considerar que durante la ejecución del procedimiento en mención la recepción de ofertas en forma física, y que el

proveedor no haya realizado por el sistema, no permite la evaluación de la adquisición del bien o servicio. Es importante mencionar que la contratación por menor cuantía permite que la invitación se realice a un solo proveedor, y si éste no contesta, el sistema admite la reelección de proveedor.

2.2.8 Subasta Inversa electrónica.

Es un proceso en el cual los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de Compras Públicas. Los resultados de los procesos de adjudicación por subasta inversa serán publicados en el Portal de Compras Públicas para que se realicen las auditorias correspondientes (Barrezueta, 2015)

Es un procedimiento dinámico que debe aplicarse para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, cuando su cuantía supere el monto de en un valor mayor del establecido para el año de contratación. Las entidades contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del portal de compras públicas.

En relación al proceso de la puja, en el proceso de subasta inversa electrónica, cabe señalar que en el día y hora señalados en la convocatoria, se realizará la puja hacia la baja a través del portal www.compraspublicas.gob.ec; manifestando que la puja durará según lo establecido en los pliegos y no podrá ser menor a quince (15) minutos ni mayor a sesenta (60) minutos, contados a partir de la hora establecida en la convocatoria, en atención a la complejidad del objeto del contrato y al presupuesto referencial del procedimiento Concluido el periodo de puja, la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado de ser el caso, adjudicará o declarará desierto el procedimiento, mediante Resolución, de conformidad con la Ley. En lo posterior se procede a la suscripción y ejecución del contrato por parte del contratista favorecido. (Soza , 2018)

2.2.9 Consultoría.

La consultoría consiste en una forma de contratación pública que se realiza habitualmente para contratar personas naturales o jurídicas, cuyos servicios de carácter técnico o especializado sean de ciertos tipos particulares, tales como: Estudios de impacto ambiental, lugar donde se deben perforar pozos petroleros, consultorías viales, de planificación y organización territorial, etc. La consultoría puede ser realizada por personas naturales o jurídicas que consten inscritas en el Registro Único de Proveedores, conformidad con los siguientes tipos y montos de consultoría.

- Contratación directa. Desde USD. 00 hasta USD. 72634,24.
- Lista corta. Desde USD. 72634.24 hasta USD 544756,79.
- Concurso público. Mayor de USD. 544756,79 (Soza , 2018)

La Contratación Pública también rige los procesos de consultoría que se refieren a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoria e investigación. (Barrezueta, 2015)

2.2.10 Licitación.

El artículo 48 de la LOSNCP establece dentro de la consultoría un mecanismo denominado licitación como un procedimiento muy amplio, utilizable sólo en casos como:

- a. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos \ procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

- b. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
- c. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. (LOSNC, 2008)

2.2.11 Cotización.

Según la LOSNC, el procedimiento de cotización se utiliza en los siguientes casos:

- a. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- b. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico; y,
- c. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico. (LOSNC, 2008)

La LOSNC, en su artículo 51 establece para el proceso de menor cuantía lo siguiente:

- a) Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- b) Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

- c) Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. (LOSNCP, 2008)

2.2.12 Modelo de gestión administrativa.

Específicamente, "un modelo de gestión es un boceto o marco de referencia con normas que deben ser cumplidas a cabalidad. (Ulloa, 2018)

La adopción de un Modelo de Gestión Administrativa por parte de una organización comprende varias ventajas que destacan la reducción del tiempo empleado en trámites y consultas, así como una calidad en el servicio prestado recibido por el usuario. "La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa admite agilizar el flujo de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en las actividades que en el aspecto administrativo se desarrollan" (De la Rosa, 2014).

El modelo de gestión se puede implementar considerando varios enfoques, uno de los cuales es el cuantitativo caracterizado por su nivel de significancia extraída de los datos, no buscar la réplica, conducirse en ambientes naturales y nulo fundamento estadístico; evidencia un proceso ausente de secuencia lineal, inductivo y recurrente, y basado en la realidad, cuyas bondades profundizan en las ideas, la riqueza interpretativa, la amplitud y contextualización del fenómeno (Orellana, 2020).

Un modelo de Gestión Administrativa posee una estructura lógica y ordenada basada en un esquema progresivo y sostenible, cuyos componentes se muestran en la figura a continuación.



Figura 1. Modelo de gestión

Fundamentalmente el procedimiento para la gestión administrativa está basado en la planificación, la organización, la dirección y el control trabajando para lograr la satisfacción del servicio o logro de los objetivos. La planificación comprende el diagnóstico de la situación actual tanto interno como externo a la organización. La organización debe incluir la organización estructural y funcional, el manual de funciones y el flujograma de actividades. La dirección incluye el componente de liderazgo, formación, relaciones laborales y comunicación. El control abarca los documentos de soportes contables, herramientas tecnológicas libres y control de ingresos costos-gastos, activos y pasivos (Orellana, 2020)

Objetivos del modelo de gestión administrativa

Un modelo de gestión administrativa comprende algunos objetivos, de acuerdo a Coello (2013), estos son:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

- Integrar la compensación con la actuación

Al hablar de modelos de gestión administrativos, estos se han destacado por ser una herramienta fundamental dentro de las organizaciones en la actualidad, al no aplicar esto, las empresas carecen de conocimientos técnicos, como: emprender y gestionar (llevar correctamente los procesos estratégicos), por ello, es indispensable que toda corporación deba implementar estas herramientas, pero sobre todo saberlos operar y si es necesario modificarlos si estos quedan obsoletos.

En el modelo de gestión que agrupa la dirección, planeación, control y organización, se involucra el diagnóstico organizacional cuyo resultado lleva al planteamiento de varias opciones de solución para la institución (Rodríguez, 2018), de esta forma es evidente la gestión administrativa, la cual "está fundamentada en los procesos, acumula conocimientos que incluyen principios científicos, teóricos, conceptos y otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa, para aplicarlos en las organizaciones" (Hurtado,2008).

3 METODOLOGÍA

En este apartado se describen y sustentan los medios científicos utilizados para el desarrollo de la presente investigación. Generalmente este apartado se refiere a los procedimientos utilizados para definir, clasificar y categorizar los sujetos y sus relaciones. Las descripciones permitieron establecer generalizaciones universales en torno al tema investigado. En consecuencia, esta investigación conllevó a la búsqueda de métodos científicos orientados a desarrollar las fases de unidad de análisis, métodos a emplear, necesidad de información, técnicas de recopilación de datos y herramientas de análisis de datos, que en conjunto, permitieron la revisión bibliográfica (documental) y de campo inherente al tema investigado: *modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos de contratación pública de bienes y servicios para la dirección distrital de salud 09D08 Pascuales 2 de Guayaquil.*

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde al departamento de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 de Guayaquil.

3.2 Métodos a emplear

En este apartado se identifican los tipos, niveles y diseños de la investigación, aplicados para el desarrollo de los resultados de este estudio

3.2.1 Tipo de investigación.

La aplicación de la investigación descriptiva, en este estudio tuvo como objetivo describir de manera precisa y sistemática el estado de los procesos de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 09D08. Este tipo de investigación sirvió para responder preguntas de qué, dónde, cuándo y cómo, pero no preguntas de por qué. Para ayudarse a determinar la información requerida para este tipo de investigación, en este trabajo se hicieron uso de diversos métodos y técnicas de investigación aplicadas para obtener la

información requerida. En este estudio no se controló ninguna de las variables investigadas relacionadas con el estado de los procesos de compras públicas.

3.2.2 Nivel de medición.

Cualitativa: el objetivo principal de haber aplicado en este estudio el nivel de medición cualitativo, fue debido a que este método ayudó a proporcionar una descripción completa y detallada de la situación real de los procesos de las compras públicas en la Dirección Distrital de Salud.

3.2.3 Diseño de la investigación.

No Experimental: se aplicó este diseño de la investigación en el sentido de que en este proyecto no se requirió, por ningún motivo, la manipulación de ninguna variable investigada. Es decir, este proyecto y la finalidad del mismo únicamente se puntualizó en investigar el estado de los procesos tal cual como actualmente se gestionan en el área de compras públicas de la dirección distrital de salud para luego proponer mejoras mediante un modelo de gestión.

3.3 Necesidades de información

Información primaria: para este tipo de investigación que está vincula con la mejora de los procesos de una empresa, la información primaria fue requerida principalmente del área de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud, específicamente en concordancia con el estado de los procesos llevados a cabos. Para ayudarse a recopilar dicha información, se aplicaron técnicas de diagnóstico de procesos como: diagrama de interrelaciones, matriz de actividades con problemas, herramienta 5W+1H y herramienta para medir el estado de los procesos.

Información secundaria: la integraron todos aquellos recursos externos que sirvieron para reforzar las bases de esta investigación. En este grupo de recursos investigativos se consultaron: libros digitales, artículos académicos, blogs, diarios, entre otros., todas aquellas relacionadas con la gestión por procesos y la administración de empresas.

3.4 Técnicas de diagnóstico de procesos

Las siguientes técnicas que se exponen a continuación fueron aplicadas para el diagnóstico de los procesos e identificar el estado actual de los procesos llevados a cabo en el área de compras públicas.

Diagrama de interrelaciones: con esta técnica se pudo analizar y/o verificar si los procesos del área de las compras públicas estaban relacionados entre sí. Los aspectos evaluados fueron: organización, planificación, diseño, finalización, es decir, un análisis de todos los procedimientos que conlleva cada proceso. Ver formato de diagrama en anexos.

Matriz de actividades con problemas: esta matriz permitió priorizar y valorizar el problema. Consistió en una tabla en la que se exponen diferentes criterios a ser evaluados en función a cada proceso. Finalmente, la tabla expone los tipos de problemas que se los debe abordar. Ver formato de matriz en anexos.

Herramienta 5W + 1H: esta metodología consistió en responder 6 interrogantes basadas en los procesos analizados. Esta fue considerada como una lista de verificación mediante la cual fue posible generar estrategias para implementar mejoras. Ver formato en anexos.

Herramientas para la calificación de procesos: esta herramienta permite calificar el proceso evaluado en una ponderación de nivel de eficiencia entre: alta, media, baja y crítica. Ver formato de herramienta en anexos.

3.5 Herramientas para el análisis e interpretación de la información

Para este estudio se hizo uso de los utilitarios de Microsoft Office como Word y Excel, estos programas sirvieron para digitalizar el documento y organizar tablas, entre otras actividades.

4 RESULTADOS

En esta etapa de la investigación se expone la propuesta de innovación de los procesos. No obstante, antes de abordar dicha propuesta se detalla las diversas fases que fueron analizadas y estudiadas para llegar a proponer las mejoras de los procesos. En tal contexto, este apartado se estructura mediante el siguiente esquema:

1. Organización jerárquica de la institución Dirección Distrital de Salud 09D08
2. Diagnostico organizacional y administrativo del área que integra las compras públicas
3. Levantamiento de procesos del área de las compras públicas
4. Propuesta de innovación: modelo de gestión administrativo para el mejoramiento de los procesos de contratación pública en el área de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud.

4.1 Organización del MSP – Dirección Distrital de Salud 09D08

Jerárquicamente, la institución se organiza de la siguiente manera:

- Ministerio de Salud
- Nivel Zonal
- Coordinación Zonal de Salud
- Institución: se descentra a nivel distrital: son independiente para realizar funciones administrativas y financieras. En el caso de las compras públicas, cuando se trata de gasto corriente, se toman las decisiones en base a las unidades operativas, como en este caso solventar necesidades.

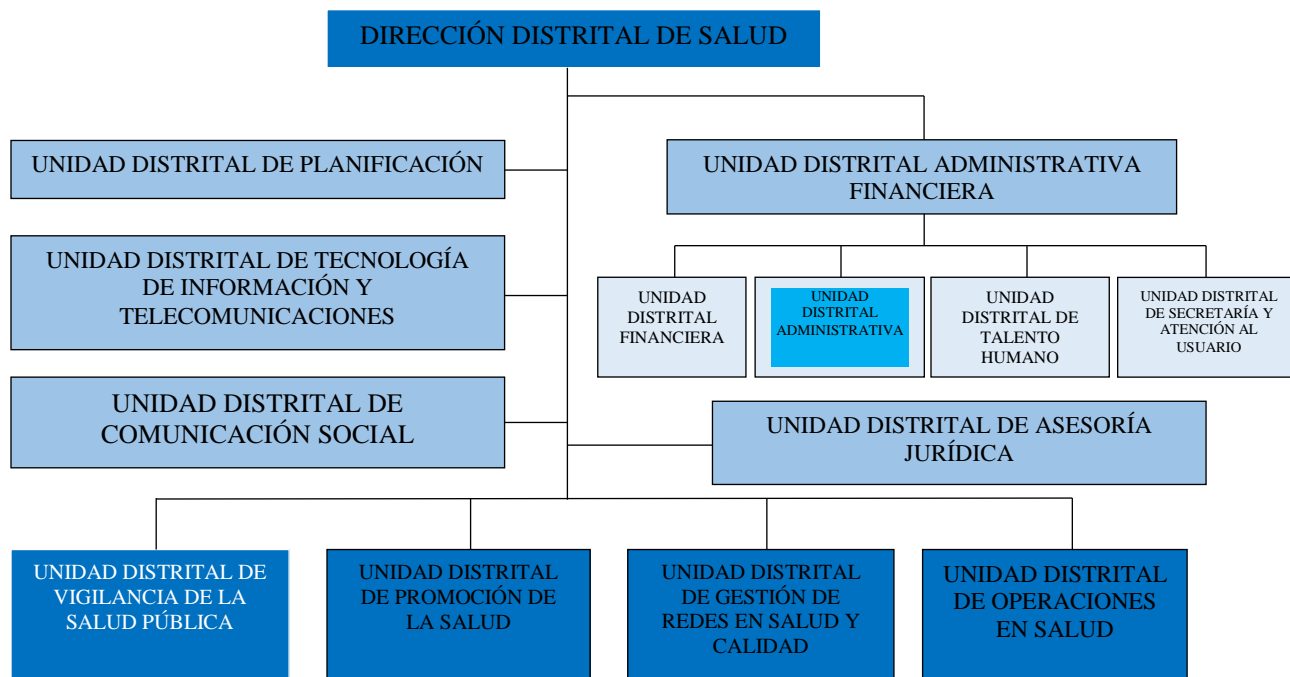


Figura 2. Organigrama estructural de la Dirección Distrital de Salud
Fuente: Investigación de campo

En el organigrama estructural de la Dirección Distrital de Salud, la gestión de compras públicas se la lleva a cabo en el área: Unidad Distrital Administrativa.

4.2 Unidad Distrital Administrativa

4.2.1 Organigrama.

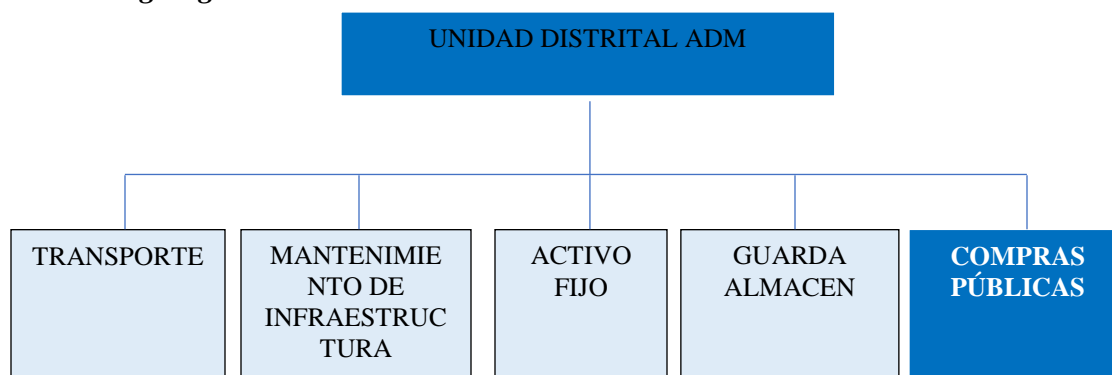


Figura 3. Organigrama estructural de la Unidad Distrital (Administración)
Fuente: Investigación de campo

4.2.2 Funciones y responsabilidades del área de Compras Públicas.

Enseguida se exponen las funciones y responsabilidad del área de compras públicas tomadas del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Salud Pública.

Unidad Responsable: Dirección Nacional de Contratación Pública

Misión: aplicar las normas y procedimientos para la tramitación y ejecución de los procedimientos de contratación pública institucional de conformidad con la normativa vigente.

Responsable: director/a Nacional de Contratación Pública

Integrantes: responsable de adquisiciones y analista

Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Asesorar a las autoridades y unidades del Ministerio de Salud Pública, en materia de contratación pública;
- b) Asesorar en la elaboración de términos de referencia para realizar los procesos de contratación;
- c) Elaborar los pliegos y resoluciones de los procesos de contratación pública Institucional, para aprobación y suscripción de la Máxima Autoridad o su delegado;
- d) Ejercer las secretarías de las Comisiones Técnicas de los procedimientos de contrataciones pública;
- e) Conducir y coordinar los procesos de formulación de políticas y estrategias institucionales de contratación pública en planta central;
- f) Conducir y coordinar los procesos de contratación pública de planta central del Ministerio, para la ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios, incluidos los de consultoría e ínfima cuantía;

- g) Conducir y coordinar la formulación de proyectos de normativa en materia de contratación pública, los cuales serán puestos a consideración del/de la Coordinador/a General Administrativo/a y Financiero/a; previo a que sean suscritos por el/la Ministro/a o su delegado/a;
- h) Coordinar con la Coordinación General de Asesoría Jurídica, la elaboración de contratos;
- i) Conducir y coordinar la formulación de iniciativas y mecanismos para la implantación de las políticas, reglamentos, planes, programas y proyectos institucionales de gestión contratación pública;
- j) Verificar la pertinencia de los códigos CPC de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, de los requerimientos de las unidades administrativas del Ministerio;
- k) Coordinar y hacer el seguimiento de los procesos de contratación en todas sus fases, precontractual, contractual y post-contractual;
- l) Notificar a los proveedores adjudicados mediante la resolución de adjudicación respectiva;
- m) Notificar al administrador de cada contrato, las designaciones correspondientes de cada proceso de contratación;
- n) Notificar sobre el nombramiento de los designados para conformar la comisión de recepción;
- o) Coordinar con el administrador de cada contrato, el proceso de entrega recepción de obras, bienes y servicios de la Institución;
- p) Asesorar al administrador de cada contrato, sobre el proceso de concesión de prorrogas de plazo de ejecución;
- q) Revisar las liquidaciones económicas y cálculo de multas de cada contrato;
- r) Consolidar y publicar el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones de bienes, obras y servicios para la planta central;
- s) Administrar el portal de COMPRASPUBLICAS, para los procesos de compra de la Institución;
- t) Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones para la planta central del Ministerio;
- u) Administrar el archivo físico y digital de los procedimientos de contratación pública;
- v) Participar de ser requerido y de acuerdo al ámbito de su competencia, en la sala situacional del Ministerio de Salud Pública;

- w) Ejercer las demás atribuciones y responsabilidades establecidas en la normativa vigente; y, las representaciones y delegaciones que le asigne el/la Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a.

Gestión interna

- Pre Contractual
- Contractual y Poscontractual

Productos

Pre Contractual

- a) Verificación de documentación habilitante para los procedimientos de contratación pública;
- b) Informes entregados a la Coordinación General Administrativa Financiera, sobre las propuestas de conformación de Comisiones Técnicas para la revisión de términos de referencia o especificaciones técnicas, ejecución de los procedimientos e informes dirigidos al/a la Ministro/a de Salud Pública o su delegado, cuando el caso lo amerite, o de el servidor/a que ejecutará e informará del respectivo procedimiento de contratación cuando no se requiera Comisión Técnica;
- c) Pliegos de contratación pública, según el procedimiento correspondiente;
- d) Resoluciones de contratación pública, según el procedimiento correspondiente;
- e) Actas y documentos precontractuales de las secretarías de las Comisiones Técnicas de los procedimientos de contrataciones pública;
- f) Documentación precontractual para la debida tramitación de los procedimientos de contratación pública;
- g) Reportes de solicitud de certificaciones presupuestarias de acuerdo los requerimientos de las distintas instancias del MSP;
- h) Solicitud de elaboración de contratos para la Coordinación General de Asesoría Jurídica;
- i) Reportes del estado de los procedimientos de contratación pública;

- j) Archivo físico y digital de los procedimientos de contratación pública en forma integral de conformidad a los requerimientos exigidos por los organismos de control;
- k) Informes en materia de consultas y observaciones requeridos por la entidad rectora del sistema nacional de contratación pública;
- l) Informes de la atención de requerimientos de las diferentes unidades de la planta central;
- m) Informe de procesos dinámicos de verificación de producción nacional ejecutados.

Contractual y Poscontractual

- a) Reportes del estado (cancelados, desiertos y/o adjudicados) de los procedimientos precontractuales, para control y monitoreo del Ministerio y de los organismos de transparencia y control social;
- b) b. Solicitudes de pago al respectivo ordenador de pago o gasto, para su autorización;
- c) Informe de procesos dinámicos de verificación de producción nacional ejecutados;
- d) Informes de control de la gestión administrativa de contratación pública de los niveles desconcentrados;
- e) Informe de liquidación de plazo y económicas de cada contrato, con la información que entregue cada administrador de los mismos;
- f) Informes de compras generales, y compras de medicamentos e insumos;
- g) Recepción de productos y servicios, en coordinación con la unidad de Activos Fijos y Bodega, y la instancia requirente;
- h) Informe de ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones.

4.3 Levantamiento de procesos del área de Compras Públicas de la Dirección Distrital de Salud

El levantamiento de procesos que se realiza en esta etapa de la investigación comprende identificar el estado actual de los procesos del área de la gestión de compras públicas de la Unidad Distrital Administrativa de la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 de Guayaquil. Mediante este análisis se presenta la realidad de la gestión interna del área de la manera más exacta posible. En esta gestión se identifican las diferentes actividades y tareas que se realizan en los procesos y que tienen como finalidad lograr un determinado resultado. En el área anteriormente mencionada se identifican tres procesos:

4.3.1 Procesos del área de compras públicas.

A continuación, se describen y explican los procesos que se pretenden mejorar con el modelo de gestión administrativa.

Subasta inversa electrónica: La subasta inversa electrónica es un procedimiento dinámico que se utiliza para adquirir bienes y servicios normalizados, donde los proveedores pujan hacia la baja del precio ofertado. Monto del 2022 son los superiores a \$ 7099,68.

Ínfima cuantía: La ínfima cuantía es un procedimiento de contratación pública regulado en Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el Reglamento a la LOSCNP y la Codificación y Actualización de las Resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

Catálogo electrónico: Como lo estipula el Art. 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCNP), numeral 3, el Catálogo Electrónico es el registro de bienes y servicios normalizados publicados en el Portal www.compraspublicas.gob.ec, para su

contratación directa por parte de las Entidades Contratantes. El Catálogo es el resultado de la aplicación de Convenios Marco.

4.4 Mapa de procesos – área de Compras Públicas – Dirección Distrital de Salud

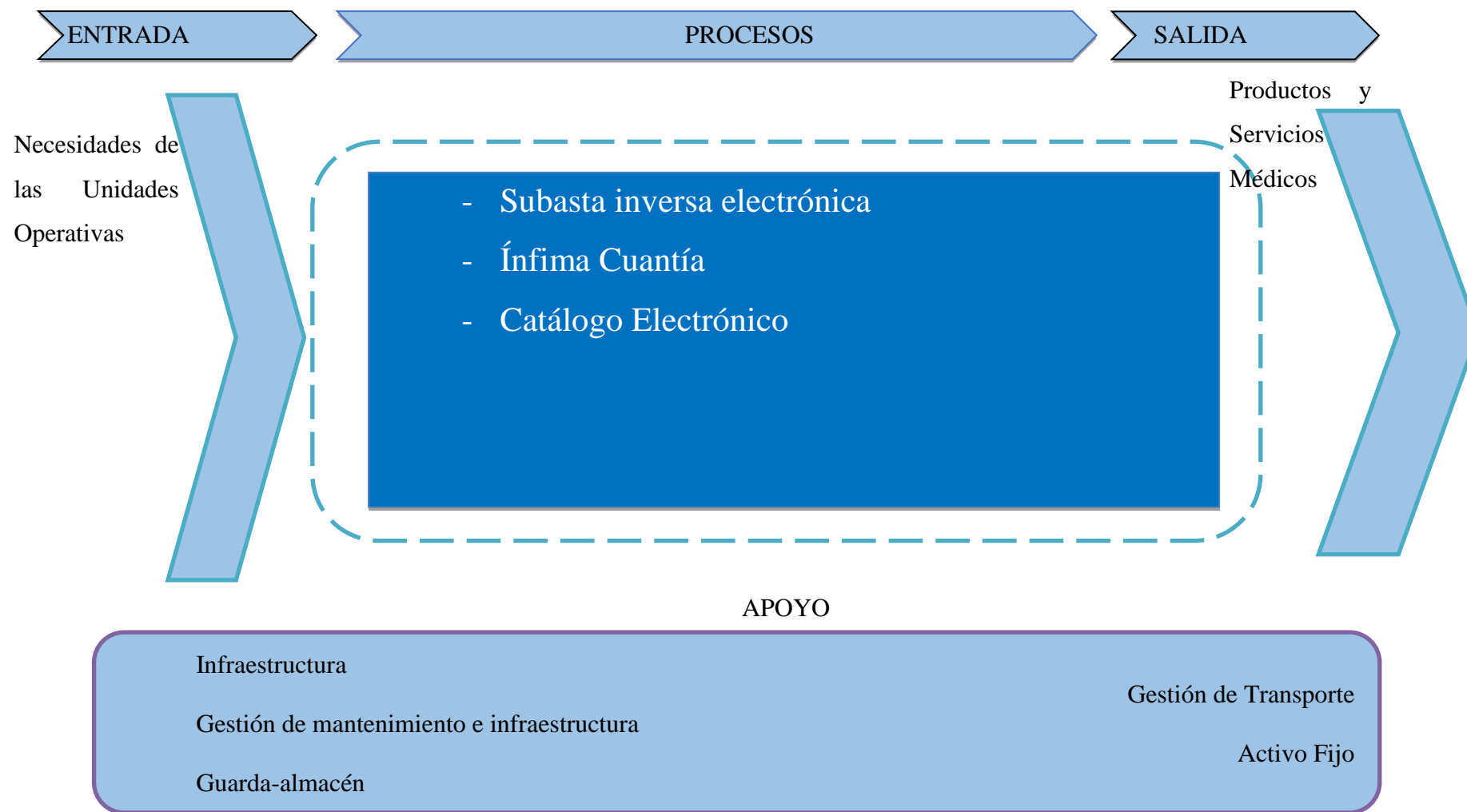





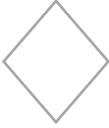





Figura 4. Mapa de Procesos área de compras públicas: Unidad Distrital Administrativa
Elaborado por: autoras

4.5 Simbología para la diagramación

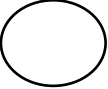

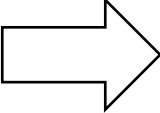
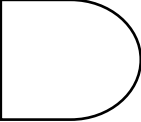
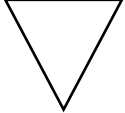
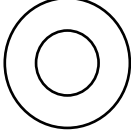
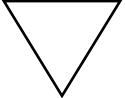
Es necesario simbolizar los diagramas para comprender los procesos. La simbología en los procesos tiene como finalidad representar de manera gráfica las actividades que integran cada proceso. Enseguida se detallan los símbolos de diagramación ANSI y ASME que fueron utilizados para graficar el mejoramiento de los procesos e identificar los flujogramas actuales (de existir).

Tabla 1.
Simbología ANSI

<i>Símbolo</i>	<i>Descripción</i>
	Terminal. Indicador que da inicio o fin a un proceso.
	Disparador, Indica el inicio de un procedimiento
	Operación. Representa la realización de una operación
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento
	Conector. Representa conexión o enlace
	Decisión o alternativa. Forma Utilizada en un diagrama de flujo para representar actividades de decisión.
	Forma Utilizada en un diagrama de flujo para representar actividades de demora.
	Archivo. Forma utilizada para representar el archivo o almacenamiento.
	Forma utilizada para representar el transporte de documentos, objetos, etc.

Fuente: Bollaín Sánchez Manuel – Libro: Ingeniería de instrumentación (2019)
Elaborado por: autoras

Tabla 2.
Simbología ASME

<i>Símbolos</i>	<i>Descripción</i>
	Operación. - Indica las fases del proceso.
	Inspección. - Verificación de calidad y/o cantidad
	Desplazamiento o Transporte. – Movimiento de empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. - Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. - Indica depósito de un documento o información dentro de un archivo u objeto cualquiera en un almacén
	Origen de una forma o documento. - Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Destrucción de documento. - Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Fuente: Bollaín Sánchez Manuel – Libro: Ingeniería de instrumentación (2019)
Elaborado por: autoras

4.6 Levantamiento de procesos

Los procesos que se diagnostican a continuación son aquellos que están directamente relacionados con la gestión de las compras públicas.

4.6.1 Diagnóstico de problemas.

La problemática o cuello de botella se centra directamente en la gestión de las compras públicas de la Unidad Distrital Administrativa, es decir, en los procesos para la gestión de las compras públicas. Enseguida se expone los puntos críticos de los procesos de Compras Públicas.

Tabla 3.
Herramienta 5W+1H aplicada a los procesos de Compras Públicas

5w + 1H		Es
Who	Quién	Unidad Distrital Administrativa – Dirección Distrital de Salud 09D08
What	Qué	La gestión por procesos del área de compras públicas. PROCESOS: Subasta Inversa Electrónica, Ínfima Cuantía y Catálogo Electrónico
Why	Por qué	Básicamente la mala gestión de los procesos mencionados puede conllevar y han conllevado a los siguientes problemas: atrasos, falta de conocimiento, posibles desvinculaciones de los funcionarios, retiros de recursos, pacientes perjudicados, infraestructura obsoleta.
Where	Dónde	Procesos del área de compras públicas – Área de compras públicas
When	Cuándo	2022
How	Cómo	Mediante un Modelo de Gestión Administrativo: mejora de procesos
ANÁLISIS GENERAL DEL PROBLEMA		
<p>La mala gestión de los procesos del área de compras públicas generalmente conlleva a los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atraso de ejecución para realizar las compras - La falta de conocimiento de la ley de contratación pública genera problemas con la contraloría general del estado. El incumplimiento con lo establecido por la ley puede acarrear problemas tales como: presos, multas, embargo de bienes, entre otros. - Internamente se puede generar una desvinculación de los funcionarios públicos en la entidad contratada - Debido a la baja ejecución, podría realizar el retiro de los recursos asignados en la institución pública (Dirección Distrital) - Directamente a los pacientes o usuarios, la falta de compra de medicamentos y/o dispositivos médicos perjudica directamente en la salud - Servicio de infraestructura: las construcciones se ven perjudicados 		

Elaborado por: autoras

Tabla 4
Estado de los procesos del área de compras públicas de la Unidad Distrital Administrativa

#	Procesos	Ficha	Alcance	Políticas	Flujograma	Actividades	Interrelaciones
1	Proceso de subasta	No	No	✓	No	No	Procesos 2 y 3
2	Proceso de ínfima cuantía	No	No	✓	No	No	Procesos 1 y 3
3	Proceso de catálogo electrónico	No	No	✓	No	No	Procesos 1 y 2

Fuente: investigación de campo
 Elaborado por: autoras

En la tabla expuesta, se evidencia que los tres procesos evaluados no cumplen con sus respectivas fichas, alcances, flujogramas y actividades. El no cumplimiento de estos parámetros en la gestión de los procesos es lo que ha conllevado al área de compras públicas a tener diversos conflictos. O, estar expuestos a amenazas del entorno por no cumplir con lo establecido por la ley o algún otro requerimiento que la gestión lo estipule.

4.7 Medición de impactos

4.7.1 Matriz organizacional de medición de impacto de procesos.

La matriz para la medición de los procesos constituye un aporte principal de la investigación. Su objetivo consiste en el llenado de un *Check List* que permita hacer una medición del estado de los procesos y obtener un resultado cuyo análisis establezca la situación de los mismos y que, a su vez, permita mostrar el nivel de impacto en función a las falencias detectadas. A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación porcentual individual que sumada llega al 100%. La matriz considera que cada uno de los indicadores que hacen parte de cada proceso se constituyen en los elementos necesarios para que cada proceso funcione adecuadamente. A su vez, considera que cada variable de medición es una actividad o acción particular necesaria que, en conjunto, complementa la efectividad de los procesos.

4.7.2 Ponderación de impactos.

El puntaje total obtenido está entre 285 puntos como mínimo y 1500 puntos como máximo. Para obtener estos puntajes, inicialmente se debe calificar de 1 a 5 la presencia y/o impacto de cada una de las variables de medición. Una vez establecida esta primera evaluación, se suma cada uno de los resultados parciales de cada indicador, teniendo en cuenta que si, por ejemplo, una variable de medición obtuvo una calificación de 4, el número de puntos es 4 y así sucesivamente. Luego se multiplica el total de puntos de cada variable de medición por el porcentaje de ponderación previamente establecido (PESO %). El puntaje total de cada proceso corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada indicador.

Fuente: Francis Salazar Pico – Estrategia II Edición – 2011.

Tabla 5.
Esquema de la matriz de eficiencia de procesos – Ficha de evaluación

PROCESO			PESO PORCENTUAL				SUB-TOTAL DEL PROCESO
Nombre del proceso			100% (para alcanzar la eficiencia del proceso)				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN.	PESO %	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN			
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO							
NIVEL DE EFICIENCIA							ALTA, MEDIA, BAJA Y CRITICA

Fuente: Francis Salazar Pico – Libro: Estrategia II Edición - 2011
Elaborado por: autoras

Tabla 6.
Ponderación para la evaluación de impacto

PONDERACIÓN	NIVEL DE EFICIENCIA
(1000 a 1500)	ALTA
(500 a 1000)	MEDIA
(350 a 500)	BAJA
(285 a 350)	CRÍTICA

Fuente: Francis Salazar Pico – Libro: Estrategia II Edición - 2011
Elaborado por: autoras

4.7.3 Medición de impactos de los procesos: área de compras públicas.

Proceso 1. Subasta inversa electrónica

Tabla 7.

Estado actual del proceso: subasta inversa electrónica

Nombre del proceso	Subasta Inversa Electrónica
Código	No
Propósito	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	No
Metas – Objetivos	No
Vinculación	Si
Políticas	Si
Diagrama de flujo	No
Actividades	No
PROBLEMAS DETECTADOS	
<p>PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este proceso prácticamente no cumple con ninguno de los parámetros de la gestión por procesos: únicamente se tienen las políticas y se conoce la vinculación con otros procesos. 	
EFFECTOS DIRECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de asignación con respecto al año anterior - Desvinculación de los funcionarios públicos - Denuncias - El funcionario puede tener problemas legales 	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

Tabla 8.

Evaluación del proceso: subasta inversa electrónica

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO Puntos	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10	Código	1					50
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables	1					
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5	Metas y objetivos del proceso	1				15	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultado		2				
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15	Directrices documentadas	1				60	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales	1					
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25	Relaciones entre los principales componentes del proceso		2			100	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45	Se tienen documentadas las actividades	1				90	
			Están las actividades agrupadas por proceso	1					
PUNTUACIÓN TOTAL DEL PROCESO							315		
NIVEL DE EFICIENCIA							Crítica		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

Proceso 2. Ínfima Cuantía

Tabla 9.

Estado actual del proceso: ínfima cuantía

Nombre del proceso	Ínfima cuantía
Código	No
Propósito	No
Entrada	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	No
Metas – Objetivos	No
Vinculación	Si
Políticas	Si
Diagrama de flujo	No
Actividades	No
PROBLEMAS DETECTADOS	
PROCESO - El proceso no cumple con algunos parámetros de la gestión por procesos	
EFFECTOS DIRECTOS	
- Perdida de asignación con respecto al año anterior - Desvinculación de los funcionarios públicos - Denuncias - El funcionario puede tener problemas legales	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

Tabla 10.

Evaluación del proceso: ínfima cuantía

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
ÍNFIMA CUANTÍA			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO Puntos	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10	Código	1					50
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables	1					
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5	Metas y objetivos del proceso	1				15	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultado		2				
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15	Directrices documentadas	1				60	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales	1					
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25	Relaciones entre los principales componentes del proceso		2			100	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45	Se tienen documentadas las actividades	1				90	
			Están las actividades agrupadas por proceso	1					
PUNTUACIÓN TOTAL DEL PROCESO							315		
NIVEL DE EFICIENCIA							Crítica		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

Proceso 3. Catálogo Electrónico

Tabla 11.

Estado actual del proceso: catálogo electrónico

Nombre del proceso	Catálogo Electrónico
Código	No
Propósito	No
Entrada	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	No
Metas – Objetivos	No
Vinculación	Si
Políticas	Si
Diagrama de flujo	No
Actividades	No
PROBLEMAS DETECTADOS	
El proceso no cumple con la mayoría de los parámetros que conlleva una eficaz y eficiente gestión por procesos.	
EFFECTOS DIRECTOS	
<ul style="list-style-type: none">- Pérdida de asignación con respecto al año anterior- Desvinculación de los funcionarios públicos- Denuncias- El funcionario puede tener problemas legales	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

Tabla 12.

Evaluación del proceso: catálogo electrónico

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
CATÁLOGO ELECTRÓNICO			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO Puntos	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10	Código	1					50
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables	1					
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5	Metas y objetivos del proceso	1				15	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultado		2				
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15	Directrices documentadas	1				60	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales	1					
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25	Relaciones entre los principales componentes del proceso		2			100	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45	Se tienen documentadas las actividades	1				90	
			Están las actividades agrupadas por proceso	1					
PUNTUACIÓN TOTAL DEL PROCESO							315		
NIVEL DE EFICIENCIA							Crítica		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

4.8 Propuesta de innovación

4.8.1 Mejora de procesos ya existentes.

Las ideas innovadoras, particularmente en el mundo actual, son la única manera de que las instituciones tengan éxito. En los últimos años se ha producido un aumento significativo de la competencia entre productos y servicios. Sin embargo, un producto o servicio que cumple con los requisitos de las personas es el que se destaca sobre los demás.

La innovación de procesos se ocupa de un conjunto de instalaciones, habilidades y tecnología utilizadas para crear, distribuir y mantener un producto o servicio. Puede incluir cambios en la tecnología o incluso cambios en los productos para producir los mejores resultados. Las técnicas de innovación de procesos son cruciales para predecir los resultados futuros de un producto o servicio y así poder tomar mejores decisiones para mejorar el servicio antes de lanzarlo al mercado. Permite a una empresa desarrollar estrategias eficientes en tiempo y costo. También ayuda a una empresa a eliminar los problemas que surgen debido al desperdicio de recursos.

Habiendo considerado el preámbulo anteriormente mencionado, la siguiente propuesta de innovación basada en la mejora de procesos propone evaluar y diseñar un modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos de contratación pública de Bienes y Servicios en la Dirección Distrital de Salud 09D08. Esta propuesta se enfoca en contribuir positivamente con aspectos relacionados a impulsar la productividad, efectividad, mejorar la calidad, mejora en la toma de decisiones, contribuir positivamente en la satisfacción de los clientes u usuarios, entre otros aspectos. Todos, totalmente ligados a la mejora de la gestión por procesos.

4.8.2 Objetivos.

Objetivo General

- Mejorar los procesos del área de compras públicas de la Unidad Distrital de Salud 09D08

Objetivos específicos

- Considerar el levantamiento de procesos realizado en el área de compras públicas para mejorar los procesos defectuosos: subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico
- Mejorar los procesos del área de compras públicas mediante la creación de todos los componentes allegados a los procesos: códigos, fichas, propósito, responsables, etc. A su vez, diseñar las actividades y flujogramas correspondientes.

4.8.3 Alcance.

Este modelo de gestión administrativa tiene un alcance que involucra a la Unidad Distrital Administrativa de la Dirección Distrital de Salud 09D08, específicamente en las áreas de: transporte, mantenimiento de infraestructura, activo fijo, guarda-almacén y, directamente, en el área de las compras públicas.

4.8.4 Políticas del plan de mejoramiento.

- La Unidad Distrital Administrativa debe cumplir con todos los requisitos y apoyo que requiera el área de compras públicas para la elaboración y ejecución del manual de gestión administrativa.
- Brindar un trato justo y esmerado a todos los involucrados en la creación del manual de gestión administrativa
- Todos los integrantes que conforman las áreas de la Unidad Distrital Departamental deben mantener un comportamiento ético en todo momento durante el proceso de elaboración e implementación del manual de gestión administrativa.
- Cumplir con todos los estándares de calidad que requiera el modelo de gestión administrativa para la mejora de los procesos del área de compras públicas.
- Asistir a cursos de capacitación, si el proyecto lo requiere, con la finalidad de conocer a profundidad lo estipulado en el manual de gestión administrativa.

4.8.5 Perfil de estrategias de mejoramiento.

Tabla 13.

Perfil de la estrategia de mejoramiento

Dirección Distrital de Salud 09D08 – Unidad Distrital Administrativa		NOMBRE DE LA ESTRATEGIA		DURACIÓN ESTIMADA	
		Modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos de contratación pública		1 año	
RESPONSABLE		Unidad Distrital Administrativa	LOCALIZACIÓN FÍSICA	Dirección Distrital de Salud 09D08 - Unidad Distrital Administrativa - Guayaquil – Ecuador	
FINANCIAMIENTO		Dirección Distrital de Salud			
JUSTIFICACIÓN		Este proyecto se justifica basándose en aspectos relacionados a eliminación de atrasos en las compras de bienes y servicios, mejorar el conocimiento de los entes involucrados, evitar desvinculaciones de funcionarios, evitar retiros de recursos, evitar contratiempos en la salud de los pacientes, mejorar el estado de la infraestructura de las unidades operativas.			
OBJETIVOS	- Mejorar los procesos del área de compras públicas de la Unidad Distrital de Salud 09D08 – Unidad Distrital Administrativa	METAS	Se espera reestructurar al 100% los procesos donde se han identificado las fallas	INDICADORES DE RESULTADOS Numero de problemas suscitados vs número de problemas resueltos y/o evitados	
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO	Satisfacción en el entorno de las unidades operativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Salud	RIESGO IDENTIFICADOS Que la propuesta no consiga apoyo financiero y administrativo por parte de la Unidad Distrital Administrativa.			
PRODUCTOS ENTREGABLES			FECHA: 2022		
Reestructuración y mejoramiento de los procesos: - Subasta inversa electrónica - Ínfima cuantía - Catálogo electrónico					
RECURSOS					
RRHH Administradora Personal del área de compras públicas	RECURSO ECONÓMICO Presupuesto interno	RECURSO MATERIALES Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación, Otros		OTROS Consultoría externa	
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR Especialistas en la gestión por procesos		ELABORADO POR	María F. Pinargote Judith R. Morán		
APROBADO POR	Unidad Distrital Administrativa	FECHA DE ELABORACIÓN 2021			

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

4.9 Resumen de la propuesta de mejoramiento

En la siguiente tabla se resume el estado del levantamiento de procesos realizado al área de compras públicas de la Unidad Distrital Administrativa. En dicha explicación se expone los problemas, estrategias de solución y el estado en el que cada proceso se encontraba.

Tabla 14.
Diagnostico total de los procesos

#	Procesos	Problema	Estrategias	Nivel de eficacia
1	Subasta inversa electrónica	- Pérdida de asignación con respecto al año anterior	- Diseño de fichas - Código	CRÍTICA
2	Ínfima cuantía	- Desvinculación de los funcionarios públicos	- Propósito - Entrada - Procedimiento	CRÍTICA
3	Catálogo electrónico	- Denuncias - El funcionario puede tener problemas legales	- Responsable del proceso - Establecimiento de las actividades - Diagrama de flujo	CRÍTICA

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

4.10 Optimización de los procesos de Compras Públicas

4.10.1 Proceso 1. Subasta inversa electrónica.

Tabla 15.

Ficha del proceso 1. Subasta inversa electrónica

Nombre del proceso	Subasta inversa electrónica
Código	SI001
Propósito	Adquirir bienes y servicios normalizados, donde los proveedores se orientan más a la baja de precio ofertado
Alcance	Involucra las áreas de: transporte, mantenimiento de infraestructura, activo fijo, guarda almacén
Responsable del proceso	Responsable de adquisiciones Analista
Metas u Objetivos	Lograr que el procedimiento de selección mediante la subasta inversa electrónica se lo lleve a cabo de manera efectiva y transparente.
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subasta Inversa. - Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRASPUBLICAS. 2. Los resultados de los procesos de adjudicación por subasta inversa serán publicados en el Portal COMPRASPUBLICAS para que se realicen las auditorías correspondientes. 3. De existir una sola oferta técnica calificada o si luego de ésta un solo proveedor habilitado presenta su oferta económica inicial en el portal, no se realizará la puja y en su lugar se efectuará la sesión única de negociación entre la entidad contratante y el oferente. El único objetivo de la sesión será mejorar la oferta económica. Si después de la sesión de negociación se obtiene una oferta definitiva favorable a los intereses nacionales o institucionales, la entidad procederá a contratar con el único oferente. 4. El Reglamento a la presente Ley establecerá los procedimientos y normas de funcionamiento de las subastas inversas. 5. Para participar de cualquier mecanismo electrónico en el portal se tiene que estar registrado en el RUP.
ACTIVIDADES	
1. Recepción de propuestas: estudio técnico, estudio de mercado, especificaciones técnicas y/o términos de referencia	

2. Revisión de propuestas
3. Recepción de solicitud de certificaciones POA, PAC y disponibilidad presupuestaria
4. Espera de propuestas
5. Verificación de disponibilidad presupuestaria
6. Solicitud de certificaciones POA, PAC
7. Emisión de disponibilidad presupuestaria
8. Emisión de certificaciones POA
9. Emisión de certificaciones PAC
10. Solicitud de proceso de inicio de contratación
11. Elaboración de pliego y resolución de inicio
12. Revisión
13. Aprobación
14. Publicación de pliego, resolución de inicio y documentos relevantes de la fase preparatoria
15. Conformación de Comisión Técnica o Responsables de la fase precontractual
16. Resolución de aclaraciones al procedimiento de contratación
17. Recepción de ofertas
18. Apertura de ofertas
19. Generación de informe, declaración proceso desierto
20. Existencia de errores en el proceso
21. Convalidación de errores / generación de acta de calificación
22. Verificación de cumplimiento de parámetros de calificación de ofertas
23. Habitación a los oferentes a la puja o negociación
24. Generación de informe con recomendación declaratoria desierto
25. Elaboración de resolución de adjudicación o declaratoria de proceso desierto
26. Suscripción de resolución de adjudicación o declaratoria de proceso desierto
27. Publicación de resolución de adjudicación o declaratoria de desierto, y de total de documentos relevantes de la fase preparatoria y pre contractual
28. Elaboración de contrato
29. Publicación de contrato
30. Publicación de documentos de la fase contractual
31. Revisión de documentos completos de la fase contractual en correspondencia al procedimiento
32. Publicación de acta de entrega recepción
33. Finalización de procedimiento en portal de compras públicas

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

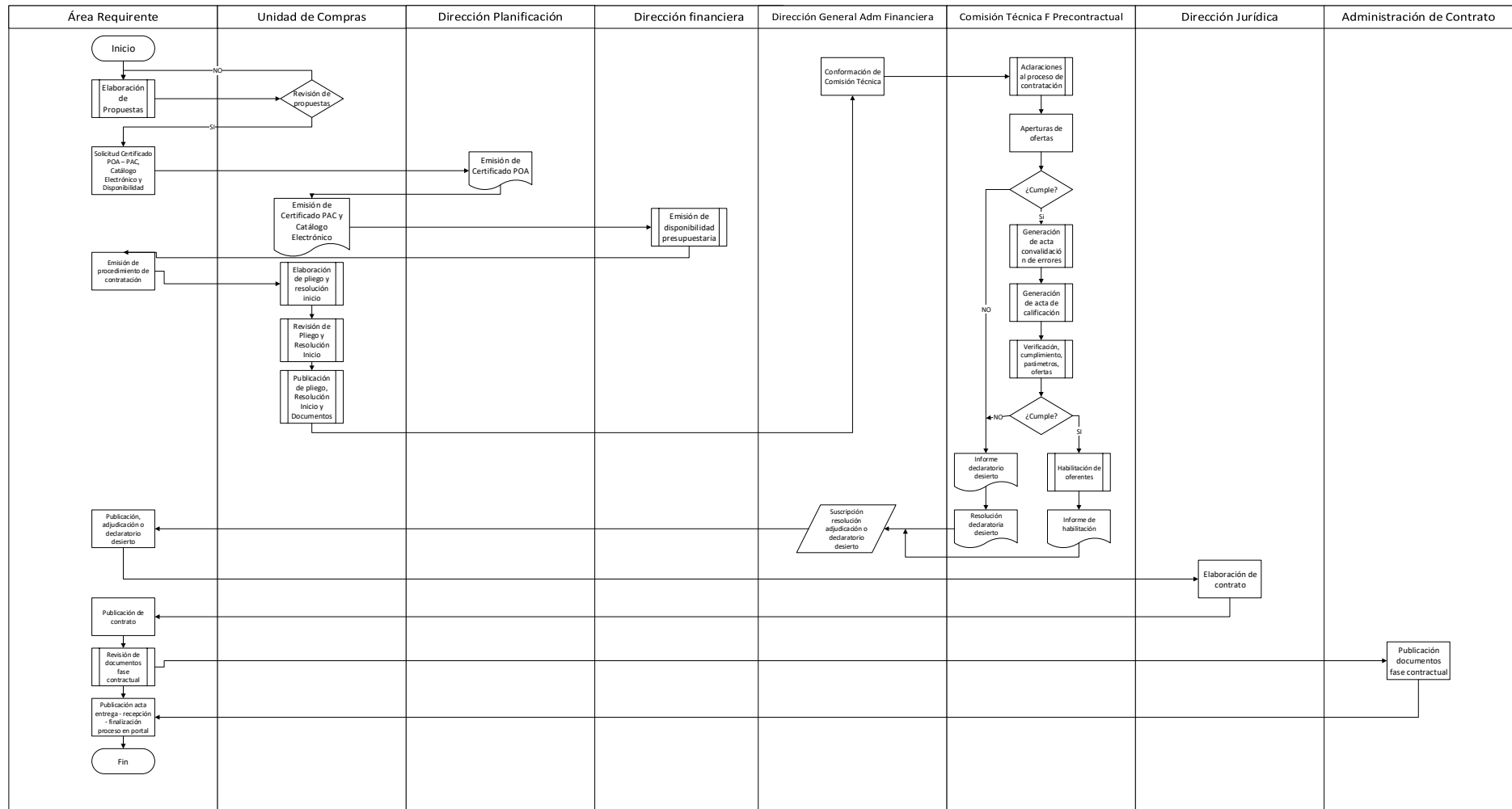


Figura 5. Flujograma: subasta inversa electrónica
 Elaborado por: autoras

4.10.2 Proceso 2. Ínfima cuantía.

Tabla 16.

Ficha del proceso 2. Ínfima cuantía

Nombre del proceso	Ínfima cuantía
Código	IC001
Propósito	Formalizar el proceso de contratación pública
Alcance	Involucra las áreas de: transporte, mantenimiento de infraestructura, activo fijo, guarda almacén
Responsable del proceso	Responsable de adquisiciones Analista
Metas u Objetivos	Lograr que el proceso de ínfima cuantía se gestione de manera correcta
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 de presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; 2. Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios normalizados, exceptuando los de consultoría, que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y, 3. Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente. En el caso de que el objeto de la contratación no sea el señalado en este numeral, se aplicará el procedimiento de menor cuantía.
ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de Estudios Técnicos, Estudio de Mercado, Especificaciones Técnicas y/o términos de referencia 2. Revisión de propuestas correctas 3. Solicitud de certificaciones POA, PAC 4. Recepción de solicitud de certificaciones POA, PAC y disponibilidad presupuestaria 	

5. Verificación de disponibilidad presupuestaria
6. Emisión de disponibilidad presupuestaria
7. Emisión de certificaciones POA
8. Emisión de certificaciones PAC
9. Solicitud de procesos de inicio de contratación
10. Elaboración de orden de compra por ínfima cuantía
11. Revisión
12. Aprobación
13. Entrega de expedientes por ínfima cuantía
14. Conformación de comisión técnica o responsables de la fase pre contractual
15. Publicación de proceso de ínfima cuantía en el portal

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

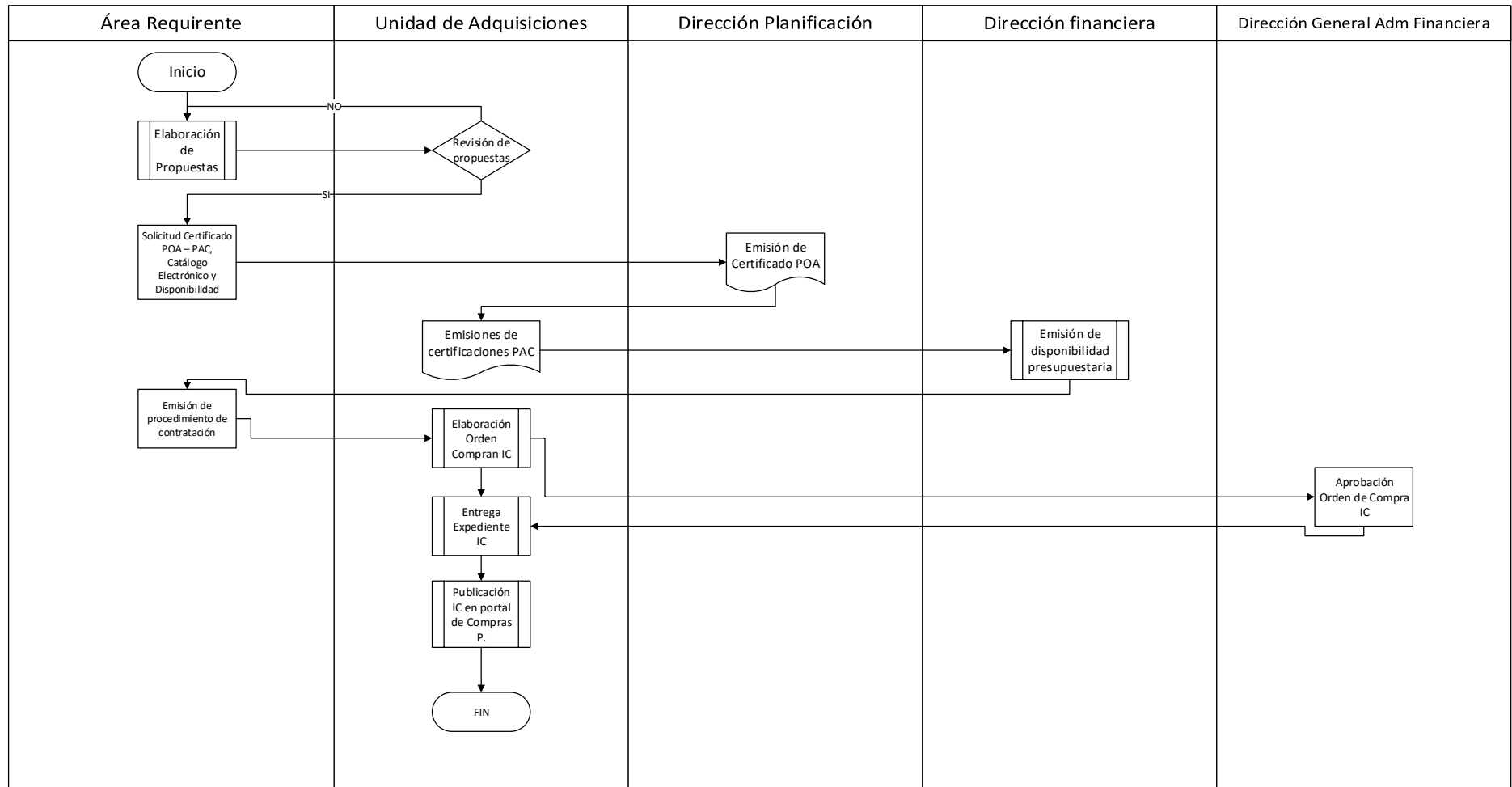


Figura 6. Flujograma: subasta inversa electrónica
 Elaborado por: autoras

4.10.3 Proceso 3. Catálogo electrónico.

Tabla 17.

Ficha del proceso 2. Catálogo electrónico

Nombre del proceso	Catálogo electrónico
Código	CE001
Propósito	Lograr la efectividad en las actividades que conlleva el proceso de catálogo electrónico
Alcance	Involucra las áreas de: transporte, mantenimiento de infraestructura, activo fijo, guarda almacén
Responsable del proceso	Responsable de adquisiciones Analista
Metas u Objetivos	Lograr que el proceso de catálogo electrónico se gestione de manera efectiva
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las contrataciones que se realicen por el sistema de catálogo se formalizarán con la orden de compra y el acta de entrega. 2. Las contrataciones de menor cuantía se instrumentarán con la factura correspondiente, sin perjuicio de que se puedan elaborar documentos que contengan las obligaciones particulares que asuman las partes. 3. Los demás contratos se otorgarán por documento suscrito entre las partes sin necesidad de escritura pública. 4. Para la suscripción del contrato, será requisito previo la rendición de las garantías correspondientes. 5. Cuando por causas imputables al adjudicatario no se suscriba el contrato dentro del término correspondiente, la entidad deberá declararlo como adjudicatario fallido y disponer su suspensión del RUP. De existir ofertas habilitadas, la entidad, de convenir a sus intereses, adjudicará el contrato al oferente que hubiera presentado la siguiente oferta de mejor costo. 6. Si el contrato no se celebrare por causas imputables a la Entidad Contratante, el adjudicatario podrá demandar la correspondiente indemnización de los daños y perjuicios o reclamar administrativamente los gastos en que ha incurrido, siempre que se encuentren debida y legalmente comprobados. La entidad a su vez deberá repetir contra el o los funcionarios o empleados responsables. 7. En ningún caso se podrá iniciar la ejecución del contrato sin la previa celebración o formalización de los instrumentos expuestos en este artículo.
ACTIVIDADES	

1. Recepción de estudios técnicos, estudio de mercado, especificaciones técnicas y/o términos de referencia
2. Revisión de propuestas correctas
3. Solicitud de certificaciones POA, PAC
4. Recepción de solicitud de certificaciones POA, PAC y disponibilidad presupuestaria
5. Verificación de disponibilidad presupuestaria
6. Emisión de disponibilidad presupuestaria
7. Emisión de certificaciones POA
8. Emisión de certificaciones PAC
9. Solicitud de procesos de inicio de contratación
10. Elaboración de orden de compra por ínfima cuantía
11. Revisión
12. Aprobación
13. Generación de orden de compras en catálogo electrónico
14. Impresión y remisión de órdenes de compra
15. Publicación de acta de entrega – recepción para liquidación de orden de compra en Catálogo Electrónico

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

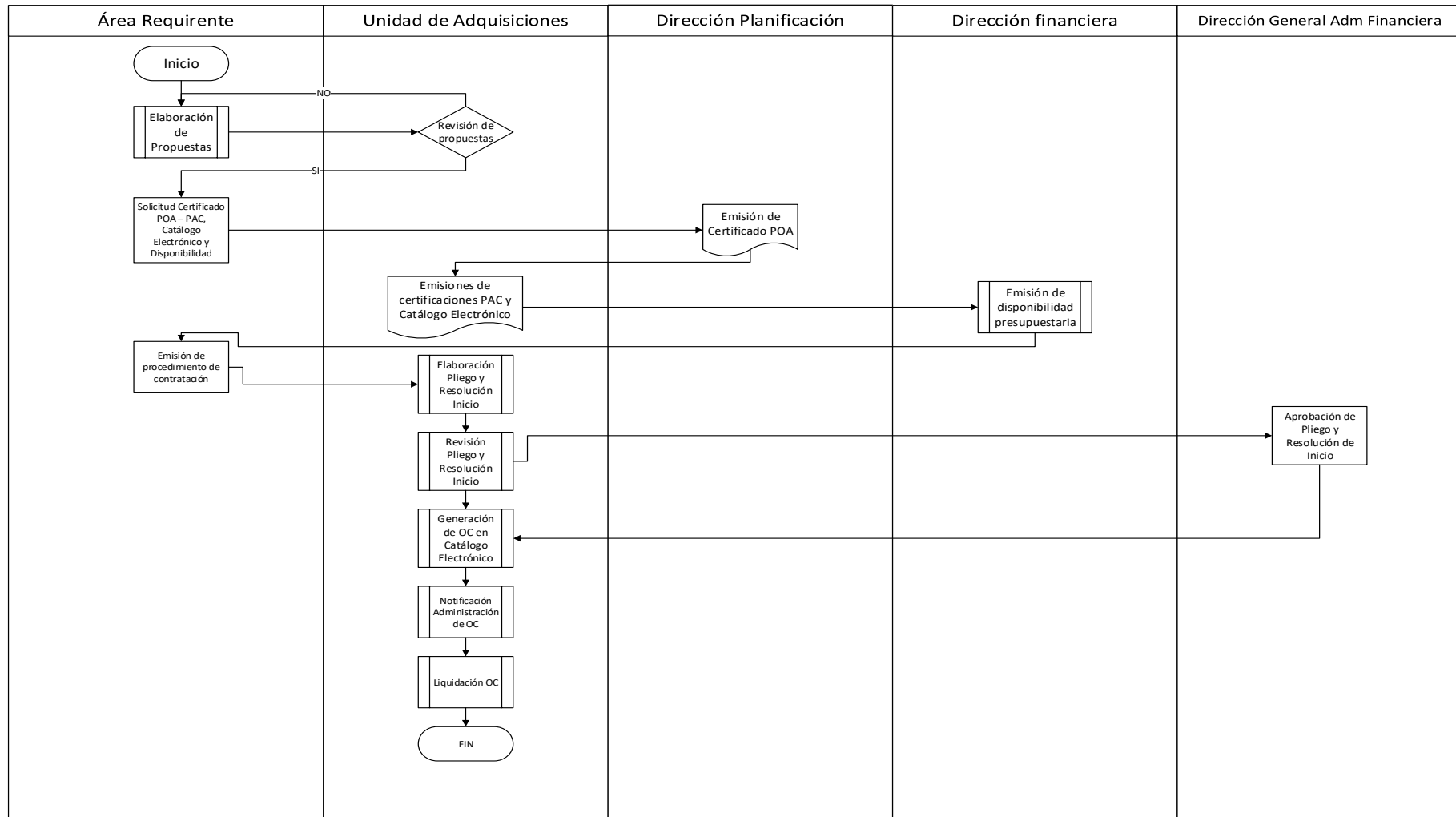


Figura 7. Flujograma: subasta inversa electrónica
 Elaborado por: autoras

4.11 Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad para la implementación del modelo de gestión administrativo se lo realiza por medio de un Balanced ScoreCard. Esta herramienta permite hacer un análisis del área de Compras Pública de la Unidad Distrital Administrativa a partir de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En el siguiente esquema se muestra las variables que se benefician por la mejora de los procesos del área de compras públicas

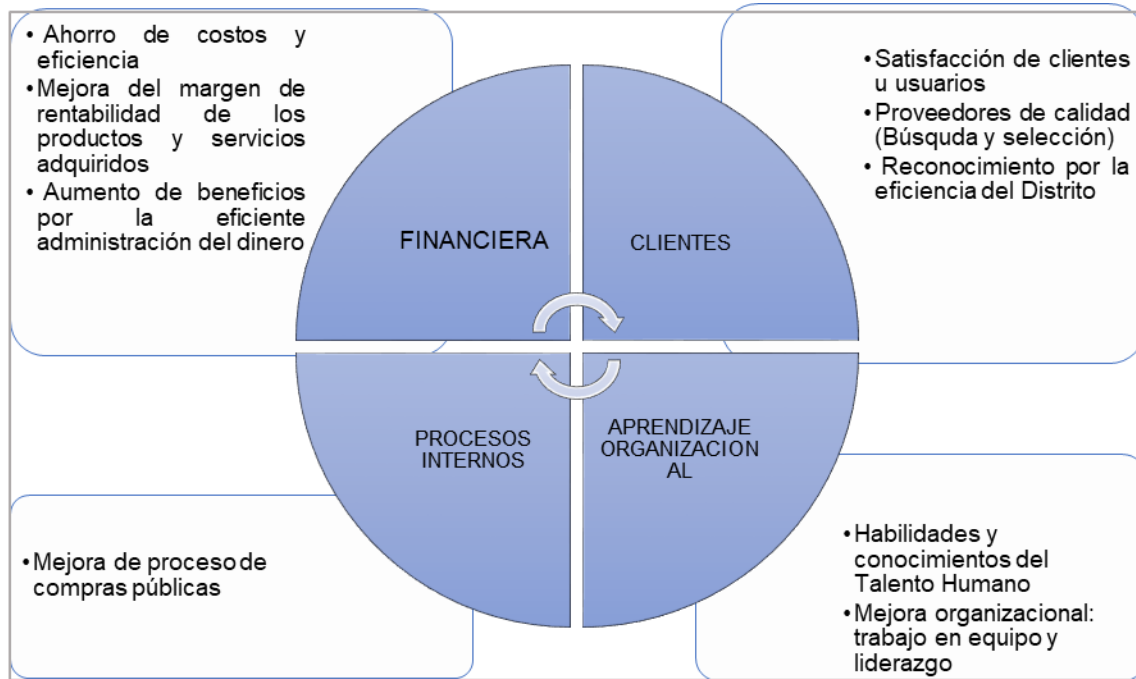


Figura 8. Balanced ScoreCard del Proyecto
Elaborado por: autoras

4.11.1 Análisis de las perspectivas del BSC.

a. Perspectiva financiera: con la mejora de los procesos, el área de compras públicas en conjunto con las otras áreas que conforman la Unidad Distrital Administrativa espera obtener

un ahorro de costos y un aumento en los beneficios debido a la eficiente y eficaz administración de los recursos económicos.

- b. **Perspectiva clientes:** para el caso de esta institución los clientes se los interpreta como los usuarios y proveedores de servicios y productos, en tal sentido, la mejora de los procesos logra una satisfacción de los mismos. También se lograría hacer una selección optima de los proveedores y por la eficiente gestión del área de compras públicas, la Unidad Distrital obtendría un buen reconocimiento por parte de los usuarios y allegados.
- c. **Perspectiva procesos internos:** evidentemente el impacto se ve reflejado en la mejora de los procesos mediante este modelo de gestión administrativa.
- d. **Aprendizaje organizacional:** el proyecto se enfoca en mejorar las habilidades y conocimientos del Talento Humano y una mejora organizacional en todo el distrito que involucra trabajo en equipo y liderazgo.

4.12 Plan de implementación del proyecto

En este apartado final de esta investigación se detalla todos los pasos que se deben seguir para implementar la mejora de procesos en el área de Compras Públicas de la Unidad Distrital Administrativa. La finalidad de esta etapa es garantizar que las personas a cargo puedan responder las diversas interrogantes que se generan al momento de ejecutar el proyecto.

1.1.1 Alcance.

Este proyecto de mejora de procesos conlleva un alcance que involucra a todas las áreas del Unidad Distrital Administrativa: transporte, mantenimiento de infraestructura, activo fijo, guarda almacén y compras públicas. De forma externa a la institución, este proyecto tiene un alcance en todos los usuarios de las unidades a cargo de la Dirección Distrital de Salud 09D08.

1.1.2 Metas.

- Restructurar al 100% los procesos encontrados defectuosos a partir del levantamiento de proceso realizado en el área de compras públicas: subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico.
- Medir el impacto de las mejoras de los procesos a partir de indicadores (perspectivas) basados en el Balanced ScoreCard
- Lograr que el área de gestión de Compras Públicas de la Unidad Distrital destaque por la eficiencia y eficacia en las actividades llevadas a cabo para la adquisición de bienes y servicios.

1.1.3 Responsables.

Los responsables para la ejecución de las mejoras propuesta en este documento recaen en el ejecutivo conformado por: administrador/a de la Unidad Distrital Administrativa y directamente con el personal que componen el área de Compras Públicas: analista y responsable de adquisiciones

1.1.4 Plan de acción.

En el siguiente cuadro se describe detalladamente las fases que conlleva la ejecución de esta propuesta. de elaboración, revisión y puesta en marcha de la propuesta

Tabla 18.

Cronograma de actividades del plan de acción

AÑO		2022								
PROYECTO		MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA DE BIENES Y SERVICIOS PARA LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 09D08 PASCUALES 2 DE GUAYAQUIL								
OBJETIVO		Mejorar los procesos del área de compras públicas de la Unidad Distrital de Salud 09D08 – Unidad Distrital Administrativa								
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLES	INDICADORES DE ÉXITO	RECURSO HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIALES	
ESTUDIO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA	Impacto Interno en las áreas de: transporte, mantenimiento de infraestructura, activo fijo, guarda almacén y compras públicas	1 MES	2022	2022	Unidad Distrital Administrativa de la Dirección Distrital de Salud 09D08	NA	Administrador/a de la Unidad Distrital Administrativa	EQUIPO DE COMPUTACIÓN SOFTWARES	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	
APROBACIÓN PARA EJECUCION DEL PLAN		1 MES	2022	2022		NA			Analista Responsable de adquisiciones	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
DIAGNOSTICO DE PROCESOS (LEVANTAMIENTO)		1 MES	2022	2022		NA				SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
APLICACIÓN DE MEJORAS Y CREACION DE PROCESOS		2 MESES	2022	2022		FALENCIAS DETECTADAS / MEJORAS APLICADAS	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA			
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO		Impacto externo: usuarios y proveedores	PAULATINO (DESPUES DE LA IMPLEMENTACION)	2022		2022	FALENCIAS PRESENTADAS / MEJORAS CORREGIDAS		SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: autoras

CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada, el estudio concluye:

- Este estudio se lo llevó a cabo en la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 Guayaquil, Unidad Distrital Administrativa, área de Compras Públicas. Se propone un modelo de gestión administrativa para mejorar los procedimientos de contratación pública ya que presentan falencias durante las actividades de adquisición de bienes y servicios.
- El área de Compras Públicas de la Unidad Distrital Administrativa tiene como misión aplicar las normas y procedimientos para la tramitación y ejecución de procedimientos de contratación pública institucional de conformidad con la normativa vigente.
- En el área de compras públicas de la Unidad Distrital Administrativa se identificaron tres procesos: subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico. Estos procesos tienen como entrada las necesidades de las Unidades Operativas que dan como resultado (salidas) productos y servicios médicos.
- El diagnóstico de problemas dio como resultados que el área de compras públicas no dispone de un modelo de gestión para los antes mencionados procesos, ocasionando problemas tales como atrasos en las compras, desconocimiento, desvinculaciones de funcionarios, retiro de recursos asignados, perjuicio a pacientes e infraestructura obsoleta.
- A partir de los resultados obtenidos se propone una propuesta de innovación basada en la mejora de los tres procesos: subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico a fin de mejorar los procesos del área de Compras Públicas.
- La optimización de procesos consistió en un manual que contiene fichas de los tres procesos con problemas indicando: códigos, propósito, alcance, responsables, metas, políticas y actividades; todos con sus respectivos flujogramas. Para la medición de la propuesta durante la ejecución se aplicó un modelo de indicador de Balanced ScoreCard

RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones obtenidas del estudio, se exponen las siguientes recomendaciones:

- Realizar otros estudios en la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2 Guayaquil ya que en otras áreas también se muestran falencias de diversas índoles, sobre todo administrativas o de gestión administrativa.
- Contemplar como primer punto la misión o razón de ser de cada departamento y analizar si realmente están cumpliendo con dicho propósito, de lo contrario, proponer alternativas de solución que basen sus mejoras o nuevos proyectos adjuntos a contribuir con el propósito inicial.
- Revisar en otras áreas de la Unidad Distrital Administrativa si realmente se están llevando a cabo eficaz y eficientemente los procesos. A su vez, constatar si las actividades están cumpliendo efectivamente con el resultado final.
- Hacer un levantamiento de procesos que indique el grado de falencias en los procesos que otras áreas de la Unidad Distrital Administrativa poseen.
- En base a los resultados obtenidos, la Dirección Distrital de Salud 09D08 Pascuales 2, Guayaquil puede acoger el diseño del presente modelo de gestión administrativo como una herramienta de contribución, desde la academia a la institución pública, de manera que pueda contribuirse al fortalecimiento del proceso de contratación pública de bienes y servicios de esta entidad.
- Este modelo de gestión debe ser aplicado en los procesos de subasta inversa electrónica, ínfima cuantía y catálogo electrónico que maneja la Dirección Distrital de Salud 09D08, coadyuvando a la agilización de los procedimientos de contratación pública y propendiendo a la minimización de procedimientos suspendidos, cancelados y desiertos, de tal forma que se pueda evidenciar progresivamente el fortalecimiento de las capacidades intrínsecas a estos procesos de contratación pública.

BIBLIOGRAFÍA

- Pública, L. O. (16 de agosto de 2021). Reglamento Ley Orgánica Sistema Nacional Contratación Pública . *Reglamento Ley Orgánica Sistema Nacional Contratación Pública* . Ecuador.
- Finanzas, M. d. (2021). RES-2021-0033-Contratista-incumplido. *RES-2021-0033-Contratista-incumplido*. Ecuador.
- Ojeda, J. L. (2019). GESTIÓN ADMINISTRATIVA ANTE LA CONCESIÓN DE CONTRATO DE OBRAS PÚBLICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO. *GESTIÓN ADMINISTRATIVA ANTE LA CONCESIÓN DE CONTRATO DE OBRAS PÚBLICA EN EL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO*. Lima, Peru.
- Ontaneda, B. C. (junio de 2020). Propuesta de modelo de gestión administrativa para mejorar la aplicación de los procedimientos de contratación pública de régimen común para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. *Propuesta de modelo de gestión administrativa para mejorar la aplicación de los procedimientos de contratación pública de régimen común para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador.
- SERCOP. (2022). Manual de uso: Datos e información de contratación Pública. *Manual de uso: Datos e información de contratación Pública*. Ecuador.
- SERCOP. (2019). Instructivo técnico para la generación de órdenes de compra . *Catálogo electrónico general*. Ecuador.
- Barrezueta, R. (2015). LA CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL H. GOBIERNO PROVINCIA DE TUNGURAHUA Y LA PARTICIPACIÓN DE ARTESANOS, PROFESIONALES, MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL MERCADO. *LA CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL H. GOBIERNO PROVINCIA DE TUNGURAHUA Y LA PARTICIPACIÓN DE ARTESANOS, PROFESIONALES, MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL MERCADO*. Ambato, Ecuador.
- OMC. (2022). Panorama general de la labor de la OMC en materia de contratación pública. *Panorama general de la labor de la OMC en materia de contratación pública*.
- Bank, I.-A. D. (2014). América Latina y el Caribe. *América Latina y el Caribe*.

- LOSNC. (4 de Agosto de 2008). Ley Orgánica de Contratación . *Ley Orgánica de Contratación* . Quito, Pinchincha, Ecuador .
- Soza , K. (2018). Procedimientos de infima cuantía en la contratación pública de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo. *Procedimientos de infima cuantía en la contratación pública de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo*. Ambato, Ecuador .
- Pucha, J. (2016). Los procesos de contratación pública y su incidencia en la declaratoria de contratista incumplido. *Los procesos de contratación pública y su incidencia en la declaratoria de contratista incumplido*. Riobamba , Ecuador .
- De la Rosa, R. (2014). Diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la Comuna San Rafael. *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la Comuna San Rafael*. Ecuador .
- Ulloa, A. (2018). Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva a en la fabrica de producción de peluches . *Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva a en la fabrica de producción de peluches*. Ambato.
- Hazler, T. (2007). Guía de conocimientos de la dministración de proyectos (PMI). *Guía de conocimientos de la dministración de proyectos (PMI)*.
- Vijay, R. (2008). Sistema de control de gestión . *Sistema de control de gestión* .
- Orellana, C. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria*.
- Idrovo, A. A. (15 de septiembre de 2020). EL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO. *EL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO*. Ecuador.
- Chávez, C. S. (04 de marzo de 2022). Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil. Ecuador.
- Rodríguez, L. (2018). Investigación de la gestión empresarial. *Investigación de la gestión empresarial*. Bogotá, Colombia.
- Baque, M. L. (29 de ABRIL de 2020). ANÁLISIS DE LA NORMATIVA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DENTRO DEL ORDENAMIENTO JURÍDICO

ECUATORIANO SU INCIDENCIA DENTRO DEL INSTITUTO
ECUATORIANO DE INCIDENCIA DENTRO DEL INSTITUTO
ECUATORIANO DE INCIDENCIA DENTRO DEL INSTITUTO
ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. Ecuador.

Gonzalez, M. M. (28 de agosto de 2020). CONTRATACIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DE EMERGENCIA. Ecuador.

Romero, C. S. (2021). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ALTO VOLUMEN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. Ecuador.

Meza, M. F. (2021). EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE BUQUES ATUNEROS. Ecuador.

Estacio, J. V. (18 de septiembre de 2020). ANÁLISIS DE LA VULNERABILIDAD E INFLUENCIA DE LAS ETAPAS QUE CONFORMAN EL PROCESO DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

Anexo 2. Matriz de actividades con problemas

Matriz de actividades con problemas

Proceso: _____

Actividades principales	Tipos de problemas					Total de problemas por actividad	Actividades con valor agregado
	Falta de procedimientos claros	Falta de conducción específica	Lleva demasiado tiempo	Funciones no claras	Falta de personal y/o equipos		
	X			X			
Frecuencia de los tipos de problemas en las actividades principales							

Anexo 3: Herramienta 5w + 1h

Tipo	5W2H	Pregunta	Contramedida
Tema	¿Qué?	¿Qué se está haciendo? ¿Puede eliminarse esta tarea?	Eliminar tareas innecesarias
Objetivo	¿Por qué?	¿Por qué es necesaria esta tarea? Aclarar el objetivo	
Localizaciones	¿Dónde?	¿Dónde se lleva a cabo? ¿Tiene que hacerse allí?	Cambiar la combinación y/o la Secuencia
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento para hacerla? ¿Tiene que realizarse entonces?	
Personas	¿Quién?	¿Quién la realiza? ¿Debería hacerla alguien más?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se está haciendo? ¿Es este el mejor método? ¿Hay alguna otra forma?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuál será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método de mejora