

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PERTENECIENTE AL GOBIERNO CENTRAL DEL ECUADOR”

AUTORA:

ANA LUCÍA ACOSTA SOZA

DIRECTOR:

INGENIERO VICTOR HUGO MALDONADO COX

QUITO, MARZO DE 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo de 2012

Srta. Ana Lucía Acosta Soza

C.I. 1719361048

DEDICATORIA

Al esfuerzo y perseverancia de mis padres y hermanas que han estado a mi lado, a Dios por todas las bendiciones recibidas y a esa persona especial que forma parte de mi vida.

Anita

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1	3
1. ANTECEDENTES	3
1.1. Historia del INCOP	3
1.2. Plan de mejoramiento.....	5
1.3. Objetivo general.....	11
1.4. Objetivo específico	11
CAPÍTULO 2.....	12
2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.....	12
2.1. Identificación y descripción de procesos actuales de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional	24
2.2. Flujogramas de procesos	24
CAPÍTULO 3.....	94
3. PROPUESTA DE MEJORA	94
3.1. Descripción de propuesta de mejora de los subprocesos identificados	94
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
4.1. Conclusiones	119
4.2. Recomendaciones	121
BIBLIOGRAFÍA	122

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 2.1 SISTEMA DE REGISTRP DE PROVEEDORES	34
FIGURA No. 2.2 OBTENCION DEL RUP	39
FIGURA No. 2.3 OBTENCIÓN DEL RUP	45
FIGURA No. 2.4 OBTENCIÓN DEL REGISTRO	46
FIGURA No. 3.1 SISTEMA OFICIAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.....	110
FIGURA No. 3.2 INGRESO AL SISTEMA – COMPRAS PÚBLICAS	111
FIGURA No. 3.3 RECUPERAR CONTRASEÑA.....	111
FIGURA No. 3.4 RESETEO DE CONTRASEÑA.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.1 CICLO DE MEJORAMIENTO.....	07
GRÁFICO No. 2.1 ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL INCOP.....	14
GRÁFICO No. 2.2 ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL.....	17
GRÁFICO No. 2.3 CADENA DE VALOR DEL INCOP.....	20
GRÁFICO No. 2.4 MAPA DE PROCESOS DEL INCOP.....	22
GRÁFICO No. 2.5 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO A PROVEEDORES Y ENTIDADES CONTRATANTES.....	29
GRÁFICO No. 2.6 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO A PROVEEDORES Y ENTIDADES CONTRATANTES.....	31
GRÁFICO No. 2.7 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES.....	41
GRÁFICO No. 2.8 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES.....	42
GRÁFICO No. 2.9 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES.....	49
GRÁFICO No. 2.10 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES.....	50
GRÁFICO No. 2.11 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS.....	55
GRÁFICO No. 2.12 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS.....	56
GRÁFICO No. 2.13 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES.....	58
GRÁFICO No. 2.14 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES.....	59
GRÁFICO No. 2.15 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.....	67

GRÁFICO No. 2.16 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	68
GRÁFICO No. 2.17 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	70
GRÁFICO No. 2.18 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS UNIVERSALES.....	71
GRÁFICO No. 2.19 EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA	72
GRÁFICO No. 2.20 PORCENTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....	74
GRÁFICO No. 2.21 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 1	82
GRÁFICO No. 2.22 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 2.....	84
GRÁFICO No. 2.23 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 3	85
GRÁFICO No. 2.24 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 4	86
GRÁFICO No. 2.25 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 5	88
GRÁFICO No. 2.26 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 6.....	89
GRÁFICO No. 3.1 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES.....	96
GRÁFICO No. 3.2 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES	97
GRÁFICO No. 3.3 REDUCCIÓN DE NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES	98
GRÁFICO No. 3.4 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES	99
GRÁFICO No. 3.5 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES	101
GRÁFICO No. 3.6 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES	102
GRÁFICO No. 3.7 REDUCCIÓN DE NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES	103
GRÁFICO No. 3.8 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES	104

GRÁFICO No. 3.9 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS	106
GRÁFICO No. 3.10 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS	107
GRÁFICO No. 3.11 REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS	108
GRÁFICO No. 3.12 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN EN EL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS	109
GRÁFICO No. 3.13 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES	113
GRÁFICO No. 3.14 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES	114
GRÁFICO No. 3.15 REDUCCIÓN DE NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES	115
GRÁFICO No. 3.16 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN EN EL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES	116

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 2.1 REPORTE DE TURNOS ATENDIDOS, NO ATENDIDOS Y TIEMPO DE ATENCIÓN POR TURNO.....	33
CUADRO NO. 2.2 RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERIODO FEBRERO – JUNIO 2011.....	66
CUADRO NO. 2.3 POBLACIÓN TOTAL DE USUARIOS EN EL MES DE AGOSTO 2011	77
CUADRO NO. 2.4 TABULACIÓN PREGUNTA No. 1. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA UTILIZADO LOS SERVICIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA?.....	84
CUADRO NO. 2.5 TABULACIÓN PREGUNTA No. 2. POR FAVOR, INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 10 ES COMPLETAMENTE SATISFECHO Y 1 ES COMPLETAMENTE INSATISFECHO.....	83
CUADRO NO. 2.6 TABULACIÓN PREGUNTA No. 3. POR FAVOR, SELECCIONE EL NIVEL DE CALIDAD DE LOS SIGUIENTES PARÁMETROS DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL:	84
CUADRO NO. 2.7 TABULACIÓN PREGUNTA No. 4. Y AHORA VALORE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA USTED ESOS MISMOS ATRIBUTOS:	86
CUADRO NO. 2.8 TABULACIÓN PREGUNTA No. 5. SELECCIONE EL SERVICIO REQUERIDO POR USTED AL MOMENTO DE REALIZAR ESTA ENCUESTA:.....	87
CUADRO NO. 2.9 TABULACIÓN PREGUNTA No. 6. SELECCIONE EL TIEMPO DE ESPERA PARA EL SERVICIO ANTERIORMENTE INDICADO:	89
CUADRO NO. 2.10 VALORACIÓN PREGUNTA No. 2 PARA LA OBTENCIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	91
CUADRO NO. 2.11 VALORACIÓN PREGUNTA No. 4 PARA LA OBTENCIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	92
CUADRO No. 3.1 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN PROVEEDORES	98
CUADRO No. 3.2 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES	103

CUADRO No. 3.3 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS	108
CUADRO No. 3.4 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES	115

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE
PROVEEDORES

ANEXO No. 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES
CONTRATANTES

ANEXO No. 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE
CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis presenta el diseño de un plan de mejoramiento a los procesos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del Instituto Nacional de Contratación Pública, el cual fue motivado por las constantes quejas de los usuarios, sobre el servicio brindado por esta Dirección.

El Instituto Nacional de Contratación Pública fue creado como ente regulador de la contratación pública y administrador del portal www.compraspublicas.gob.ec, sistema en el cual las entidades deben realizar sus procesos de adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías; para lo cual cuentan con el apoyo y asesoría brindado por el INCOP a través de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional.

La Dirección de Proveedores y Participación Nacional actúa como centro de atención a usuarios, donde se pueden realizar trámites inherentes a contratación pública y manejo del portal y sus herramientas.

En el capítulo No. 2, se realiza un análisis de la situación actual de la Dirección mediante la identificación de sus procesos y del personal que labora, para determinar tiempos y recursos que intervienen en la ejecución de cada proceso realizado como producto para el usuario externo.

Mediante la aplicación de una encuesta se pudo determinar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto al tiempo de respuesta a sus requerimientos, calidad del servicio entregado y atención al cliente.

Del análisis de la situación actual se pudo identificar las demoras y actividades repetitivas que con la propuesta de mejora establecida para cada subproceso pueden ser eliminadas, reduciendo el tiempo total de ejecución de los subprocesos.

En el capítulo No. 3, se plantea la propuesta de mejora de cada subproceso identificado, la cual permite reducir el número de personas que intervienen, número de actividades, tiempo de ejecución e incluso propone la automatización de uno de

ellos. Eliminando este subproceso como responsabilidad de la Dirección y así
eficientizar el uso de recurso humano.

La propuesta de cada subproceso se identifica en flujograma vertical y en flujograma
de actividades de cada uno, en los cuales se puede identificar el tiempo de ejecución,
número de actividades y número de personas que intervienen en la ejecución de los
mismos.

Finalmente en el capítulo No.4 se determinan las conclusiones y recomendaciones
obtenidas del diseño del plan de mejoramiento de los procesos de la Dirección de
Proveedores y Participación Nacional.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES

1.1. Historia del INCOP

El Estado Ecuatoriano está conformado por entidades públicas que tienen a su cargo un presupuesto asignado anualmente para el desarrollo de sus funciones. Cada entidad realiza la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias según la misión de cada institución. Las compras del Estado siempre han sido objeto de acusaciones por el mal uso de los fondos públicos, ya que cada entidad podía realizar las compras necesarias basándose en un reglamento propio. Generalmente las entidades seleccionaban a sus proveedores de manera directa, propiciando actos de corrupción que únicamente benefician a pocos por lo cual los funcionarios públicos recibían regalos y más, para incluir a ciertas empresas dentro de su cartera de proveedores.

La normativa afín a las compras estatales estaba regida por la Ley de Compras Públicas y la Ley de Consultoría, donde se incluían lineamientos para realizar adquisiciones con fondos públicos. Sin embargo las entidades públicas continuaban con la vieja práctica de seleccionar a sus proveedores según la conveniencia e intereses personales y no públicos. Por lo que las prácticas de adquisición del Estado Ecuatoriano lo han llevado a figurar como uno de los países más corruptos del mundo.

La calificación de corrupción incentivo para que durante el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado se creará el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), el mismo que tuvo su inicio como proyecto del Ministerio de Industrias y Competitividad y mediante aprobación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y mediante Decreto Ejecutivo No. 1248 de fecha 08 de agosto de 2008 se crea el Instituto Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico y autónomo con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria.

El objetivo de la creación del LOSNCP es establecer el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) y determinar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen las entidades y organismos del Estado.

El INCOP es el encargado de ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública, según las siguientes atribuciones:

1. Asegurar y exigir el cumplimiento de los objetivos prioritarios del Sistema Nacional de Contratación Pública;
2. Promover y ejecutar la política de contratación pública dictada por el Directorio;
3. Establecer los lineamientos generales que sirvan de base para la formulación de los planes de contrataciones de las entidades sujetas a la presente Ley;
4. Administrar el Registro Único de Proveedores RUP;
5. Desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador, INCOP, así como establecer las políticas y condiciones de uso de la información y herramientas electrónicas del Sistema;
6. Administrar los procedimientos para la certificación de producción nacional en los procesos precontractuales y de autorización de importaciones de bienes y servicios por parte del Estado;
7. Establecer y administrar catálogos de bienes y servicios normalizados;
8. Expedir modelos obligatorios de documentos precontractuales y contractuales, aplicables a las diferentes modalidades y procedimientos de contratación pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado;
9. Dictar normas administrativas, manuales e instructivos relacionados con esta Ley;
10. Recopilar y difundir los planes, procesos y resultados de los procedimientos de contratación pública;
11. Incorporar y modernizar herramientas conexas al sistema electrónico de contratación pública y subastas electrónicas, así como impulsar la interconexión de plataformas tecnológicas de instituciones y servicios relacionados;

12. Capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos y herramientas, así como en los procedimientos relacionados con contratación pública;
13. Elaborar parámetros que permitan medir los resultados e impactos del Sistema Nacional de Contratación Pública y en particular los procesos previstos en esta Ley;
14. Facilitar los mecanismos a través de los cuales se podrá realizar veeduría ciudadana a los procesos de contratación pública; y, monitorear su efectivo cumplimiento;
15. Publicar en el Portal COMPRASPÚBLICAS el informe anual sobre resultados de la gestión de contratación con recursos públicos;
16. Elaborar y publicar las estadísticas del SNCP; y,
17. Las demás establecidas en la presente Ley, su Reglamento y demás normas aplicables.¹

1.1.1. Historia del Registro Único de Proveedores (RUP)

El Registro Único de Proveedores se creó de manera simultánea con el INCOP y la LOSNCP, como un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública.

El RUP es el sistema que las entidades contratantes y los proveedores deben obtener para poder realizar y participar en las adquisiciones de bienes y/o servicios del Estado.

1.2. Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es un mecanismo para detectar falencias, riesgos o puntos débiles que puedan estar causando retrasos o disminución en la productividad o eficiencia de los recursos técnicos y humanos, y de esta manera determinar las posibles soluciones aplicables para cada caso identificado.

¹ Artículo No. 10, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Decreto Ejecutivo No. 1248, Quito-Ecuador 08 de agosto de 2008.

El desarrollo de un plan de mejoramiento podrá determinar mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y acceder a ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. Para que el plan de mejoramiento esté acorde a las necesidades reales de la empresa se debe involucrar en su desarrollo a todas las personas que participan en los diferentes procesos de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.

Mediante la interacción de los participantes, se logrará identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa.

El plan de mejoramiento debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

La aplicación de las estrategias es muy beneficiosa para la gestión de las empresas, y permite obtener los siguientes beneficios:

- Contar con procesos más competitivos y eficaces.
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos.
- Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución.
- Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir.
- Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Para la aplicación del mejoramiento continuo, es importante conocer el ciclo de este proceso. A continuación se detallan los pasos que lo integran:

El ciclo de mejoramiento esta conformado por 7 pasos: que se detallan a continuación:

1° Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejoras)

2° Paso: Cuantificación y subdivisión del problema

3° Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4° Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

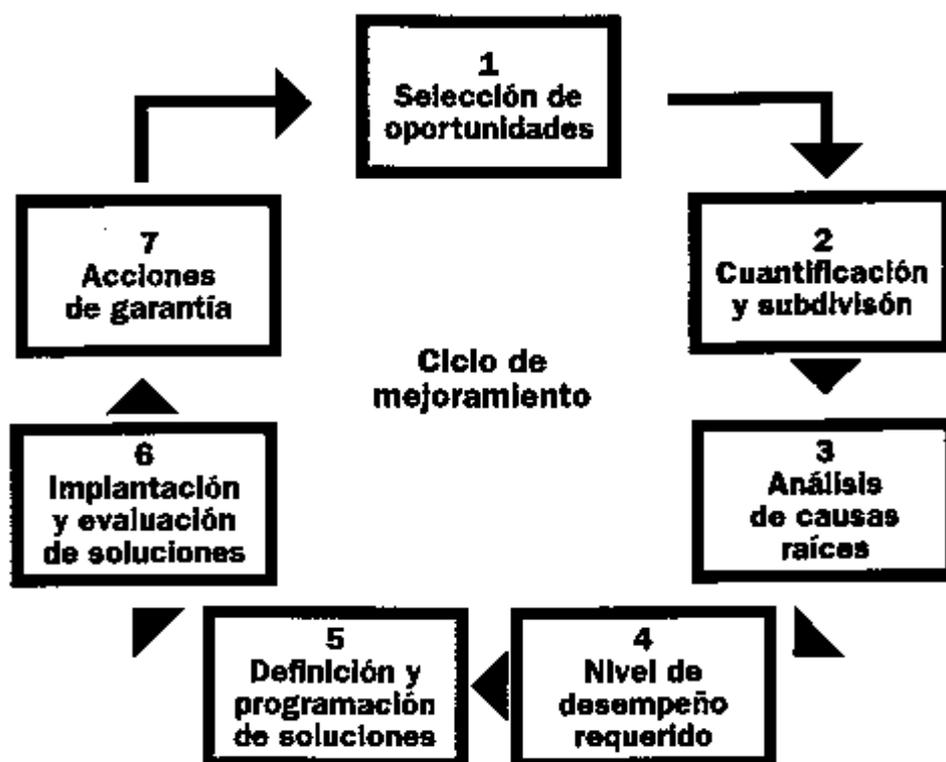
5° Paso: Definición y programación de soluciones

6° Paso: Implantación de soluciones

7° Paso: Acciones de Garantía²

Estos pasos secuenciales se representan en el siguiente CUA:

GRÁFICO No. 1.1 CICLO DE MEJORAMIENTO



Fuente: Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad

Autor: Luis Gómez Bravo

La aplicación del ciclo descrito anteriormente corresponde a la aplicación conjunta de otras teorías administrativas como la reingeniería de procesos y el mejoramiento continuo; los cuales son utilizados para elevar el rendimiento de los procesos. Se puede determinar que su objetivo es la obtención de un mejoramiento integral a una situación determinada.

² GOMEZ BRAVO, Luís, Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, (1992). Segunda Edición

Por lo cual se ha podido identificar que para la obtención de un mejoramiento integral se requiere de la aplicación del mejoramiento continuo y la reingeniería de procesos.

Según Manganelli la reingeniería es “el rediseño rápido y radical de los procesos, sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.³

Mientras que Eduardo Deming define que “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”⁴

De los dos conceptos expuestos se identifica que el campo de acción de estas teorías son los procesos y su flujo. Los procesos son actividades interrelacionadas entre sí que como resultado de su ejecución se obtienen productos o servicios. Así también se puede definir que el flujo de procesos es la ruta que cada proceso debe seguir para que pueda ser efectuado.

En lo que corresponde a la importancia de los procesos, estos pueden ser eficientes o ineficientes, ya que dependiendo del número de puntos de control, revisiones, autorizaciones y otros procedimientos que intervienen dentro de un proceso se puede obtener un nivel óptimo de trabajo hasta un nivel pésimo.

Cuando se busca la obtención de un mejoramiento integral a algún proceso determinado es importante considerar que los procesos no pueden ser modificados si antes no se ha previsto que se modifiquen también los elementos que lo sustentan. Por lo cual es fundamental identificar y calificar claramente a cada uno de los elementos que intervienen dentro de los procesos generales de la organización.

Mediante el mejoramiento integral se rediseñará los procesos, basándose en agregar valor a las actividades y eliminar la aplicación excesiva de recursos. Por lo tanto para

³ RAYMOND, Manganelli y MARK, Klein, *Como hacer reingeniería*, 20va Edición, Grupo Editorial Norma, 2004.

⁴ DEMING, Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad*, Ediciones Días Santos, 1986.

llegar a cumplir con el objetivo del mejoramiento continuo se deberá identificar los procesos actuales y el recurso humano que los ejecuta.

De lo expuesto en el presente capítulo se puede determinar que el INCOP requiere del desarrollo de un plan de mejoramiento de los procesos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, debido a la identificación de varias quejas por parte de los clientes del servicio que brinda esta dirección.

A continuación se describe rápidamente la situación actual de esta dirección:

El Eco. Rafael Correa, Presidente Constitucional del Ecuador, crea mediante decreto ejecutivo No. 1240 al Instituto Nacional de Contratación Pública, el 04 de agosto de 2008, para que sea el ente rector del Sistema Nacional de Contratación Pública; para ello el SNCP tiene como una de sus herramientas el Registro Único de Proveedores, el cual es el sistema de habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley Orgánica de Contratación Pública, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública.

El RUP es el único documento que le permitirá contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. Tiene vigencia de un año a partir de la fecha de emisión y para participar individualmente o en asociación en las contrataciones del estado se requiere constar como proveedor habilitado.

Para registrarse como proveedor se realiza un proceso mediante el ingreso al portal www.incop.gob.ec, en el cual se llena el formulario de 8 pasos, después de esto se requiere presentar la documentación de respaldo para la habilitación en el RUP y el INCOP entrega el certificado de habilitación del RUP.

Todas las personas naturales y jurídicas a nivel nacional deben presentar los documentos en las oficinas del RUP a nivel nacional. Los proveedores y entidades contratantes tiene la posibilidad de comunicarse telefónicamente en caso de tener consultas, en relación al SNCP en el portal Web www.incop.gob.ec se indican el

número de la central telefónica y del call center. Pero los clientes externos del INCOP han expresado mediante reiteradas quejas que el sistema telefónico del INCOP no brinda un servicio óptimo ni muestra ser funcional y útil.

El INCOP se creó con la finalidad de brindar un servicio a los proveedores y entidades contratantes, teniendo en cuenta que el Sistema Nacional de Contratación Pública es relativamente nuevo y no ha tenido una socialización con alta cobertura, existen varias personas de todo el país que tratan de comunicarse telefónicamente con los analistas del INCOP para que puedan solventar sus dudas; sin embargo el INCOP no cuenta con un sistema de atención telefónica controlado, que garantice una atención óptima satisfaciendo las necesidades de los clientes externos.

Al momento se cuenta con el servicio de call center de 1800 ECOMPRA, que es un servicio tercerizado que esta conformado por personal externo a la institución. Este call center al igual que la central telefónica del INCOP está saturado de llamadas, mientras que los asesores del RUP no abastecen la necesidad de información de los diferentes usuarios que demandan su atención de forma física y telefónica.

Además del proceso de atención telefónica los asesores del RUP brindan soporte presencial a los usuarios que se acercan a las instalaciones del INCOP. Los proveedores y entidades contratantes acuden al RUP para registrarse, actualizar datos y en busca de asesoría para los diferentes procesos. Uno de los servicios del INCOP son los certificados que se emiten de no ser contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos. Entre las necesidades de los proveedores esta el incremento de códigos del Clasificador Central de Productos (CPC) en su registro de proveedores, y este trámite también se lo realiza en las ventanillas del RUP.

Esta situación ha motivado el deseo de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi carrera universitaria en Administración de Empresas para el mejoramiento del proceso mencionado y contribuir de esta manera con el fortalecimiento del INCOP. Lo que permitirá que las personas a nivel nacional puedan solventar sus dudas de manera inmediata respecto al Sistema Nacional de Contratación Pública, cumpliendo con lo dispuesto en la ley, logrando alcanzar mayores niveles de ahorro en el gasto público para canalizar los recursos del Estado a obras sociales.

Mi intención es la realización de un plan de mejoramiento integral a los procesos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del INCOP, es por ello que deseo implementar cambios y desarrollar una propuesta para sus procesos, que optimice la utilización de los recursos humanos y económicos, enfocándose en brindar una atención con personal altamente capacitado con conocimientos actuales y veraces, para que los proveedores y entidades contratantes puedan despejar sus dudas sin tener que enviar consultas escritas al INCOP.

Para el desarrollo de este plan de titulación he determinado los siguientes objetivos:

1.3. Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del Instituto Nacional de Contratación Pública perteneciente al Gobierno Central del Ecuador.

1.4. Objetivo específico

1.4.1. Identificar los procesos actuales que se ejecutan en la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del Instituto Nacional de Contratación Pública.

1.4.2. Determinar los procesos deficientes que causan demora e insatisfacción en los clientes externos e internos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del Instituto Nacional de Contratación Pública.

1.4.3. Diseñar una propuesta de mejora de los subprocesos dentro la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del Instituto Nacional de Contratación Pública en base a una redistribución de actividades determinadas con tiempos máximos de ejecución.

1.4.4. Identificar el ahorro alcanzable con el plan de mejoramiento integral diseñado.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

La información detallada a continuación fue tomada de la resolución No. DINCOP No. 001-09 de fecha 21 de enero de 2009 de la Secretaría General del Instituto Nacional de Contratación Pública, en la cual se determina expedir el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Instituto Nacional de Contratación Pública.

Además se utilizará el contenido del Plan Estratégico 2009-2012 del INCOP, emitido en diciembre del año 2008.

Dentro del contenido de la mencionada resolución se determina la misión del INCOP; Jack Fleitman define que "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"⁵. Para el INCOP su misión es:

Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública, para hacer de la contratación pública una gestión transparente, ágil, eficiente y eficaz, y hacer del mercado de obrar, bienes y servicios que generan las compras públicas un medio efectivo para reactivar y dinamizar la producción local y nacional, generar empleo y desarrollar la micro y pequeña empresa procurando el mayor impacto en beneficio de la economía del país.⁶

Sin embargo, la misión que el INCOP maneja a nivel comunicacional es distinta a la anteriormente citada. La misión expone su razón de ser, describiendo su principal actividad y dejando claro que la distingue de cualquier otra organización. En ella se describe qué es lo que se le ofrece al Estado y a la Sociedad en general; y se resume en: "Somos la organización que lidera la gestión transparente y efectiva de la

⁵ FLEITMAN, Jack, *Negocios Exitosos*, McGraw Hill, 2000

⁶ Artículo No. 6 numeral 1, Resolución No. DINCOP No. 001-09, Quito-Ecuador 21 de enero de 2009

contratación pública, optimiza los recursos del Estado, y dinamiza el desarrollo.”⁷
Esta misión fue emitida en el Plan Estratégico 2009-2012 del INCOP.

En cuanto se refiere a la visión, Fleitman la define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. Conocer el sitio a donde se va facilita considerablemente el camino.”⁸ Para el INCOP su visión es “Ser la mejor institución de la administración pública nacional y un referente de la contratación pública regional, por su alto desempeño, óptimos resultados y confianza de la sociedad.”⁹.

El orgánico estructural en la administración moderna se ha conceptualizado como patrones de diseño para organizar una empresa, alineados a la consecución de su misión y objetivos. Estos se adaptan a las necesidades de cada empresa, generalmente son empleados para identificar la jerarquización de cargos. Gráficamente el orgánico estructural es vertical y de fácil comprensión.

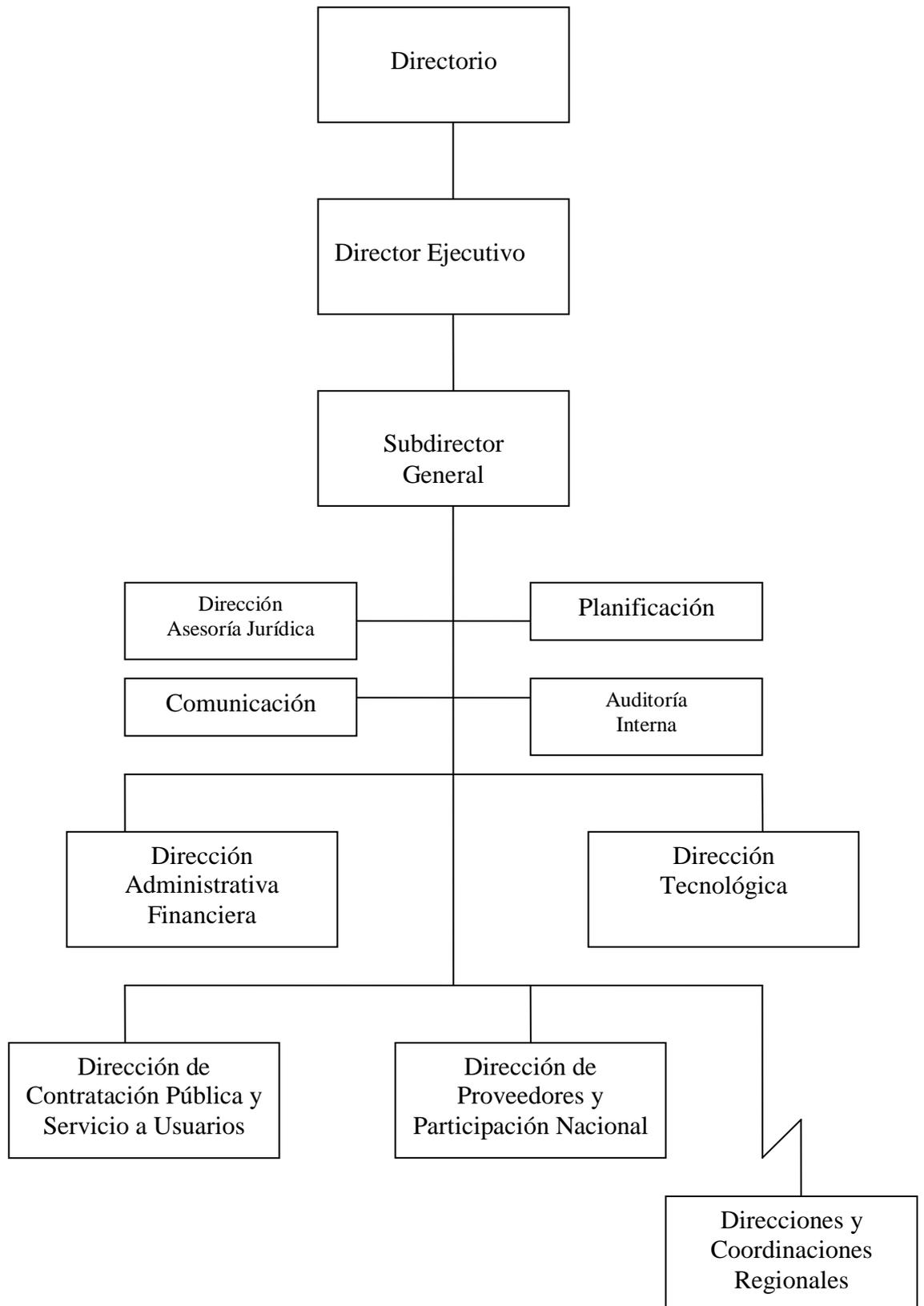
En el siguiente gráfico se puede observar el orgánico estructural del INCOP sustentado en la misión y objetivos institucionales, el cual integra los procesos internos que desarrollan las unidades administrativas organizacionales definidos para esta entidad como procesos gobernantes, procesos agregadores de valor, procesos habilitantes y procesos desconcentrados.

⁷ Plan Estratégico 2009-2012 del INCOP, Quito-Ecuador diciembre 2008, P. 16.

⁸ FLEITMAN, Jack. *Empresarios Exitosos*,
<http://www.fleitman.net/articulos/empresariosExitosos.pdf>, fecha de acceso 20-07-11

⁹ Plan Estratégico 2009-2012 del INCOP, Op. Cit. P. 17.

GRÁFICO No. 2.1 ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL INCOP



Fuente: Resolución No. DINCOP No. 001-09
Autor: Secretario de Directorio del INCOP

En este gráfico se puede apreciar que el INCOP maneja una estructura orgánica vertical, que identifica la jerarquización existente. Las direcciones establecidas en este orgánico están alineadas al cumplimiento de la misión institucional.

Según el gráfico No. 2.1 se identifica que los tres primeros niveles, el Directorio, Director Ejecutivo y Subdirector General, representan a los procesos gobernantes; es decir, son quienes orientan la gestión institucional mediante la formulación y expedición de políticas, normas, procedimientos que permitan poner en funcionamiento a la organización.

El Directorio del INCOP es el encargado de liderar la gestión institucional, estableciendo políticas que ayuden al logro de una contratación pública confiable, fortaleciendo el desarrollo socioeconómico del país.

La Dirección Ejecutiva tiene como función direccionar la gestión técnica, administrativa e institucional para el desarrollo del SNCP, con planes, programas y proyectos que optimicen los recursos del Estado.

Mientras que la Subdirección General desarrollará y coordinará el cumplimiento de los programas, proyectos y acciones en el ámbito administrativo y operativo, según los lineamientos y directrices de la Dirección Ejecutiva y del Directorio del INCOP.

De lo expuesto se puede concluir que los procesos gobernantes son la cabeza de las organizaciones, se encargan de direccionar la gestión institucional a nivel macro, definiendo acciones coordinadoras para que los procesos habilitantes y agregadores de valor los ejecuten.

Bajo la Subdirección General se identifican nueve niveles, de los cuales los cuatro primeros conforman los procesos habilitantes de asesoría. Que corresponden a la Dirección de asesoría Jurídica, encargada de proporcionar seguridad jurídica al INCOP, por medio de la asesoría legal, permanente e integral, a los distintos niveles de dirección e instancias del INCOP y a los usuarios del SNCP. Planificación, encargada de planificar, desarrollar, coordinar y controlar las políticas, planes, programas y proyectos del INCOP, orientados a atender el desarrollo y los objetivos

nacionales, a través de un sistema de planificación, gestión y control. Comunicación Social, deberá coadyudar al logro de los objetivos estratégicos del INCOP y el manejo de su identidad corporativa, por medio del proceso de comunicación a los usuarios internos, actores del sistema y población en general mediante acciones relacionadas con la divulgación, percepción y apropiación social de la ciencia y tecnología. Y Auditoría Interna, quien brindará asistencia a la Dirección Ejecutiva en materia contractual y contable, elaborar el plan anual y programas de auditoría, evaluar el control interno, vigilar el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales, y la aplicación de los procedimientos emanados por la Contraloría General del Estado.

Los procesos habilitantes de apoyo corresponden a la Dirección Administrativa Financiera encargada de apoyar a la Dirección Ejecutiva en materia financiera, administrativa, de manejo de recursos humanos, adquisiciones y servicios administrativos en general, procurando el cumplimiento de los principios institucionales de transparencia, agilidad y óptimo desempeño, acorde con los planes de acción del INCOP. Y la Dirección de Tecnología, quienes desarrollarán e implementarán los programas que permitan la óptima aplicación del portal y las herramientas informáticas, en base a las funcionalidades requeridas por los procedimientos de contratación, y asegurar la interconexión con sistemas informáticos de entidades de control del SNCP, la actualidad tecnológica del sistema y un desempeño de alto rendimiento.

Dentro de esta estructura orgánica se ha identificado un proceso desconcentrado, que son las Direcciones y Coordinaciones Regionales; estas direcciones actuarán bajo la coordinación y directrices del Subdirector General para brindar el soporte de gestión en la contratación pública a los usuarios del SNCP y actuará como ventanillas del RUP.

Finalmente se identifican las direcciones que conforman los procesos agregadores de valor. La Dirección de Contratación Pública y Servicios a Usuarios esta encargada de coordinar y ejecutar las actividades de gestión, soporte y asistencia técnica y legal del SNCP, para cumplir con los objetivos y propósitos de transparencia, efectividad y agilidad de la contratación pública.

También forma parte de los procesos agregadores de valor la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, que es la dirección objeto del desarrollo del presente plan de mejoramiento. Por tanto se describirá a mayor detalle su estructura:

GRÁFICO No. 2.2 ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL



Fuente: Dirección de Proveedores y Participación Nacional
Autor: Ana Lucía Acosta

Esta dirección tiene como función desarrollar y administrar el Registro Único de Proveedores y fomento de los sectores productivos para dinamizar la participación de los productores nacionales, con énfasis en los artesanos, micro y pequeños empresarios, en el mercado de obras, bienes y servicios que genera la compra pública, acorde con los requerimientos de las entidades contratantes y con los lineamientos establecidos en la LOSNCP y su reglamento.

Las atribuciones y responsabilidades que debe cumplir son:

- Administración del Registro Único de Proveedores, en las etapas de registro y habilitación de los proveedores.
- Controlar la actualización del registro de proveedores fallidos e incumplidos, en coordinación con las entidades contratantes.
- Desarrollar y aplicar la metodología de desagregación tecnológica en los proyectos que demanden componentes extranjeros para optimizar la participación de los productores nacionales y generar nuevos puestos de trabajo.
- Desarrollar y aplicar las metodologías de fomento de los micros y pequeños productores y artesanos, y fomentar el desarrollo local y la generación de empleo.
- Llevar las estadísticas de la participación nacional en la compra pública y de su impacto en las condiciones sociales y económicas de las regiones y del país.

Esta dirección emplea una estructura básica definida por 3 grupos de trabajo o áreas. El área de Registro Único de Proveedores, área de Desagregación tecnológica y Producción Nacional y área de Compras y Ferias inclusivas. De los tres grupos enumerados, en la actualidad solo se identifica uno, que es el área de Registro Único de Proveedores. Los otros dos grupos han pasado a formar parte de otra área del INCOP que es Capacitación. Esta área es la encargada de ejecutar las actividades correspondientes a estos grupos.

El Registro Único de Proveedores tiene identificados a productos como resultado de su gestión los siguientes:

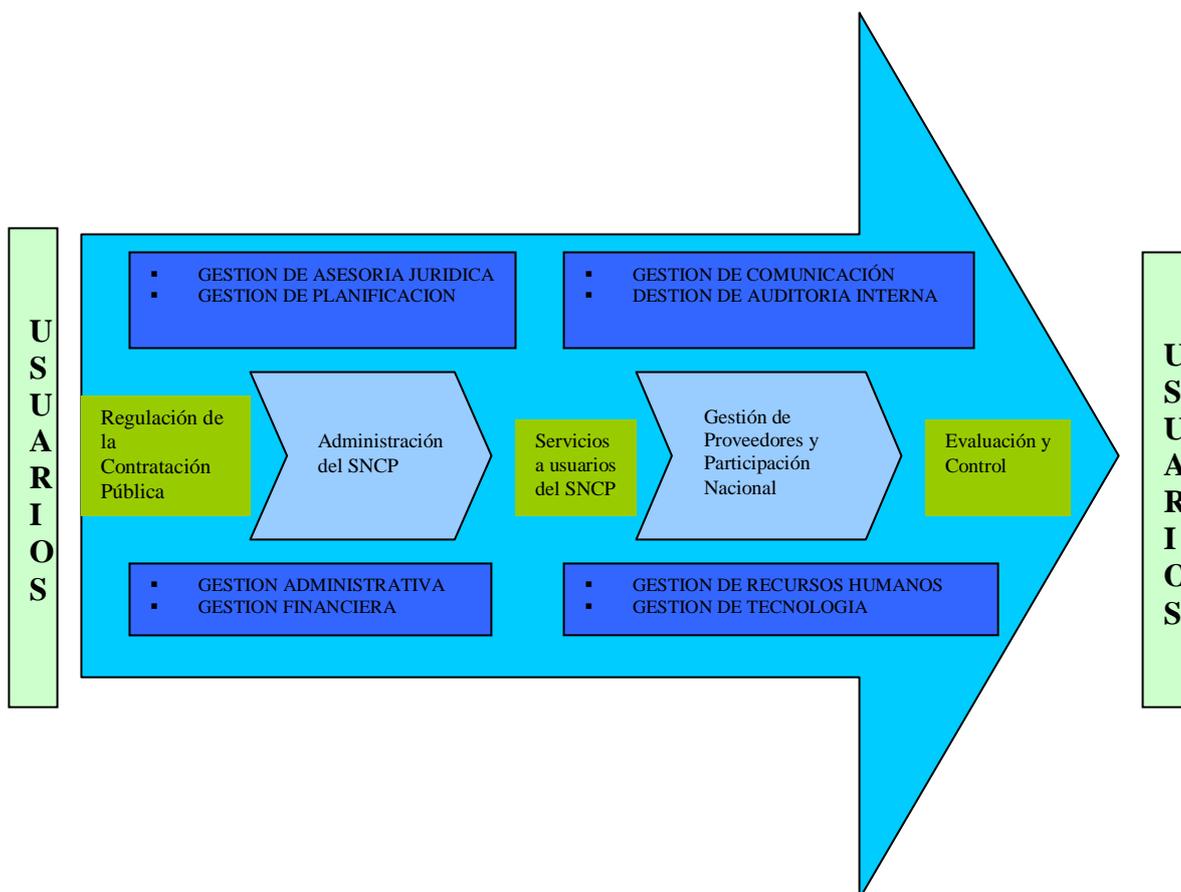
- Registro y habilitación de proveedores en el RUP
- Proveedores inhabilitados para contratar con el Estado
- Modelos de registro y habilitación, e instructivos y manuales de operación a través del sistema
- Reportes de la estructura de la oferta del país
- Estudios de la participación de los proveedores nacionales en el ámbito de la contratación pública
- Reportes por cobro de derechos de inscripción de los proveedores en el RUP.

Los procesos de la estructura orgánica anteriormente descritos pueden ser identificados en la cadena de valor, que es un modelo teórico popularizado por Porter; la cadena de valor permite identificar una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias se relacionan con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias se refieren a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura, administración y gerencia, recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

La aplicación de la cadena de valor en una empresa permite la comparación de sus procesos con los de otras empresas similares para detectar las mejores prácticas de la industria.

Para el INCOP la cadena de valor es la representación gráfica de las estructuras de gestión. Detallada a continuación:

GRÁFICO No. 2.3 CADENA DE VALOR DEL INCOP



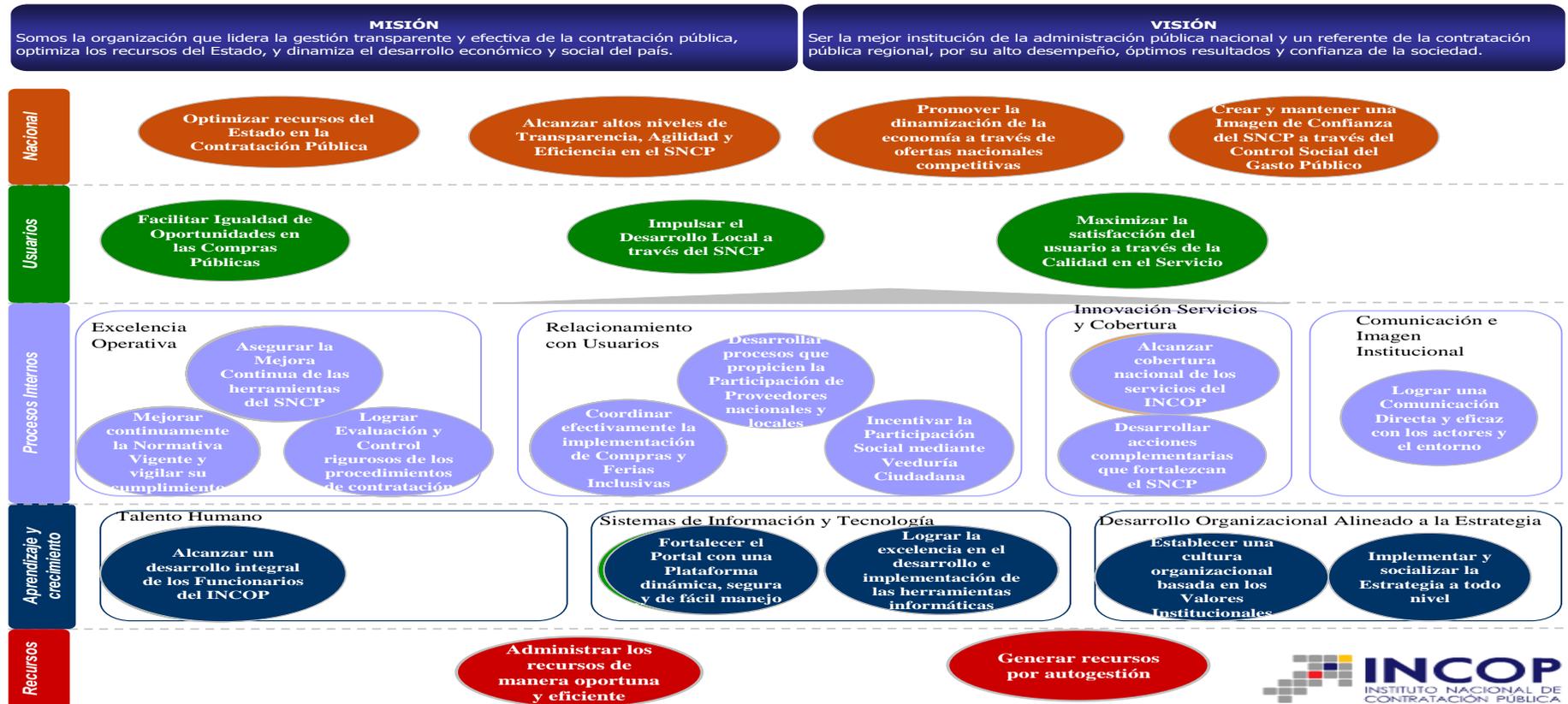
Fuente: Resolución No. DINCOP No. 001-09
Autor: Secretario de Directorio del INCOP

Este gráfico permite identificar que los procesos agregadores de valor se encuentran verticalmente en medio de los procesos habilitantes, los procesos habilitantes de asesoría se encuentran en la parte superior y los habilitantes de apoyo en la parte inferior. Todos inician con los usuarios y tienen como resultado a usuarios, lo cual indica que la razón de ser del INCOP es brindar un servicio a un tercero, para lo cual se ha alineado su orgánico estructural y la cadena de valor.

En los que se refiere al mapa de procesos se los define como una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Robert Kaplan los define como una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje gráfico que describe la estrategia.

A continuación el gráfico correspondiente al mapa de procesos del INCOP.

GRÁFICO No. 2.4 MAPA DE PROCESOS DEL INCOP



Fuente: Plan Estratégico 2009-2012 del INCOP
Autor: Consultor externo

En este gráfico se puede identificar que el mapa estratégico del INCOP es un diagrama que contiene dentro de las perspectivas de su actividad a los objetivos estratégicos entrelazados por relaciones causa-efecto. El diagrama representa un enfoque sistémico de cómo crea valor la institución desde sus activos intangibles.

El Mapa Estratégico se encuentra articulado en 5 perspectivas estratégicas, que son los recursos, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, usuarios y nacional; cuya secuencia tiene una lógica causa-efecto. Las perspectivas de resultado buscan entregar la Propuesta de Valor de la siguiente manera:

- Perspectiva Nacional: busca satisfacer al Estado y a la Ciudadanía
- Perspectiva de Usuarios: busca satisfacer a Proveedores y Entidades Contratantes

Para poder obtener resultados de éxito en estas dos perspectivas de resultados, es necesario ejecutar de manera excelente los procesos internos. El mapa muestra cuatro grupos importantes de procesos en donde la institución debe enfocar sus esfuerzos de mejoramiento:

- Excelencia Operativa
- Redireccionamiento con Usuarios
- Innovación de Servicios y Cobertura
- Comunicación e Imagen Institucional.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento contiene a los tres activos intangibles: Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional, los cuales al estar alineados a la Estrategia constituyen realmente la fuente de creación de valor en la organización.

La perspectiva de recursos establece los objetivos necesarios para garantizar la estabilidad económica de la institución y la administración de fondos para una gestión de éxito.

2.1. Identificación y descripción de procesos actuales de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional

La obtención de la información para el levantamiento de los procesos se realizó mediante la técnica de entrevistas personales con el Director de Proveedores y Participación Nacional, y con los asesores de RUP.

Este medio permitió obtener información completa sobre el proceso actual que se maneja para el cumplimiento de sus actividades. Además se empleó la observación directa a los asesores durante la ejecución de sus actividades, comprobando que lo descrito en las entrevistas sea cumplido.

2.2. Flujogramas de procesos

Los flujogramas o diagramas de flujo son una “gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”¹⁰

Por lo cual se aplicará esta técnica de representación gráfica para la descripción de los procesos actuales que se ejecutan en esta dirección. El objetivo fundamental de los flujogramas es indicar el flujo de trabajo de la dirección, por tanto se elaborará uno para cada proceso identificado.

Para la elaboración de los flujogramas se emplean los siguientes símbolos:

- Terminal



¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL*, Editorial Mc Graw Hill. 1993.

Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.

- Entrada / salida



Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.

- Proceso



Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.

- Decisión



Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir

- Conector Misma Página



Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama

- Indicador de dirección o línea de flujo



Indica el sentido de la ejecución de las operaciones

- Salida



Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

- Datos almacenados



Se utiliza para indicar el ingreso de información en un registro o base.

- Archivo



Se utiliza para representar la acción de archivo de documentos generados durante el proceso.

Con la información precedente, se procederá a realizar la descripción gráfica de las actividades correspondientes a los procesos identificados dentro de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional del INCOP. Previo a la descripción escrita de cada uno de ellos.

Mediante la aplicación de la técnica de investigación y entrevistas con los funcionarios que conforman esta dirección, se puede determinar la existencia de un

macro proceso que se lo puede definir como “Administración del servicio a proveedores y entidades contratantes”.

Este proceso corresponde al servicio esencial de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, pues este es el medio empleado para la ejecución de uno de los objetivos institucionales, que es: Capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos y herramientas, así como en los procedimientos relacionados con contratación pública. A más de brindar el soporte requerido por los proveedores y entidades, la dirección es el punto de apoyo para el cumplimiento de la LOSNCP y del RGLOSNCP. Por tanto este proceso es de alta relevancia para el INCOP.

El proceso de administración del servicio a proveedores y entidades contratantes inicia con la recepción de los usuarios externos, quienes acuden hasta las instalaciones del INCOP y son recibidos por la recepcionista quien es el primer filtro para el servicio. Aquí el usuario externo expone su problema para que la recepcionista pueda guiarlo según corresponda. La recepcionista opera un sistema de asignación de turnos, previamente definido con la siguiente nomenclatura:

R= Habilitación o actualización de proveedores

C= Habilitación o actualización de entidades contratantes

E= Problemas de proceso de contratación para entidades y proveedores

S= Problemas con el sistema de entidades y proveedores

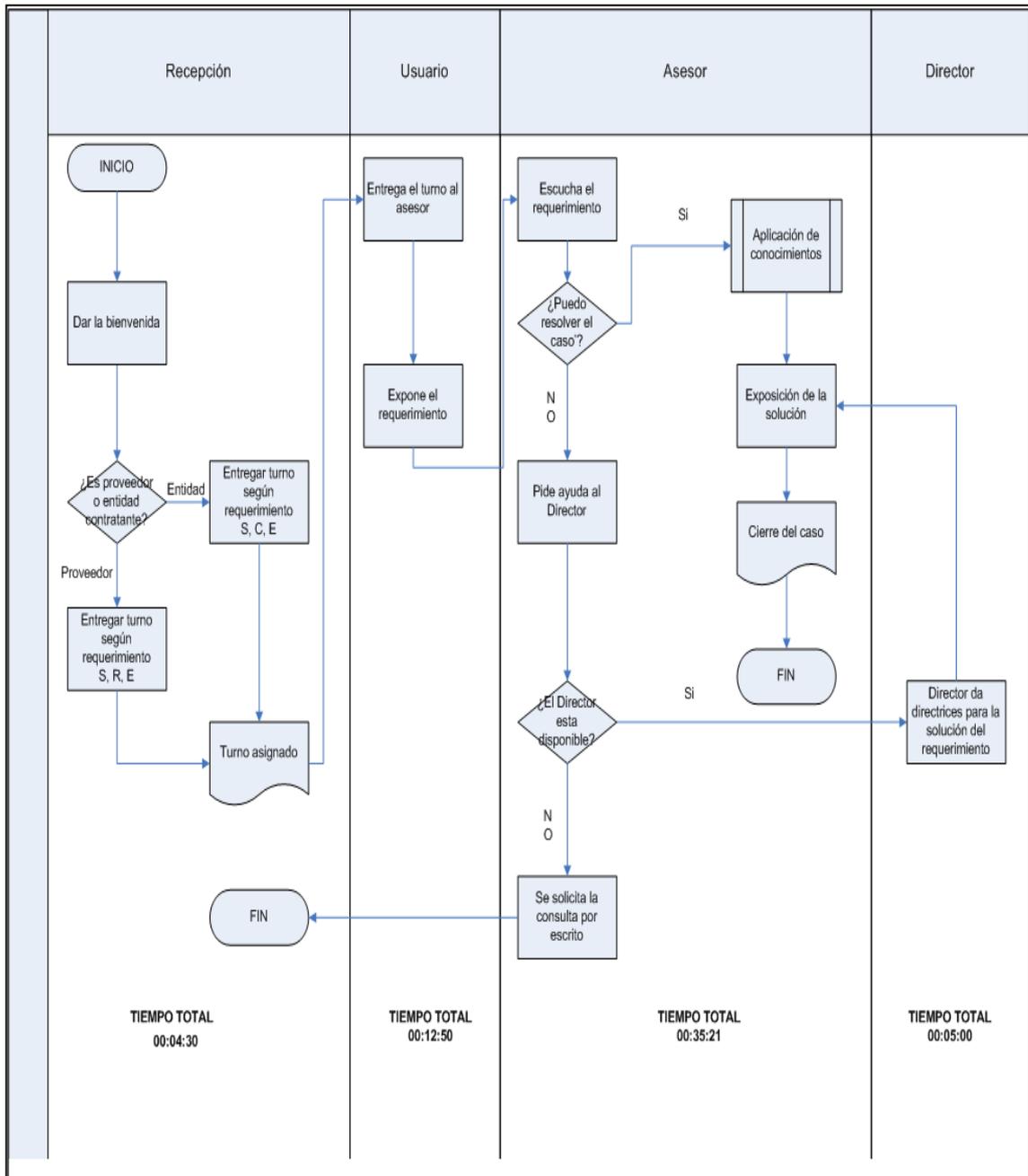
La asignación de los turnos es una formalidad para mantener un orden de atención por parte de los funcionarios. Sin embargo se debe indicar que las cuatro tipologías de turnos no representan a los subproceso que se manejan en esta Dirección. Estas nomenclaturas constituyen identificación a nivel macro de los subprocesos que se realizan. Se podría indicar que la asignación es basada en la experiencia y conocimientos por parte de la recepcionista; por lo cual puede ser causal de retrocesos o demoras en la atención de casos.

Por tanto de acuerdo al requerimiento del usuario se le entrega el turno correspondiente, con lo cual debe esperar a que la pantalla refleje el número asignado y pueda ser atendido por el asesor. El usuario se desplaza hacia la sala de espera que esta rodeada de las ventanillas de atención y se puede visualizar la pantalla con la asignación de los turnos.

Una vez que el turno asignado es visualizado en la pantalla, el usuario se acerca a la ventanilla correspondiente para exponer su requerimiento. El asesor escucha con atención el requerimiento para identificar la posible solución del caso, y se procede a dar apertura del caso y verificar si tiene trámites pendientes. En ese momento el asesor debe despejar la inquietud ¿Puedo resolver este caso? Para dar respuesta a esta inquietud se aplica los conocimientos del puesto y en caso de que la respuesta sea afirmativa, se expone la solución del caso al usuario. Caso contrario, si el asesor no puede resolver el caso, procede a solicitar apoyo del Director de Proveedores y Participación Nacional. Para lo cual el asesor abandona la ventanilla dejando en espera al usuario, hasta movilizarse hacia el Director y recibir las directrices para la solución del caso. El asesor vuelve a la ventanilla y expone la solución en base a la información entregada por el Director. Existen casos en que el asesor no encuentra al Director y para cerrar el caso debe solicitar al usuario que regrese o que ponga su consulta por escrito.

Una vez que el proceso macro de “Administración del servicio a proveedores y entidades contratantes” ha sido descrito se procede a realizar el flujogramas del proceso, en base a la teoría antes indicada.

**GRÁFICO No. 2.5 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN
DEL SERVICIO A PROVEEDORES Y ENTIDADES CONTRATANTES**



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

El flujogramas anterior permite identificar las actividades del proceso, en este proceso intervienen 4 personas y se puede observar la conexión entre cada una de ellas.

Este flujogramas solo evidencia la ruta de las actividades, por lo cual será transformado a un flujogramas vertical que identifique el tiempo de ejecución del proceso.

Para mayor comprensión del flujograma vertical se utilizará la siguiente nomenclatura que identifique al responsable de cada actividad:

Responsable de la actividad	Nomenclatura
Recepcionista	R
Usuario	U
Asesor	A
Director	D

**GRÁFICO No. 2.6 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO A PROVEEDORES Y ENTIDADES
CONTRATANTES**

No.	OPERACION	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	→	□	⌋	△	R	Dar bienvenida y solicitar requerimiento	0:02:00
2	○	→	■	⌋	△	R	¿Es Proveedor o Entidad Contratante?	0:00:30
3	●	→	□	⌋	△	R	Si es proveedor entregar turno (E, R ó S)	0:01:00
4	●	→	□	⌋	△	R	Si es entidad contratante entregar turno (C, E ó S)	0:01:00
5	○	→	□	⌋	△	U	Esperar llamado de turno	0:06:50
6	○	→	□	⌋	△	U	Acercarse a ventanilla asignada	0:01:00
7	●	→	□	⌋	△	U	Exponer el requerimiento	0:05:00
8	●	→	□	⌋	△	A	Escuchar requerimiento	0:05:00
9	●	→	□	⌋	△	A	Dar apertura del caso	0:00:30
10	○	→	■	⌋	△	A	Indagar sobre casos pendientes	0:01:50
11	○	→	■	⌋	△	A	Analizar el caso	0:00:30
12	○	→	■	⌋	△	A	¿Puedo resolver el caso?	0:00:30
13	●	→	□	⌋	△	A	Respuesta afirmativa, aplicación de conocimientos y exposición de la solución del caso	0:10:00
14	●	→	□	⌋	△	A	Respuesta negativa, buscar soporte del Director	0:00:01
15	○	→	□	⌋	△	A	Desplazarse de la ventanilla para buscar al Director	0:06:00
16	●	→	□	⌋	△	D	Si el Director esta disponible, explica directrices para solucionar el caso	0:05:00
17	○	→	□	⌋	△	A	Retornar a ventanilla y exponer la solución del caso	0:10:00
18	●	→	□	⌋	△	A	Si el Director no esta disponible, se solicita consulta por escrito	0:01:00
							TOTAL	00:57:41

Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

En el flujograma vertical del proceso de administración del servicio a proveedores y entidades contratantes se identifica el tiempo promedio de ejecución de cada actividad que intervienen en el mismo.

Se puede identificar que el proceso tendría tres posibles tiempos totales de ejecución. Uno en el caso que el asesor pueda resolver el caso por si solo con la aplicación de sus conocimientos y tendría 13 actividades con un tiempo total de ejecución de: 35 minutos y 40 segundos. En el segundo caso cuando el asesor no puede dar solución al caso, busca al Director y él le da directrices para solucionarlo; en este caso existen 17 actividades y el tiempo total de ejecución es de: 57 minutos y 41 segundos. El último caso es cuando el asesor no puede resolver el caso, busca apoyo del Director y él no esta disponible; entonces las actividades serían 16 y el tiempo total de ejecución sería de: 42 minutos y 41 segundos por cada turno asignado.

De lo expuesto podemos deducir que el servicio esencial de la dirección, como lo denominamos anteriormente, constituye un proceso macro; el cual esta compuesto por cuatro subprocesos que son: habilitación de entidades, habilitación de proveedores, emisión de certificados y el reseteo de claves para entidades.

Para la ejecución de estos subprocesos existen 10 asesores, de los cuales uno actúa como recepcionista y los demás se encargan de la atención a los usuarios por turnos. En la dirección objeto del estudio, se cuenta con el sistema de asignación de turnos de marca GOIA, el cual es operado por la recepcionista. Este sistema ha permitido obtener cierta información en cuanto a los turnos atendidos, tiempo promedio y turnos atendidos durante un periodo determinado. Por lo cual se pudo identificar los siguientes datos:

**CUADRO NO. 2.1 REPORTE DE TURNOS ATENDIDOS, NO ATENDIDOS
Y TIEMPO DE ATENCIÓN POR TURNO**

No.	SEXO	NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD	TURNOS ATENDIDOS	TURNOS NO ATENDIDOS	TIEMPO PROMEDIO POR TURNO
1	Masculino	1714022868	645	36	0:11:02
2	Femenino	0915391742	61	4	0:14:52
3	Masculino	1712543030	626	7	0:07:50
4	Masculino	0921096863	556	3	0:08:57
5	Masculino	1718815523	345	54	0:18:25
6	Femenino	1716420482	173	4	0:11:51
7	Masculino	1715508436	622	69	0:11:00
8	Femenino	1717990624	295	10	0:17:30
9	Femenino	0103798757	719	92	0:08:25
10	Femenino	1719447607	0	0	0:00:00
				TIEMPO PROMEDIO	0:12:12

Fuente: Sistema de asignación de turnos GOIA agosto 01 a 31 de agosto
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

En el cuadro anterior se puede identificar que la Dirección de Proveedores y Participación Nacional tiene alrededor de 4042 usuarios por mes, lo cuales son atendidos por nueve asesores con un tiempo promedio de atención por caso de 12 minutos con 12 segundos. Este cuadro también nos ayuda a determinar que existe aproximadamente un 7% de ausentismo; es decir usuarios que se acercan a solicitar un turno y que al momento de llamar al turno asignado estos usuarios ya no se encuentran en la entidad. Esto puede suceder por causas diversas que no han sido identificadas.

Esta información será cotejada con el levantamiento de actividades de cada subproceso identificado.

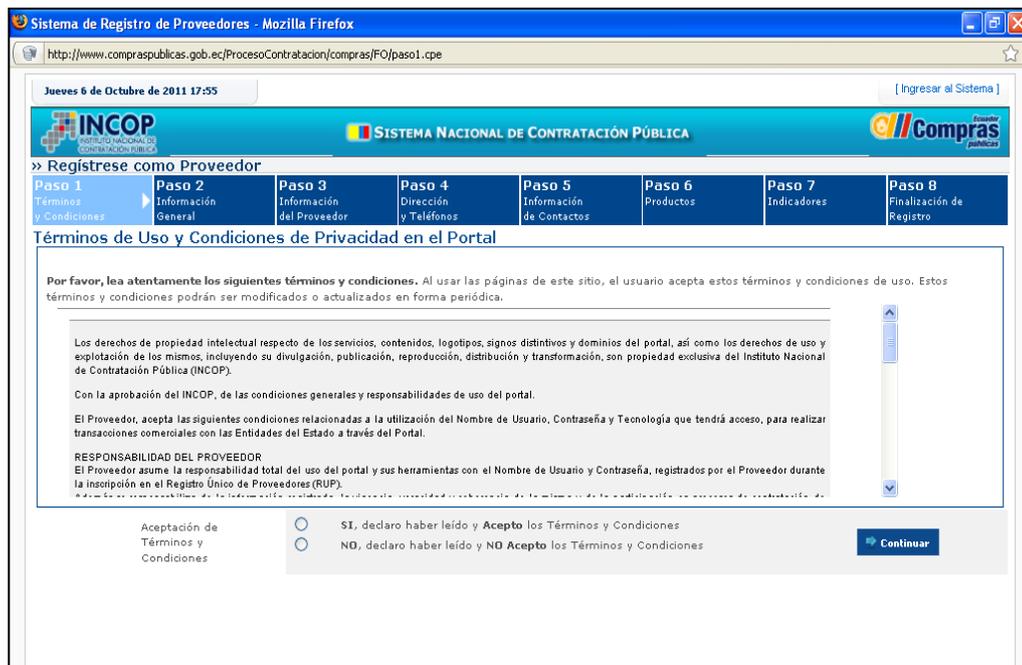
Por tanto, una vez descrito el proceso macro, y analizado el reporte de asignación de turnos, se procederá con la descripción de los 4 subprocesos identificados, que se detallan a continuación:

- Subproceso de habilitación de proveedores
- Subproceso de habilitación de entidades contratantes
- Subproceso de emisión de certificados de contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos.
- Subproceso de reseteo de claves para proveedores y entidades contratantes.

Subproceso de habilitación de proveedores

El subproceso de habilitación de proveedores es para que las personas naturales o jurídicas puedan registrarse como proveedores del estado y obtener su Registro Único de Proveedores -RUP-; para la obtención de este registro el usuario debe registrarse en el portal www.compraspublicas.gob.ec y seguir los pasos establecidos.

FIGURA No. 2.1 SISTEMA DE REGISTRO DE PROVEEDORES



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Autor: Instituto Nacional de Contratación Pública

De acuerdo a la pantalla anterior, el proveedor debe completar los 8 pasos de registro en el portal, una vez que se ha completado el registro, en el paso 8 “Finalización de registro” se solicita que se imprima el acuerdo de responsabilidad. Con la impresión

del registro Web, el proveedor debe completar los requisitos, de acuerdo a su naturaleza, y presentarlos en las oficinas del INCOP.

De acuerdo a la normativa vigente del INCOP los requisitos para el registro de proveedores son:

1. Personas naturales

a. Residentes en el país

- Formulario de registro en el RUP impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por la persona que aplica a ser proveedor del Estado.
- Acuerdo de responsabilidad impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por la persona que aplica a ser proveedor del Estado.
- Copia simple de cédula de ciudadanía y certificado de votación, en caso de ser ecuatoriano con obligación de votar. En caso de ser extranjero copia de cédula de identidad y censo que le permita a éste ejercer legalmente las actividades para las que se habilita.
- Copia simple íntegra del Registro Único de Contribuyentes -RUC- (en el que consten las actividades económicas que deberán tener relación con las categorías solicitadas)
- Copia certificada del título profesional de tercer nivel o superior. Se revisará que el título conste registrado en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, no es necesario traer ninguna impresión.
- Copia simple de la declaración del Impuesto a la Renta del último período fiscal.
- Copia simple de la Planilla Normal de Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- del último mes
- Estar al día en las obligaciones tributarias administradas por el Servicio de Rentas Internas -SRI-, así como no tener mora patronal con el IESS. La verificación se realiza a través del sistema informático interconectado, no es necesario traer ningún certificado.

- En caso que el trámite no sea personal, se deberá presentar la autorización firmada por el proveedor, adjuntando la copia de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación de quien realice el trámite.

b. No residentes

- Formulario de inscripción en el RUP impreso del portal www.compraspublicas.gov.ec, firmado por la persona que aplica a ser proveedor del Estado;
- Acuerdo de responsabilidad impreso del portal www.compraspublicas.gov.ec, firmado por la persona que aplica a ser proveedor del Estado; y,
- Copia de la cédula de ciudadanía para el caso de ecuatorianos; copia del pasaporte y visa que le permita legalmente ejercer las actividades para las que se habilita en el caso de extranjeros.

2. Personas jurídicas

a. Nacionales

- Formulario de registro en el RUP impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por el representante legal de la empresa que aplica a ser proveedor del Estado.
- Acuerdo de responsabilidad impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por el representante legal de la empresa que aplica a ser proveedor del Estado.
- Copia simple de cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal, en caso de ser ecuatoriano con obligación de votar. En caso de ser extranjero copia de cédula de identidad y censo que le permita a éste ejercer legalmente las actividades para las que se habilita.
- Copia simple íntegra del Registro Único de Contribuyentes -RUC- (en el que consten las actividades económicas que deberán tener relación con las categorías solicitadas)
- Copia certificada o fiel copia de la escritura de constitución, aumentos de capital y reformas al estatuto social, inscritas y aprobadas en el Registro

Mercantil u órgano competente; en el caso de firmas consultoras, la actividad de consultoría, deberá constar expresamente en su objeto social vigente.

- Copia certificada o fiel copia del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- Copia simple de la declaración del Impuesto a la Renta del último período fiscal.
- Copia simple de la Planilla Normal de Aportes al IESS del último mes.
- Estar al día en las obligaciones tributarias administradas por el SRI, así como no tener mora patronal con el IESS. La verificación se realiza a través del sistema informático interconectado, no es necesario traer ningún certificado.
- En caso que el trámite no sea personal, se deberá presentar la autorización firmada por el representante legal, adjuntando copia de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación de quien realice el trámite.

b. Extranjera domiciliada

- Formulario de registro en el RUP impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por el representante legal
- Acuerdo de responsabilidad impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec firmado por el representante legal
- Copia certificada o fiel copia de la escritura de constitución de la compañía, aumentos de capital y reformas de estatuto, inscritas en el Registro Mercantil, en el caso de ser consultora debe constar en su objeto social de constitución dicha actividad,
- Copia certificada o fiel copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil;
- Copia de la cédula de ciudadanía, o copia de la cédula de identidad o del pasaporte y visa que le permita legalmente ejercer las actividades para las que se habilita, en caso de que el representante legal sea extranjero;
- Copia de la papeleta de votación vigente, si el representante legal fuera ecuatoriano con obligación de votar;
- Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC

- Estar al día en las obligaciones tributarias administradas por el Servicio de Rentas Internas
 - Pago del impuesto a la renta del último año con el sello del SRI o Superintendencia de compañías
 - Planilla normal de aportes al IESS del último mes
- c. Extranjera no domiciliada
- Formulario de registro en el RUP impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por el apoderado, o mandatario en el Ecuador, o representante legal.
 - Acuerdo de responsabilidad impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, Firmado por el apoderado, o mandatario en el Ecuador, o representante legal.
 - Documentos que acrediten la existencia legal de la persona jurídica en su país de origen, que certifique su objeto social, legalmente apostillados por la institución acreditada o autorizada a realizarlo en el país de origen; o legalizados en un Consulado Ecuatoriano. En caso de haberlos otorgado en otro idioma, presentar los documentos legalmente traducidos al español.
 - Documento en que se designe un apoderado domiciliado en el Ecuador, que cumpla con todos los requisitos legales, adjuntando copias de su cédula y papeleta de votación vigente en el caso de ser ecuatoriano o pasaporte y visa que le permita legalmente ejercer las actividades para las que se habilita, de ser extranjero.

Por tanto se identifica que el subproceso de habilitación de proveedores tiene dos etapas, primero el registro informático y después la habilitación. En la siguiente pantalla se puede identificar estas dos etapas.

FIGURA No. 2.2 OBTENCIÓN DEL RUP



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Autor: Instituto Nacional de Contratación Pública

Para que el subproceso de habilitación de proveedores este completo se debe continuar con la siguiente etapa de habilitación.

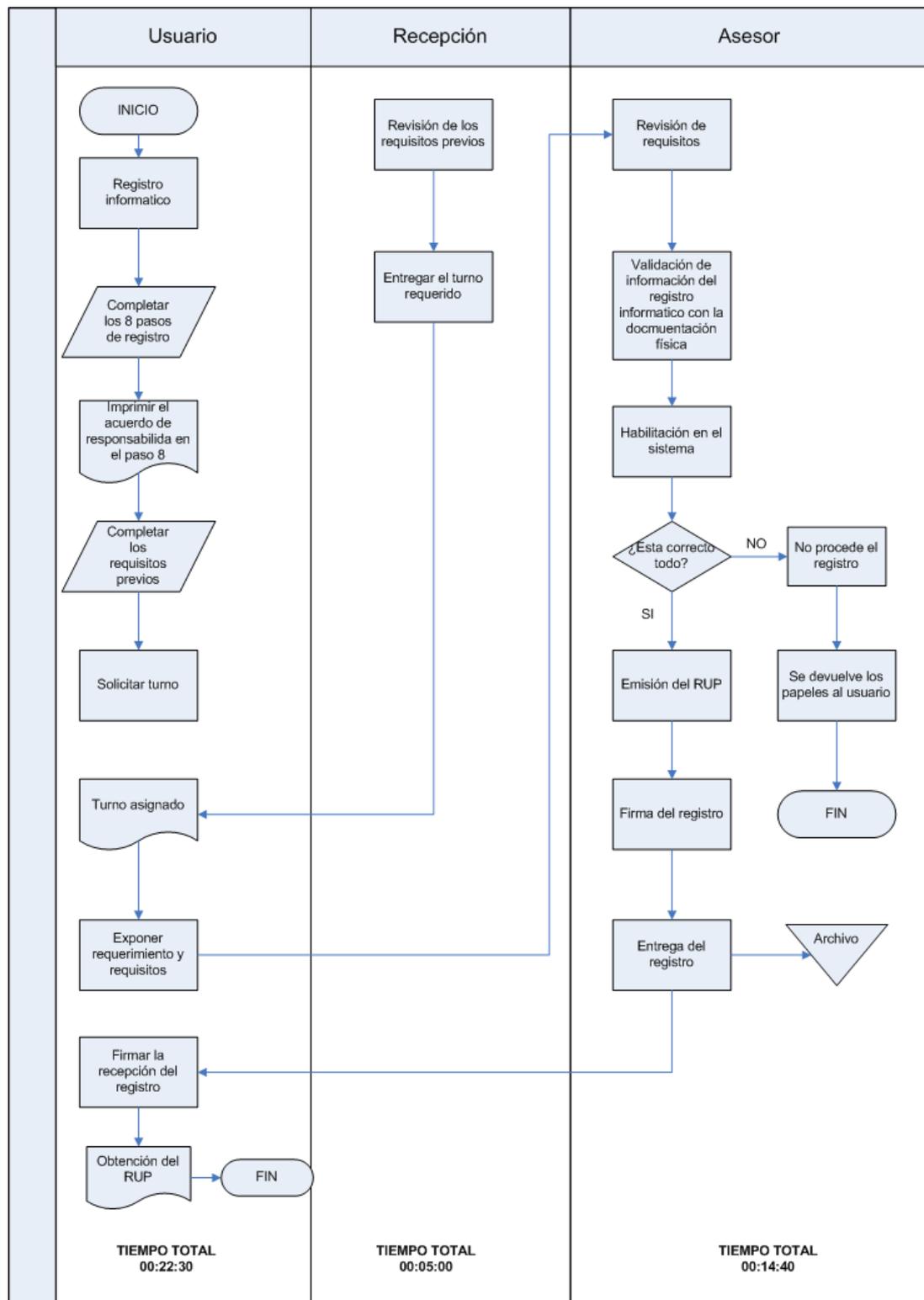
El proveedor debe acercarse con los requisitos correspondientes que fueron detallados anteriormente y la impresión del registro Web a las oficinas del INCOP, donde debe solicitar un turno para la habilitación. En ese momento la recepcionista realiza una revisión previa de los requisitos antes de emitir el turno requerido, en caso de que tenga los requisitos completos, la recepcionista entrega el turno al usuario. Existen casos en los cuales por tanta afluencia de gente la recepcionista no realiza la revisión previa y solo entrega el turno requerido.

El usuario debe esperar a que el turno asignado sea reflejado en la pantalla, una vez que el turno entregado sea llamado, el usuario se acerca a la ventanilla correspondiente y solicita al asesor la habilitación como proveedor. El asesor vuelve a revisar los requisitos previos, valida la información ingresada en el registro Web con la información de los papeles físicos presentados por el usuario.

Una vez que se ha revisado los requisitos y la información del registro Web, se determina respuesta a la interrogante ¿Esta correcto todo? En caso de que la respuesta sea negativa, el asesor devuelve los papeles al usuario indicando los requisitos faltantes y finaliza el proceso. En el caso que la respuesta sea afirmativa, el asesor procede a realizar la habilitación en el portal www.compraspublicas.gob.ec, y continua con la emisión del Registro Único de Proveedores, se imprime el registro, firma el asesor y se lo entrega al usuario.

A continuación se presenta el flujograma del subproceso descrito y flujograma vertical con la identificación de tiempos de operación.

GRÁFICO No. 2.7 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 2.8 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	➡	□	⌒	△	U	Registrarse en el portal Web, completar 8 pasos	0:10:00
2	●	➡	□	⌒	△	U	Imprimir acuerdo de responsabilidad paso 8	0:00:30
3	●	➡	□	⌒	△	U	Completar los requisitos previos, según corresponda	0:10:00
4	●	➡	□	⌒	△	U	Solicitar turno para habilitación	0:00:30
5	○	➡	■	⌒	△	R	Revisar los requisitos previos	0:04:30
6	●	➡	□	⌒	△	R	Asignar el turno requerido	0:00:30
7	●	➡	□	⌒	△	U	Exponer el requerimiento	0:00:30
8	●	➡	□	⌒	△	U	Presentar requisitos previos	0:00:30
9	○	➡	■	⌒	△	A	Revisar los requisitos previos	0:04:30
10	○	➡	■	⌒	△	A	Verificación información del registro Web con la información de los documentos físicos	0:04:00
11	○	➡	■	⌒	△	A	¿Esta todo completo?	0:00:30
12	●	➡	□	⌒	△	A	No, devolver los papeles al usuario	0:00:30
13	●	➡	□	⌒	△	A	Si, habilitar en el sistema	0:01:30
14	●	➡	□	⌒	△	A	Emisión del RUP	0:02:30
15	●	➡	□	⌒	△	A	Impresión del RUP	0:00:30
16	●	➡	□	⌒	△	A	Firma del RUP	0:00:20
17	●	➡	□	⌒	△	A	Entregar el registro al proveedor	0:00:20
18	●	➡	□	⌒	△	U	Firmar la recepción del registro	0:00:30
							TOTAL	00:42:10

Fuente: Investigación propia
 Autor: Ana Lucía Acosta

En los gráficos No. 2.6 y 2.7 se puede identificar la participación del usuario, recepcionista y asesor para la ejecución del subproceso de habilitación de proveedores. Es evidente que existen reproceso de verificación de requisitos previos, pues la recepcionista antes de entregar el turno requerido por el usuario, revisa que los requisitos estén completos, pero hay ocasiones en que la recepcionista no realiza esta actividad y entrega el turno. Por tanto el asesor debe volver a revisar que los requisitos estén completos, pues no existe la certeza que esta actividad la haya realizado la recepcionista. El asesor en el caso que los documentos no estén completos no procede con la habilitación y devuelve el trámite al usuario, esta actividad deberá ser realizada por el primer filtro y no pasar el turno si no tiene los documentos completos.

Para la ejecución del subproceso de habilitación de proveedores se han identificado 18 actividades con un tiempo total de ejecución de 42 minutos 10 segundos. En el caso que el asesor identifique que los documentos no estén completos el subproceso tendrá 12 actividades con una duración de 36 minutos 30 segundos; y en el caso que este todo completo el subproceso tendrá 17 actividades con un tiempo total de ejecución de 41 minutos 40 segundos.

El tiempo total de ejecución del subproceso no se acerca al tiempo promedio determinado por el sistema de asignación de turnos de 12 minutos 12 segundos por caso, según los datos del cuadro No. 2.1 Reporte de turnos atendidos, no atendidos y tiempo de atención por turno.

Subproceso de habilitación de entidades contratantes

De acuerdo a lo estipulado en la LOSNCP se establece como obligatorio el uso de las herramientas del sistema para realizar el proceso de contratación pública, además identifica cuales son los organismos que serán regulados bajo la LOSNCP, y son

- (...) 1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.

4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.
8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato (...).¹¹

Todos estos organismos deben registrarse como entidades contratantes para que puedan realizar sus procesos de contratación a través del portal www.compraspublicas.gob.ec. Deberán completar los 6 pasos de registro informático, conforme se indica en la siguiente pantalla:

¹¹ Artículo No. 1, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Decreto Ejecutivo No. 1248, Quito-Ecuador 08 de agosto de 2008

FIGURA No. 2.3 OBTENCIÓN DEL RUP

Sistema de Registro de Entidades Compradoras - Mozilla Firefox

www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CM/compradorpaso1.cpe

Domingo 9 de Octubre de 2011 14:07 [Ingresar al Sistema]

INCOP INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Compras públicas

» Registre su Institución

Paso 1 Términos y Condiciones	Paso 2 Información General	Paso 3 Información de la Persona	Paso 4 Dirección y Teléfonos	Paso 5 Información de Contactos	Paso 6 Finalización de Registro
---	--------------------------------------	--	--	---	---

Términos de Uso y Condiciones de Privacidad en el Portal

Por favor, lea atentamente los siguientes términos y condiciones. Al usar las páginas de este sitio, el usuario acepta estos términos y condiciones de uso. Estos términos y condiciones podrán ser modificados o actualizados en forma periódica.

Los derechos de propiedad intelectual respecto de los servicios, contenidos, logotipos, signos distintivos y dominios del portal, así como los derechos de uso y explotación de los mismos, incluyendo su divulgación, publicación, reproducción, distribución y transformación, son propiedad exclusiva del Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Con la aprobación del INCOP, de las condiciones generales y responsabilidades de uso del portal.

La Entidad, acepta las siguientes condiciones relacionadas a la utilización del Nombre de Usuario, Contraseña y Tecnología que tendrá acceso, para realizar transacciones comerciales con los Proveedores del país a través del Portal.

RESPONSABILIDAD DE LA ENTIDAD
La Entidad asume la responsabilidad total del uso del portal y sus herramientas con el Nombre de Usuario y Contraseña, registrados por la Entidad durante el registro en el Portal.
Además es responsable de la información registrada, su veracidad, usabilidad y pertinencia de la misma.

Acceptación de Términos y Condiciones

SI, declaro haber leído y **Acepto** los Términos y Condiciones

NO, declaro haber leído y **NO Acepto** los Términos y Condiciones

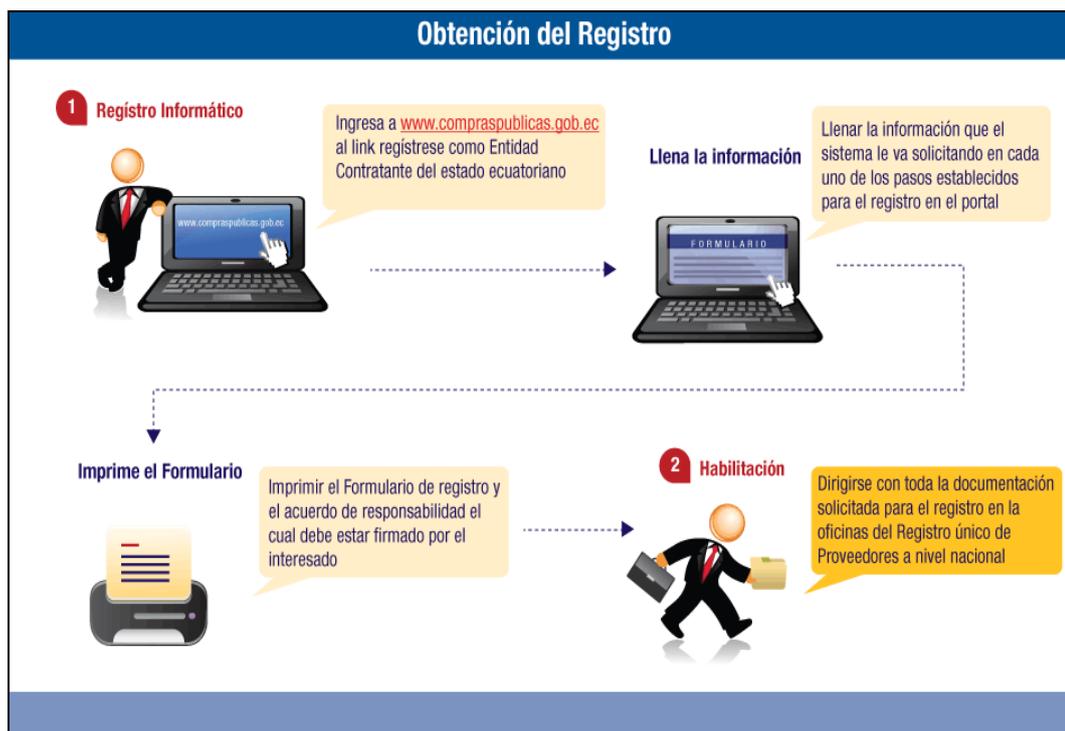
Continuar

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Autor: Instituto Nacional de Contratación Pública

Una vez que se ha concluido el registro informático, se deberá imprimir el formulario de registro y el acuerdo de responsabilidad en el paso 6. Con esto queda concluida la etapa 1 de registro informático, y se debe proseguir con la siguiente etapa de habilitación, como se puede apreciar en la siguiente pantalla:

FIGURA No. 2.4 OBTENCIÓN DEL REGISTRO



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Autor: Instituto Nacional de Contratación Pública

Para la etapa de habilitación, las entidades deberán presentar los siguientes requisitos:

- Formulario de Registro como entidad contratante impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, suscrito por la Máxima Autoridad.
- Acuerdo de Responsabilidad impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, suscrito por la Máxima Autoridad.
- Documento suscrito por la Máxima Autoridad o su delegado, para la designación de los usuarios autorizados para operar el Portal de Compras Públicas.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes, RUC.

Además se debe presentar para el registro de la máxima autoridad de la entidad contratante, lo siguiente:

- Copia del Nombramiento.
- Copia de cédula y papeleta de votación vigente.

Y para el registro de los usuarios autorizados para operar el portal de compras públicas, se debe presentar:

- Copia del nombramiento o contrato.
- Copia de cédula y papeleta de votación vigente.

En el caso de las entidades contratantes referidas en los numerales 7 y 8 del artículo 1 de LOSNCP, que requirieran registrarse deberán presentar los documentos detallados a continuación:

- Solicitud de registro que incluya una dirección de correo electrónico.
- Documentación que acredite la utilización de recursos públicos de conformidad con los numerales 7 y 8 del artículo 1 de la LOSNCP.
- Estatutos sociales o escritura de constitución.
- Cualquier otro documento que el INCOP requiera para certificar la condición de entidad contratante.
- Y los requisitos ya establecidos anteriormente para entidades contratantes, máxima autoridad y usuarios delegados.

Con los requisitos anteriormente descritos, el usuario (la entidad contratante) acudirá a las oficinas del INCOP para solicitar la habilitación, la recepcionista solicita los requisitos y el oficio solicitando la habilitación suscrito por la máxima autoridad de la entidad a habilitarse. Se revisa la documentación presentada y se le entrega el turno requerido. El usuario espera su turno y una vez que sea asignado un asesor le presenta el oficio de pedido y los requisitos correspondientes, el asesor revisa la documentación y firma la recepción del oficio y el asesor indica al usuario que se emitirá una respuesta por escrito.

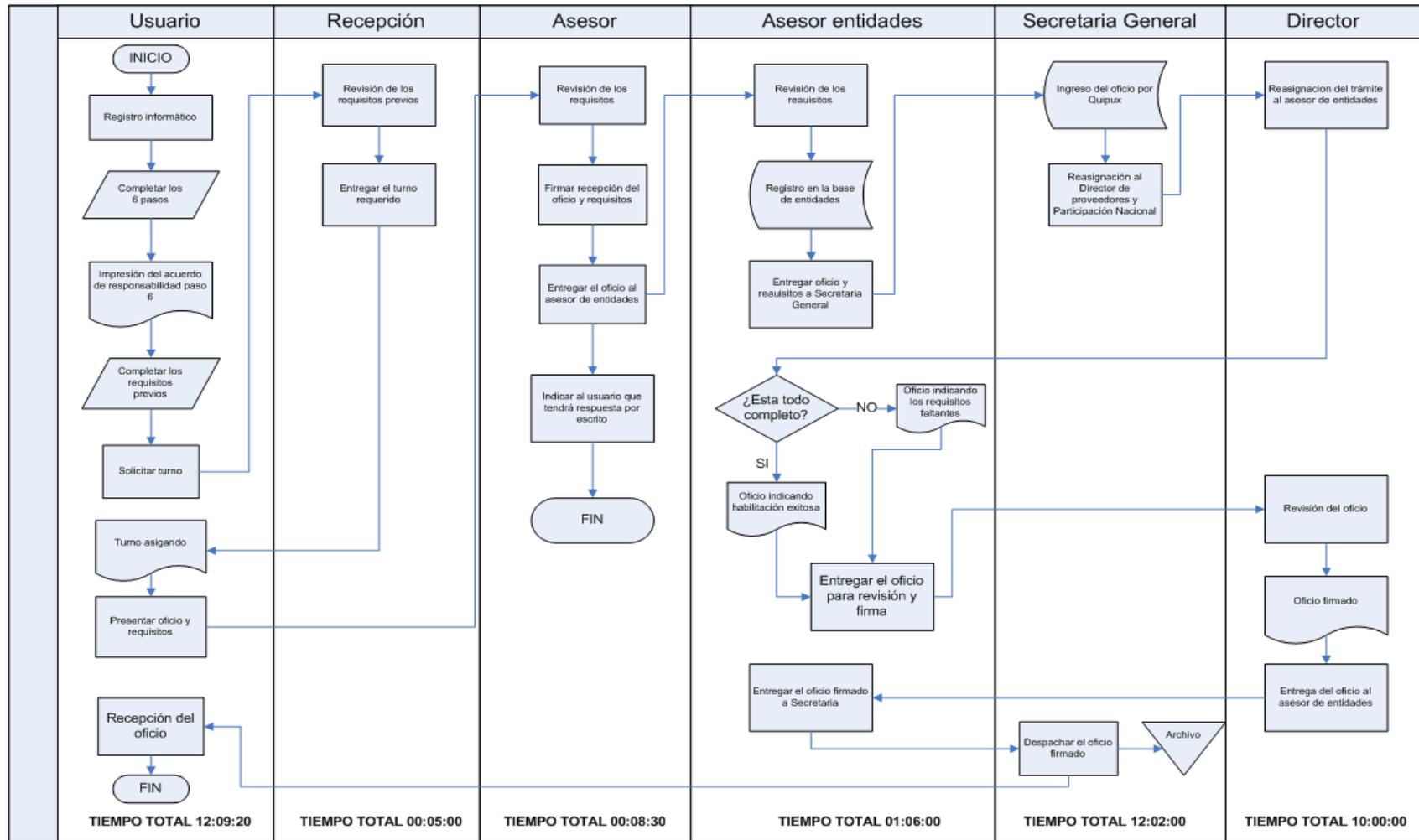
El asesor que recibió el oficio y los requisitos entrega la documentación al asesor encargado de realizar habilitaciones de entidades; el asesor de entidades revisa la

documentación, y en caso de estar completa procede al registro en la base de entidades contratantes; el oficio y los requisitos son entregados a la secretaria general del INCOP para que a través del sistema de gestión documental Quipux sea ingresado oficialmente como correspondencia. Una vez que el oficio es ingresado de manera oficial al INCOP, se lo reasigna al Director de Proveedores y Participación Nacional quien lo reasignará al asesor de entidades para que se emita el oficio de respuesta a la entidad. Previo a la emisión del oficio el asesor debe despejar la interrogante ¿Esta todo completo?, Si la respuesta es negativa, el asesor prepara el oficio indicando los requisitos faltantes y se lo entrega el Director. En caso que la respuesta se afirmativa, el asesor prepara el oficio indicando que la habilitación ha sido realizada con éxito. Una vez que se ha emitido los oficios, sean con respuesta negativa o positiva, asesor de entidades se lo entrega al Director de Proveedores y Participación Nacional para su revisión y firma. El oficio firmado es devuelto al asesor de entidades para que sea entregado a la Secretaria General de INCOP y sea despachado por correspondencia. Una vez que el oficio ha sido despachado por correspondencia, el usuario debe esperar la entrega física del mismo.

Este subproceso no tiene como resultado la emisión del registro como en el caso de los proveedores, en el caso de entidades contratantes el oficio es la constancia de la habilitación realizada.

A continuación el flujograma del subproceso de habilitación de entidades y el flujograma vertical con la identificación de tiempos.

GRÁFICO No. 2.9 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 2.10 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE
HABILITACIÓN DE ENTIDADES
CONTRATANTES**

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	→	□	⌋	△	U	Registrarse en el portal Web, completar 6 pasos	0:07:50
2	●	→	□	⌋	△	U	Imprimir acuerdo de responsabilidad paso 6	0:00:30
3	●	→	□	⌋	△	U	Completar los requisitos previos, según corresponda	0:10:00
4	●	→	□	⌋	△	U	Solicitar turno para habilitación	0:00:30
5	○	→	■	⌋	△	R	Revisar los requisitos previos	0:04:30
6	●	→	□	⌋	△	R	Asignar el turno requerido	0:00:30
7	●	→	□	⌋	△	U	Presentar oficio y requisitos previos	0:00:30
8	○	→	■	⌋	△	A	Revisar la documentación presentada	0:04:30
9	●	→	□	⌋	△	A	Firmar la recepción del oficio y de los requisitos	0:00:30
10	○	→	□	⌋	△	A	Entregar el oficio y los requisitos al asesor de entidades	0:03:30
11	○	→	■	⌋	△	AE	Revisión de los requisitos	0:08:00
12	○	→	□	⌋	▲	AE	Registro de la entidad en base de entidades contratantes	0:03:00
13	○	→	□	⌋	△	AE	Entregar el oficio y los requisitos a la Secretaría General del INCOP	0:05:00
14	○	→	□	⌋	▲	S	Ingreso del oficio mediante Quipux	0:02:00
15	○	→	□	⌋	△	S	Reasignación del tramite al Director	6:00:00
16	○	→	□	⌋	△	D	Reasignación del tramite al asesor de entidades	6:00:00
17	○	→	■	⌋	△	AE	¿Esta todo completo?	0:05:00
18	●	→	□	⌋	△	AE	No, preparar el oficio indicando que requisitos faltan.	0:20:00
19	●	→	□	⌋	△	AE	Si, preparara el oficio indicando que la habilitación fue exitosa.	0:20:00
20	○	→	■	⌋	△	D	Revisión y firma del oficio	3:30:00
21	○	→	□	⌋	△	D	Entregar el oficio al asesor de entidades	0:30:00
22	○	→	□	⌋	△	AE	Entregar el oficio a Secretaria General del INCOP	0:05:00
23	●	→	□	⌋	△	S	Despachar el oficio por correspondencia	6:00:00
24	○	→	□	⌋	△	U	Esperar recepción del oficio	12:00:00
							TOTAL	35:30:50

Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

En la elaboración del flujograma vertical se incorporaron nuevas nomenclaturas, que corresponden a:

Responsable de la actividad	Nomenclatura
Recepcionista	R
Usuario	U
Asesor	A
Asesor de entidades	AE
Director	D
Secretaria General	S

De acuerdo a los gráficos No. 2.8 y 2.9 se evidencia la excesiva participación de responsables en el subproceso de habilitación de entidades contratantes; existen dos revisiones innecesarias de los requisitos, una recepción del oficio que no sirve pues la recepción oficial es por medio de la Secretaria General. Al volverse un trámite que requiere de respuesta oficial debe ser ingresado al Quipux lo cual representa dos tiempos de demora en la reasignación hasta que llegue el responsable que emitirá el oficio.

Se ha identificado 24 actividades con un tiempo total de ejecución de 35 horas 30 minutos 50 segundos. Este tiempo total se ve afectado por las 12 horas de espera en reasignación del trámite, lo cual significa un tiempo excesivo.

La actividad final que se ha identificado es el despacho que la Secretaria General realiza del oficio, sin embargo se ha identificado el tiempo promedio que se tarda en llegar el oficio al usuario, que sería de 12 horas; este tiempo puede llegar a triplicarse en algunas ocasiones, esto evidencia la falta de un control del asesor de entidades para solicitar la recepción del oficio firmado.

Po lo expuesto se sintetiza que existe un tiempo no identificado que no está siendo controlado; se debe tener en cuenta que la Secretaría General no pertenece a la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, pero se podría coordinar un control para conocer la fecha en que el usuario final receiptó el oficio firmado.

Subproceso de emisión de certificados de contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos

Este subproceso tiene como finalidad certificar a petición de un ciudadano el no tener deudas pendientes con el estado o haber incumplido obligaciones contraídas mediante la celebración de contratos con cualquier entidad del Estado. Este certificado es requisito para varios trámites legales como para el ingreso laboral a una entidad pública.

Para la emisión de este documento se debe presentar los siguientes requisitos:

Persona Natural:

- Solicitud escrita indicando el motivo y destinatario final del certificado
- Copia de cédula de identidad
- Copia de papeleta de votación

Persona Jurídica:

- Solicitud escrita indicando el motivo y destinatario final del certificado
- Copia de nombramiento del representante legal
- Copia del RUC
- Copia de cédula de identidad
- Copia de papeleta de votación

Persona Natural Extranjera:

- Solicitud escrita indicando el motivo y destinatario final del certificado

- Copia de cédula de identidad
- Copia de papeleta de votación
- Copia del pasaporte

Persona Jurídica Extranjera:

- Solicitud escrita indicando el motivo y destinatario final del certificado
- Copia del poder de autorización
- Copia del RUC
- Copia de cédula de identidad
- Copia de papeleta de votación
- Copia de la identificación de la empresa.

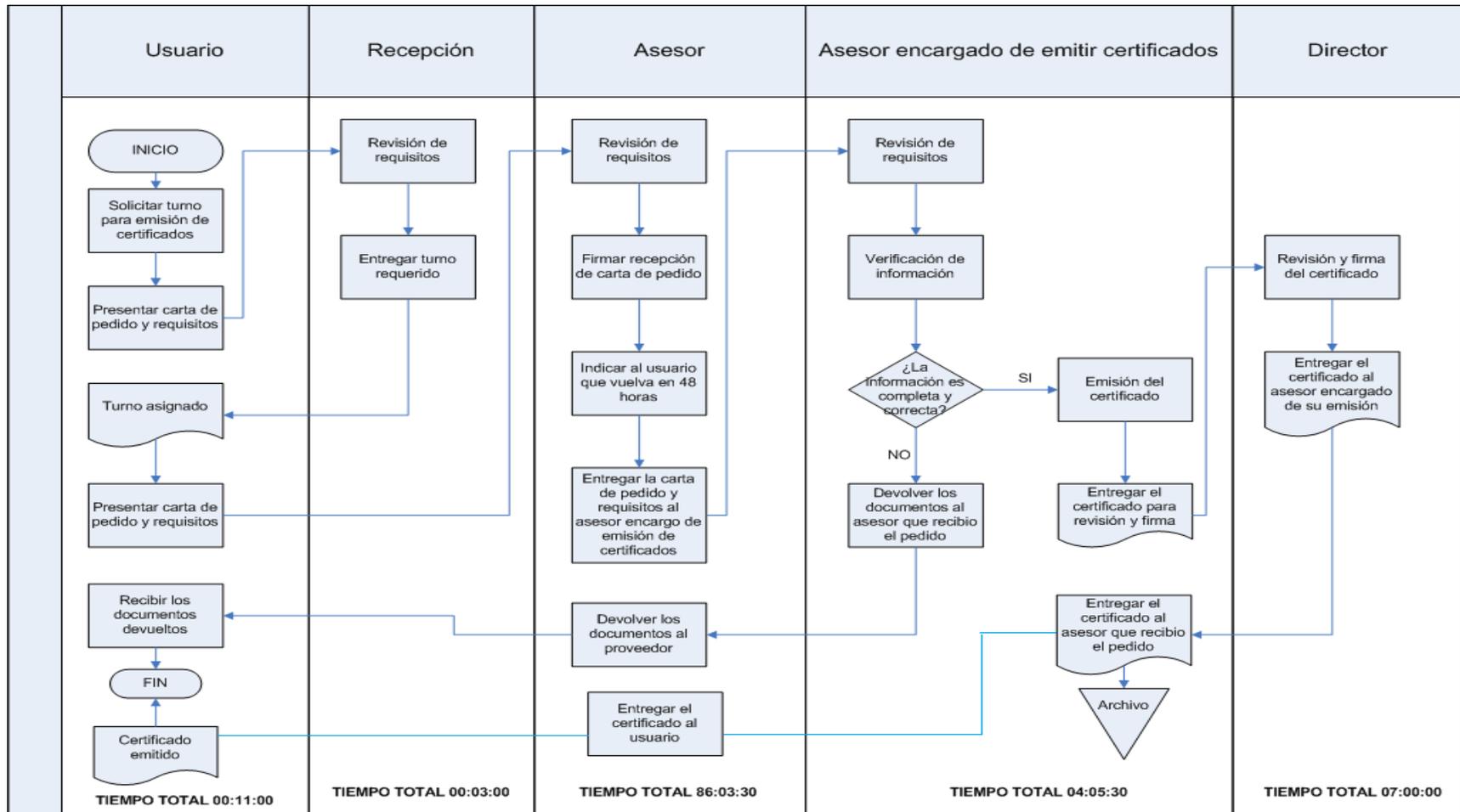
Con los requisitos que corresponda, el usuario debe solicitar un turno para emisión de certificados, la recepcionista revisa los requisitos y entrega el turno requerido, el usuario espera su turno asignado y hace la entrega de la carta y los requisitos al asesor, quien los revisa y firma la recepción del pedido de certificado y le solicita al proveedor volver en 48 horas. El asesor entrega el pedido y los requisitos al asesor encargado de certificados, este asesor revisa la documentación y verifica la información entregada. En caso que la información sea correcta y este completa se procede con la emisión del certificado correspondiente; caso contrario el pedido es devuelto al asesor que recibió el pedido. El mismo que espera las 48 horas que fueron indicadas para que el usuario vuelva a la entidad y en ese momento devolverle el trámite indicando los requisitos faltantes. El certificado emitido es entregado al Director para su revisión y firma; una vez firmado el certificado se lo devuelve al asesor encargado de la emisión de certificados; el cual entrega el certificado firmado al asesor que recibió el pedido para que lo entregue al usuario.

A continuación el flujograma del subproceso de emisión de certificados y el flujograma vertical con la identificación de tiempos de ejecución.

Para el flujograma vertical se utilizará la nomenclatura siguiente:

Responsable de la actividad	Nomenclatura
Recepcionista	R
Usuario	U
Asesor	A
Asesor encargado de emitir certificados	AC
Director	D

GRÁFICO No. 2.11 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 2.12 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	→	□	D	△	U	Solicitar turno para emisión de certificados	0:00:30
2	○	→	■	D	△	R	Revisión de requisitos	0:02:30
3	●	→	□	D	△	R	Emisión del turno requerido	0:00:30
4	●	→	□	D	△	U	Entregar la carta y los requisitos	0:00:30
5	○	→	■	D	△	A	Revisar los requisitos previos	0:02:30
6	●	→	□	D	△	A	Firmar la recepción del pedido de certificado	0:00:30
7	●	→	□	D	△	A	Indicar al usuario que debe regresar en 48 horas	0:00:30
8	○	→	□	D	△	A	Entregar la carta y los requisitos al asesor encargado de emitir certificados	4:00:00
9	○	→	■	D	△	AC	Revisión de requisitos	0:05:00
10	○	→	■	D	△	AC	Verificación de información	0:05:00
11	○	→	■	D	△	AC	¿Esta correcta y completa la información?	0:00:30
12	●	→	□	D	△	AC	No, devolver los documentos al asesor que recibió el pedido	1:00:00
13	●	→	□	D	△	A	Devolver los documentos al proveedor	48:00:00
14	○	→	□	D	△	U	Recibir los documentos devueltos	0:10:00
15	●	→	□	D	△	AC	Si, emitir el certificado	0:05:00
16	○	→	■	D	△	AC	Entregar el certificado al Director para revisión y firma	2:30:00
17	●	→	□	D	△	D	Firmar el certificado	6:00:00
18	○	→	□	D	△	D	Entregar el certificado al asesor encargado	1:00:00
19	○	→	□	D	△	AC	Entregar el certificado firmado al asesor que recibió el trámite	0:20:00
20	●	→	□	D	△	A	Entregar el certificado al usuario.	34:00:00
							TOTAL	98:23:00

Fuente: Investigación propia
 Autor: Ana Lucía Acosta

En los gráficos No. 2.10 y 2.11 se puede identificar las actividades del subproceso de emisión de certificados, en el cual existen 20 actividades, en caso de que la documentación este completa y pueda procesarse el pedido de certificado, el tiempo total de ejecución será de 43 horas 55 minutos y 17 actividades; en el caso que la información no este completa y el pedido de certificado no pueda ser atendido, el tiempo total de ejecución será de 53 horas 28 minutos, con 14 actividades totales.

En este subproceso están identificados el tiempo de espera en caso de que los documentos no estén completos, lo que se convierte en tiempo muerto y eleva el tiempo de ejecución.

Como se había indicado en la descripción del subproceso, el asesor cuando recibe la documentación del pedido de certificado, le indica al usuario que vuelva en 48 horas para la entrega del certificado, pero en el caso de que no este todo completo, el usuario de todas maneras deberá volver en las 48 horas indicadas para conocer los requisitos faltantes.

Esta actividad genera mucha inconformidad en los usuarios, pues el tiempo de espera es largo y no existe un corte previo para la notificación de requisitos faltantes.

Subproceso de reseteo de claves para entidades contratantes

Este subproceso se aplica en casos que los usuarios externos hayan perdido u olvidado la clave asignada para el uso del portal www.compraspublicas.gob.ec.

Para solicitar el reseteo de claves se debe presentar los siguientes requisitos:

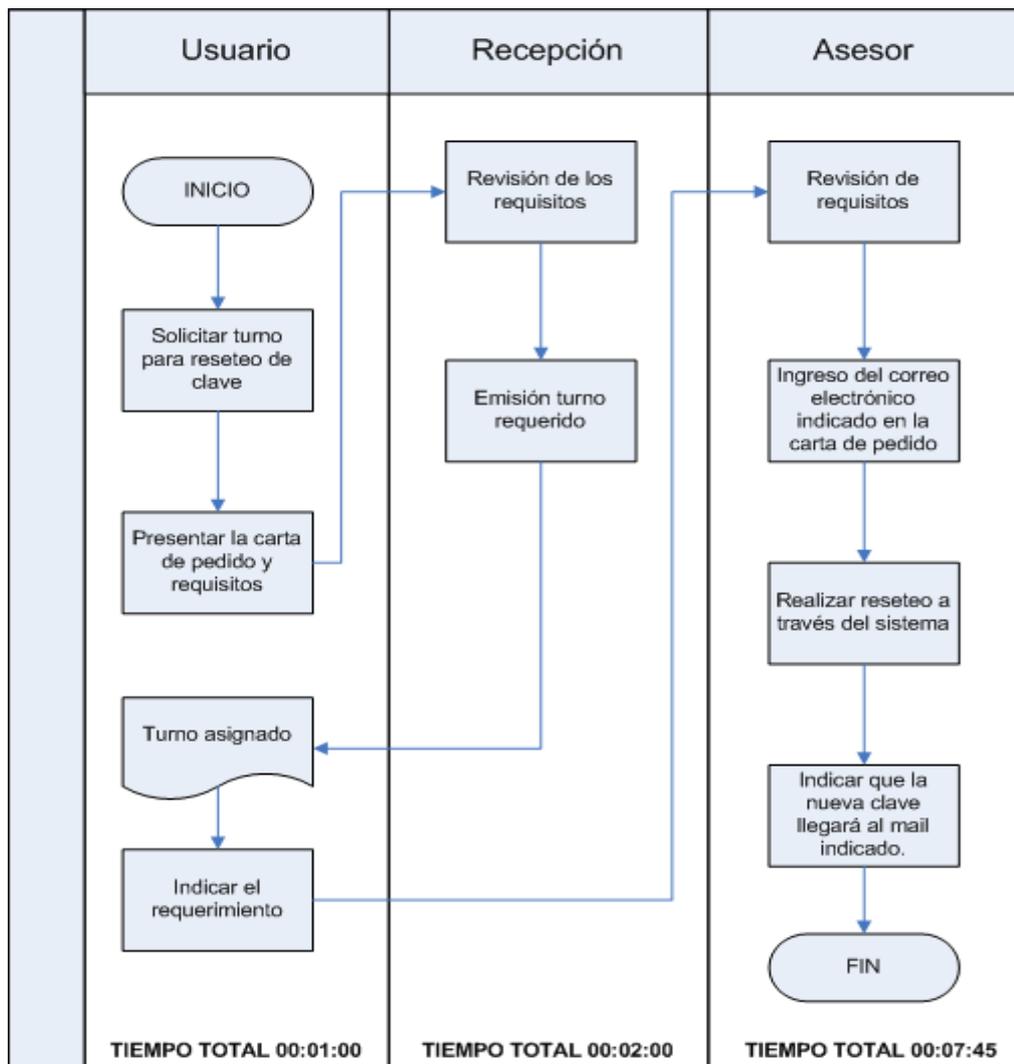
- Carta de solicitud de reseteo de clave, indicando el correo electrónico al cual debe llegar la nueva clave.
- Copia de nombramiento del representante legal
- Copia de RUC

El usuario debe solicitar un turno para reseteo de claves, la recepcionista revisara los requisitos y le entregará el turno requerido; con el turno requerido el usuario presenta

los requisitos al asesor asignado. Donde se revisan los requisitos y se procede a realizar el reseteo de la clave, ingresando el correo electrónico indicado en la carta de pedido para que le llegue la nueva clave de acceso.

El asesor le informa al usuario que la nueva clave puede revisarla en el correo indicado.

GRÁFICO No. 2.13 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 2.14 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO
RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES**

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	➡	□	⌒	△	U	Solicitar turno para reseteo de clave	0:00:30
2	○	➡	■	⌒	△	R	Revisión de requisitos	0:01:30
3	●	➡	□	⌒	△	R	Emisión del turno requerido	0:00:30
4	●	➡	□	⌒	△	U	Entregar la carta y los requisitos	0:00:30
5	○	➡	■	⌒	△	A	Revisar los requisitos previos	0:02:30
6	●	➡	□	⌒	△	A	Ingresar correo electrónico indicado en la carta de pedido	0:00:30
7	●	➡	□	⌒	△	A	Reseteo de clave a través del sistema	0:03:45
8	●	➡	□	⌒	△	A	Indicar que la nueva clave le llegará al correo indicado	0:01:00
							TOTAL	00:10:45

Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

El subproceso de reseteo de claves de usuarios de entidades contratantes ha sido identificado con 8 actividades y con un tiempo total de ejecución de 10 minutos 45 segundos. El subproceso es corto pero innecesario, podría ser automatizado a través del portal www.compraspublicas.gob.ec como lo es para el reseteo de claves de los proveedores.

Y de esta manera los usuarios de las entidades contratantes podrán resetear su clave de acceso al portal mediante el sistema, obteniendo un proceso ágil y automatizado que ayudará a optimizar el tiempo dentro de las actividades de los usuarios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional.

Una vez que se ha realizado la descripción del macroproceso y de los subprocesos identificados, se procederá a realizar la identificación del personal que labora en esta dirección.

2.2.1. Identificación del recurso humano de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional.

En la Dirección de Proveedores y Participación Nacional actualmente se encuentran laborando 10 funcionarios, 5 hombres y 5 mujeres, con un promedio de edad de 26 años; y cursan estudios superiores en los últimos niveles. Los funcionarios de esta dirección tienen un tiempo promedio dentro de la institución de un año y medio, por lo cual ya conocen las actividades que se desempeñan a diario.

El INCOP por ser entidad pública se encuentra bajo la regulación del Ministerio de Relaciones Laborales, que es el ente regulador de las obligaciones y derechos del talento humano del sector público.

En el año 2008 se expidió la resolución No. SENRES-2088-000170, en la que se determina la normativa para la evaluación al desempeño de los funcionarios públicos, por parte de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-.

Según la normativa, se establece que es obligación “(...) evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos (...)”¹²; y será realizada dos veces por año con una duración de cinco meses y un mes para la calificación, procesamientos de la información y reclamos.

La evaluación al desempeño se realiza con la aplicación del formulario SENRES-EVAL-01.

¹² Artículo No. 11, Resolución No. SENRES-2008-000170, Quito-Ecuador 11 de septiembre de 2008.

En el formulario existen seis campos con diferentes indicadores y porcentajes que definen de la siguiente manera:

- **Indicadores de gestión del puesto.**- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.
- **Los conocimientos.**- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.
- **Competencias técnicas del puesto.**- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.
- **Competencias universales.**- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.
- **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.**- El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos. La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos. El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su

equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.¹³

En el caso de estudio los campos son aplicados de acuerdo al nivel que ocupan los funcionarios; por ejemplo, los funcionarios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional se refieren a los casos atendidos exitosamente, a los certificados emitidos, entre otros. En el campo de conocimientos se evaluará el nivel de conocimientos que el funcionario tiene sobre la normativa y materias que debe aplicar para la ejecución de sus actividades diarias; como es la LOSNCP, RGLOSNCP, paquetes informáticos, manejo de conflictos, entre otros.

Las competencias técnicas del puesto pueden ser comprensión escrita, expresión escrita, monitoreo y control, generación de idea, habilidad analítica, entre otros. Mientras que las universales son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, estas destrezas tienen diferentes niveles de relevancia y son: aprendizaje continuo, conocimientos del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a los resultados, orientación de servicio.

Dentro del formulario de evaluación existe el campo de quejas del ciudadano para uso exclusivo de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos -UARHS-, en este campo se utiliza la información proveniente del formulario EVAL-02, que es el documento que está disponible en todas las entidades públicas para que los usuarios externos puedan evaluar a los funcionarios que brindan atención en ventanillas. Este formulario debe ser firmado por el ciudadano, indicar el nombre del funcionario que lo atendió y la queja respectiva, con lo cual la UARHS procede a realizar la investigación del caso y se determina si aplica descuento a la evolución del desempeño.

Para el caso de los funcionarios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional no se ha registrado quejas fundamentadas por parte de los ciudadanos, por tanto no ha existido ningún descuento por este concepto en la evaluación correspondiente al periodo febrero - junio 2011.

¹³ Artículo No. 14, Resolución No. SENRES-2008-000170, Quito-Ecuador 11 de septiembre de 2008

La determinación de los resultados de la evaluación de desempeño, así como el resultado de las mismas se aplica de acuerdo a los artículos 22 y 23 de la Resolución No. SENRES-2008-000170.

Art. 22.- Escalas de calificación.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas. Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.
Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.
Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.
Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.¹⁴

De acuerdo a lo establecido en el artículo 22 citado anteriormente, se podrá determinar la escala de cada funcionario que será asignado por el resultado obtenido. Las acciones que se tomaran por los resultados se encuentran detalladas en el artículo 23 de la misma resolución, que a continuación se describe.

Art. 23.- Efectos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable; y,
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su Reglamento, respecto del Sumario Administrativo.¹⁵

¹⁴ Artículo No. 22, Resolución No. SENRES-2008-000170, Quito-Ecuador 11 de septiembre de 2008

¹⁵ Artículo No. 23, Resolución No. SENRES-2008-000170, Quito-Ecuador 11 de septiembre de 2008

Una vez que se conoce la normativa para la aplicación, evaluación y acciones como resultado de la evaluación al desempeño, se detalla a continuación los resultados de la evaluación semestral del periodo Febrero 2011 a Junio 2011 de los funcionarios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional. Cabe indicar que en el cuadro siguiente se ha omitido los nombres y apellidos de los funcionarios para guardar la privacidad de su identificación; por tanto se ha limitado la información al uso del número de cédula de identidad y al sexo de los mismos.

2.2.1.1. Resultados de la evaluación al desempeño de los funcionarios

CUADRO NO. 2.2 RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERIODO FEBRERO – JUNIO 2011

No.	SEXO	NÚMERO DE CEDULA DE IDENTIDAD	ACTIVIDADES ESCENCIALES 60%	CONOCIMIENTOS 8%	COMPETENCIAS TECNICAS 8%	COMPETENECIAS UNIVERSALES 8%	TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO 16%	EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	ESCALA DE CALIFICACION
1	Masculino	1714022868	60.00%	4.00%	6.00%	7.30%	14.00%	91.30%	EXCELENTE
2	Femenino	0915391742	48.80%	6.00%	7.30%	7.00%	14.00%	83.10%	MUY BUENO
3	Masculino	1712543030	60.00%	4.00%	6.00%	6.30%	12.00%	88.30%	MUY BUENO
4	Masculino	0921096863	60.00%	4.00%	6.00%	6.30%	12.00%	88.30%	MUY BUENO
5	Masculino	1718815523	60.00%	4.00%	6.00%	6.30%	12.00%	88.30%	MUY BUENO
6	Femenino	1716420482	60.00%	6.00%	6.70%	8.00%	16.00%	96.70%	EXCELENTE
7	Masculino	1715508436	60.00%	4.70%	5.60%	6.30%	14.00%	90.60%	EXCELENTE
8	Femenino	1717990624	60.00%	4.00%	6.00%	6.30%	12.00%	88.30%	MUY BUENO
9	Femenino	0103798757	60.00%	6.00%	6.70%	6.60%	12.00%	91.30%	EXCELENTE
10	Femenino	1719447607	45.00%	6.00%	6.00%	5.30%	8.00%	70.30%	DEFICIENTE
			57.38%	4.87%	6.23%	6.57%	12.60%	87.65%	

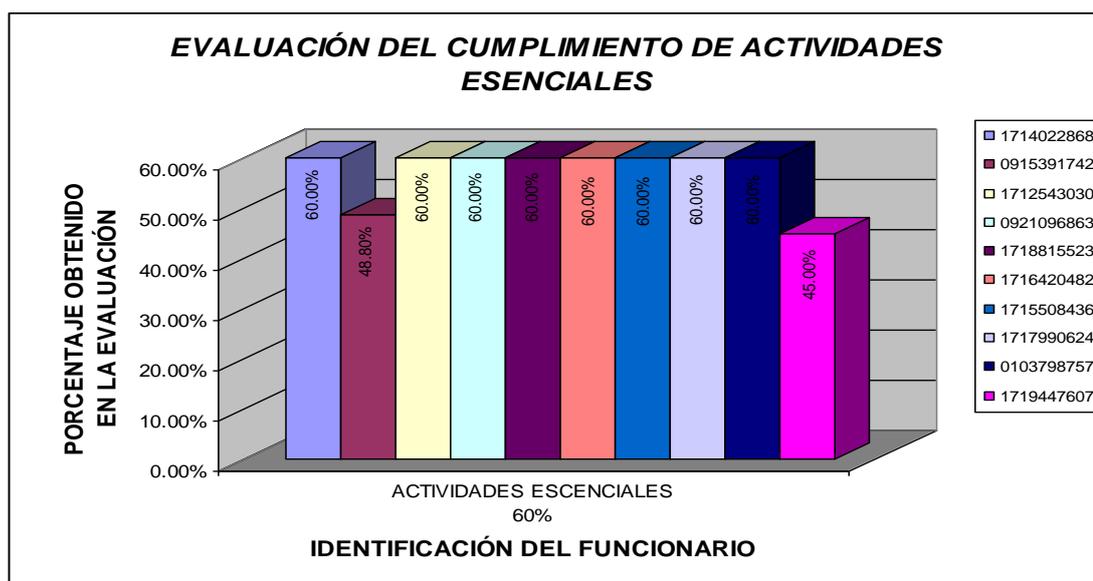
Fuente: Evaluación al desempeño febrero – junio 2011, Dirección de Proveedores y Participación Nacional
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

En el cuadro No. 2.1 se reflejan los resultados consolidados de los cinco campos de la evaluación al desempeño, además se identifica el porcentaje global de cada funcionario obtenido en la evaluación.

Para mayor comprensión del cuadro antes mencionado se ha desarrollado un gráfico de barras por cada campo de la evaluación al desempeño y por el resultado general de la evaluación al desempeño. En el grafico se observará que el eje “X” corresponde a la identificación de los diez funcionarios que forman la Dirección, y en el eje “Y” se establecerán los porcentajes de evaluación obtenidos en cada factor. Las barras tendrán el color representativo para cada funcionario establecido en el cuadro de leyenda que contiene el número de cedula de identidad de los funcionarios, en las barras se indicara el porcentaje de calificación obtenido.

De acuerdo a la descripción de los elementos de los gráficos, a continuación se describen cada factor de la evaluación al desempeño:

GRÁFICO No. 2.15 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO



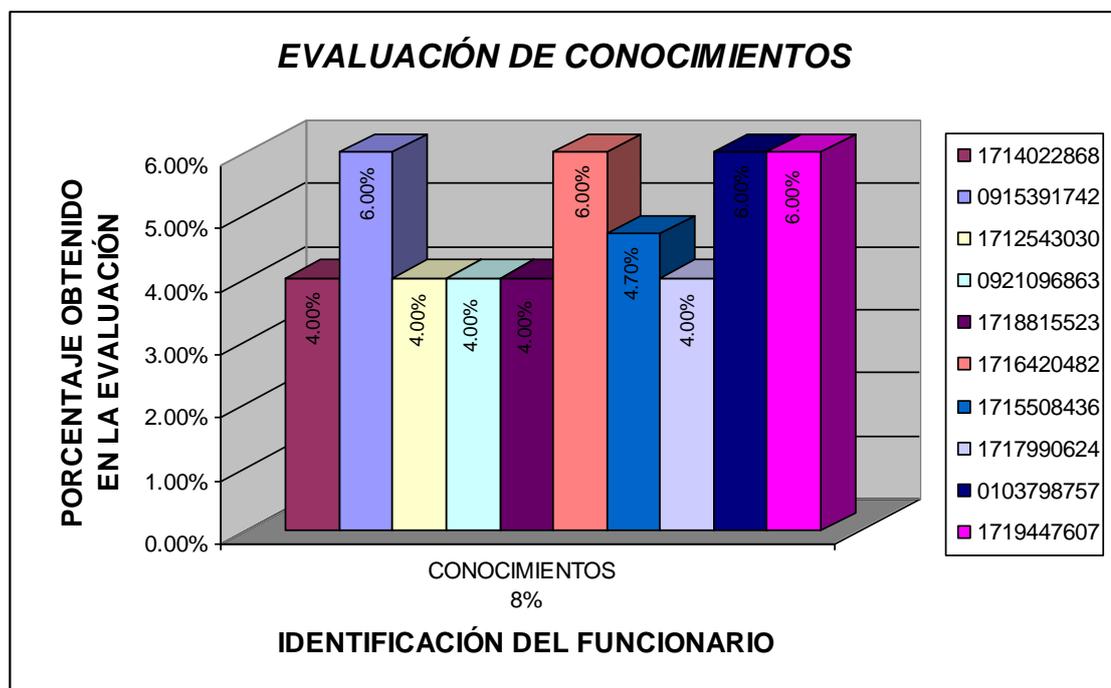
Fuente: Cuadro No. 2.1 Resultados consolidados de la evaluación del desempeño periodo febrero – junio 2011

Autor: Ana Lucía Acosta Soza

El gráfico No. 2.14 permite identificar que existe un porcentaje alto de cumplimiento y acatamiento de responsabilidad sobre las actividades encomendadas a cada persona. Se ha identificado dos personas con un porcentaje bajo de cumplimiento de sus actividades, lo que amerita que se realice un seguimiento a los dos casos para diagnosticar los motivos del incumplimiento. Como resultado se ha obtenido un 57.38% promedio del cumplimiento total de los funcionarios de la dirección.

El porcentaje obtenido se ve afectado por el caso deficiente que reduce el porcentaje general de la Dirección en 1.38%; lo cual no suena muy representativo pero con una variación en cada campo de la evaluación se podrá elevar el porcentaje final de la evaluación general, permitiendo que la Dirección sea más representativa a nivel institucional y su desempeño sea valorado.

GRÁFICO No. 2.16 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS



Fuente: Cuadro No. 2.1 Resultados consolidados de la evaluación del desempeño periodo febrero – junio 2011
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

El gráfico No. 2.15 permite identificar un resultado medio de 4.87% promedio de conocimiento sobre un factor de 8%, lo que indica que los funcionarios requieren fortalecer sus conocimientos adquiridos. Además se puede identificar que es necesario realizar capacitaciones al personal.

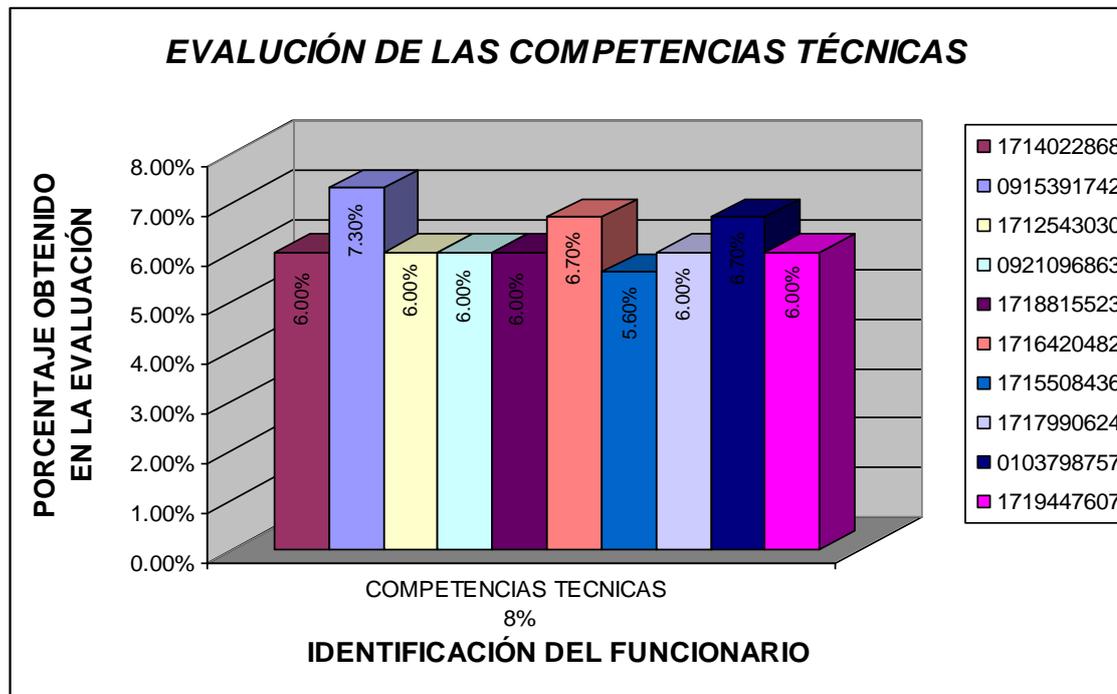
Esta calificación obtenida representa la debilidad de los funcionarios, demuestra que el personal no está capacitado para la ejecución de sus funciones cotidianas y es factor muy importante y determinante para el funcionamiento de la Dirección; pues los funcionarios no tienen las bases cognoscitivas suficientes; es emergente que este porcentaje sea elevado para lo cual se debe desarrollar un plan de capacitación intensivo para los funcionarios, además se podría realizar rotaciones de puestos para lograr una equidad en conocimientos y práctica en todos los casos que se presenten de atención al usuario.

El porcentaje obtenido en este factor no se ha visto afectado por el caso de evaluación deficiente de la Dirección; al contrario su calificación eleva en 0.13% el porcentaje global.

El caso de deficiente de la Dirección ha obtenido un porcentaje de 6.00%, el cual es el máximo obtenido en este factor por los funcionarios de la Dirección; lo cual deja un espacio de inquietud respecto a la profundidad de la evaluación en el factor de conocimientos. Pues de acuerdo a la normativa el caso deficiente podría ser destituido de su cargo, sin embargo el 60% de los funcionarios de la Dirección tienen una calificación inferior al caso deficiente y su evaluación general es superior.

Sería conveniente revisar a profundidad el nivel de conocimientos que se tiene en la Dirección para evaluar las medidas correctivas necesarias a tomarse.

GRÁFICO No. 2.17 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS



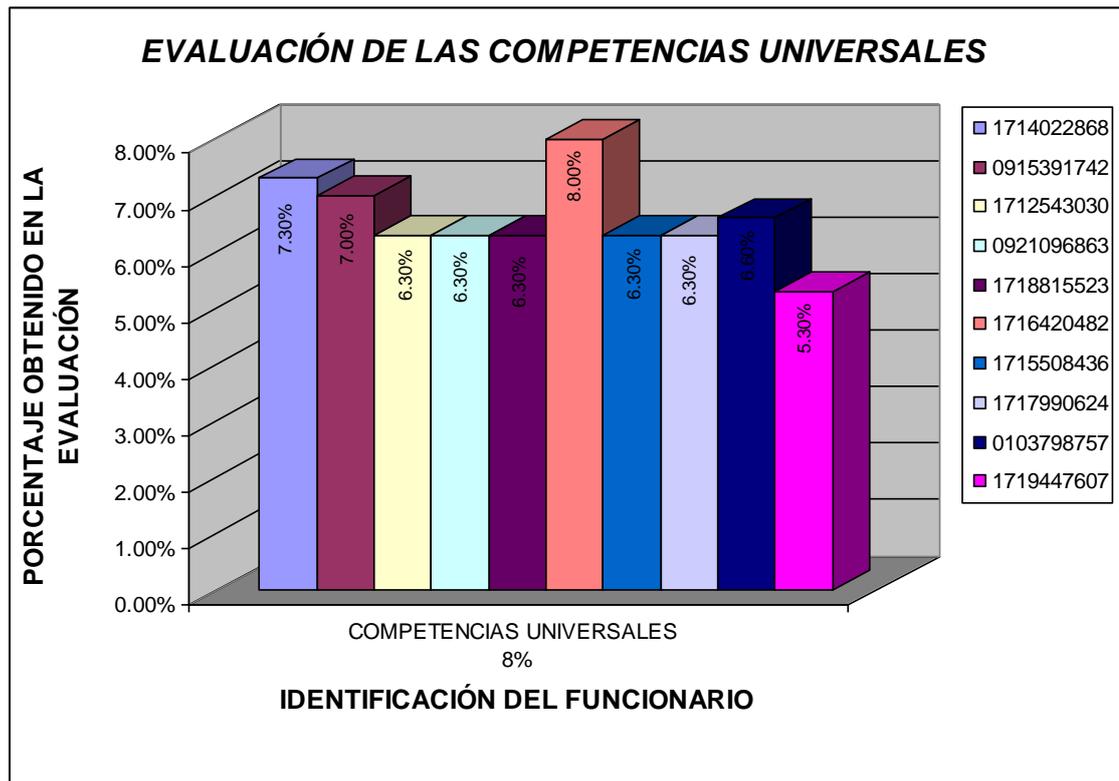
Fuente: Cuadro No. 2.1 Resultados consolidados de la evaluación del desempeño periodo febrero – junio 2011
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

El gráfico No. 2.16 indica que los funcionarios desarrollan su trabajo sin realizar un aporte adicional al mismo. Se debe fomentar la proactividad y generación de ideas. Las competencias técnicas del puesto han sido evaluadas sobre un factor del 8% obteniendo un promedio de 6.23%.

Se puede apreciar que el 6 de los 10 funcionarios tienen 6% de calificación y tan solo uno alcanza como máximo el 7.30% del factor evaluado; porcentaje total que al igual que las actividades esenciales se ve afectado por el porcentaje obtenido por el caso deficiente de la Dirección.

Aunque el porcentaje obtenido es uniforme y no existe mayores relevancias en los porcentajes obtenidos, el porcentaje final ha sido reducido en un 0.03% debido al 6% del caso deficiente.

GRÁFICO No. 2.18 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS UNIVERSALES



Fuente: Cuadro No. 2.1 Resultados consolidados de la evaluación del desempeño periodo febrero – junio 2011

Autor: Ana Lucía Acosta Soza

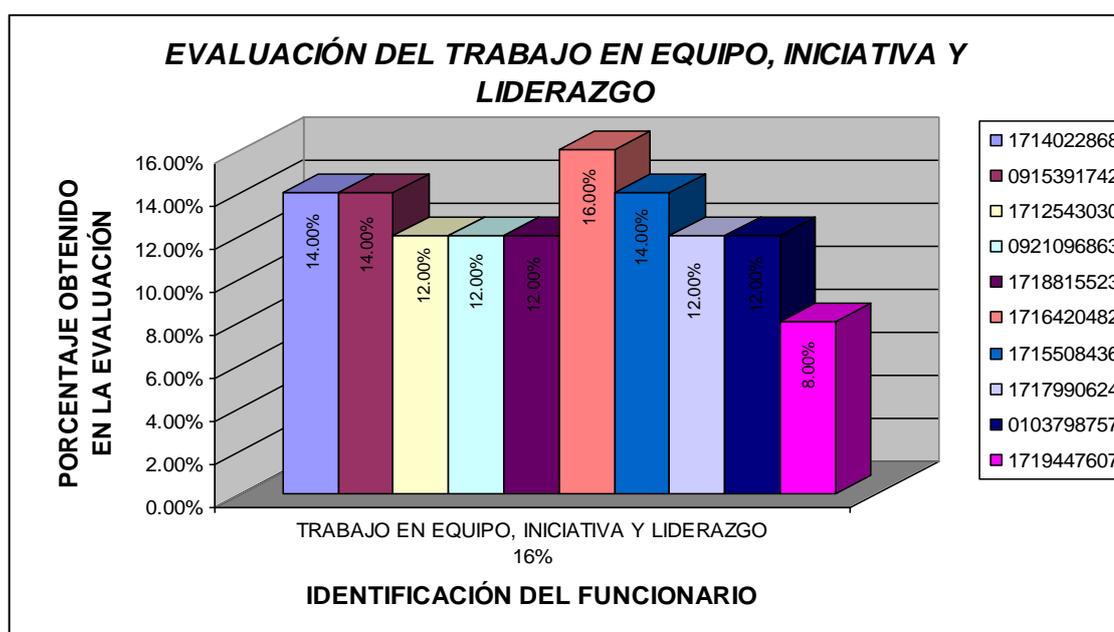
El gráfico No. 2.17 refleja que los funcionarios mantienen un nivel aceptable de frecuencia de aplicación de las competencias universales pero que puede ser mejorado. La dirección debe encargarse de fomentar la aplicación de estas competencias con mayor frecuencia en el desarrollo de sus actividades diarias.

El resultado promedio es de 6.57% sobre un factor del 8%.

En la evaluación de este factor se puede apreciar que uno de diez funcionarios ha obtenido el máximo porcentaje de 8% y el caso deficiente obtiene un 5.30%; el cual afecta al porcentaje total de los funcionarios, la afectación en este caso es de 0.14%.

Con este antecedente se puede determinar que se requieren acciones que fomenten la participación proactiva y prácticas institucionales por parte de los funcionarios lo que permitirá elevar el nivel de aplicación de las prácticas universales determinadas dentro de este factor.

GRÁFICO No. 2.19 EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO



Fuente: Cuadro No. 2.1 Resultados consolidados de la evaluación del desempeño periodo febrero – junio 2011

Autor: Ana Lucía Acosta Soza

El gráfico No. 2.18 demuestra el resultado de la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo e iniciativa. Sobre un factor del 16% se obtuvo 12.60% como resultado promedio. Este cuadro tiene el resultado más irregular de toda la evaluación al desempeño realizado, por lo cual se puede apreciar que existen fragmentaciones entre los funcionarios. Nuevamente se refleja que un funcionario a obtenido un resultado bajo, lo que esta poniendo en riesgo su permanencia en el puesto.

Dentro del cuadro se evidencia la fragmentación; pues el 50% de los funcionarios tiene el mismo porcentaje de calificación correspondiente a 12%, el 30% mantiene un porcentaje mas elevado de 14%, el 10% obtuvo el máximo porcentaje establecido de 16% y el 10% que corresponde al caso de evaluación deficiente que alcanzo un 8% sobre 16% lo que corresponde al 505 del porcentaje total del factor.

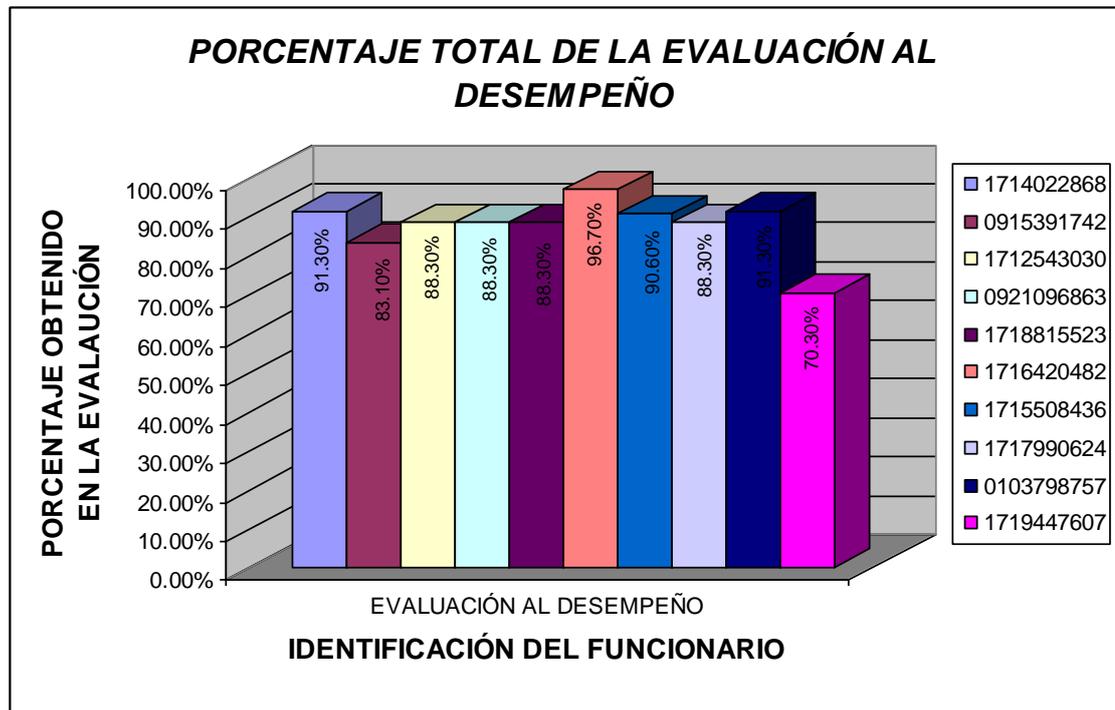
La afectación del porcentaje total por el caso deficiente corresponde a 0.51%; que representativamente no figura puesto que las demás calificaciones obtenidas son similares a pesar de esta tener el 50% de reducción sobre el valor total.

Los resultados obtenidos tras la evaluación de este factor se determina que e trabajo en equipo y la iniciativa son actividades fundamentales para mantener un ambiente de trabajo óptimo, pero el resultado evidencia la falta de las mismas en la dirección. El resultado determina la urgencia de trabajar en estos aspectos, la capacitación y socializaciones son prioritarias para elevar los resultados de las evaluaciones.

El liderazgo no ha sido evaluado, pues los funcionarios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional son de nivel operativo; y este factor es para quienes tengan servidores subordinados a su cargo.

A continuación se grafica el porcentaje global obtenido por la evaluación de los cinco factores anteriormente descritos.

**GRÁFICO No. 2.20 PORCENTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN AL
DESEMPEÑO**



Fuente: Cuadro No. 2.1 Resultados consolidados de la evaluación del desempeño periodo febrero – junio 2011
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

El gráfico No. 2.19 permite identificar el porcentaje promedio de la evaluación al desempeño obtenido por los diez funcionarios que conforman la Dirección de Proveedores y Participación Nacional es de 87.65% sobre el 100% total de la evaluación al desempeño. El resultado obtenido, de acuerdo a la normativa, encaja en el segundo rango de evaluación correspondiente a “Muy bueno de 80.5% hasta el 90.4%”; porcentaje total que ha sido afectado debido al caso deficiente identificado con el 70.30% de calificación en la evaluación al desempeño. El porcentaje ha sido reducido en 1.93%.

El caso deficiente que ha sido identificado como resultado de la evaluación al desempeño, tiene una situación crítica y su permanencia dentro de la Dirección esta en riesgo.

La evaluación al desempeño ha evidenciado que existen falencias en la gestión de la dirección, se requiere capacitación y fomentar el trabajo en equipo dentro de la dirección. Los problemas encontrados son subsanables y requieren de seguimiento por parte del líder de la dirección. Mediante la aplicación de los correctivos necesarios el desempeño operativo se podrá elevar.

Durante el análisis de la situación actual de la dirección objeto de estudio se ha identificado los procesos que se realizan como productos de la Dirección para sus clientes externos; además se ha obtenido una valoración cognoscitiva y actitudinal del talento humano que conforma la Dirección. En cada uno de estos análisis se ha determinado los principales hallazgos que están afectando al normal desempeño de la Dirección.

2.2.1.2. Determinación del nivel de satisfacción del cliente externo

Para complementar el análisis de la situación actual se requiere conocer el nivel de satisfacción del cliente externo; quien es el principal beneficiario o afectado por los errores y fallas organizativas de los procesos de la Dirección; lo cual afecta directamente a la imagen del Instituto Nacional de Contratación Pública como entidad del sector público que incumple su misión y visión institucional razón de ser de la misma.

Los clientes externos de esta Dirección son los proveedores y entidades contratantes que utilizan el portal de compras públicas para realizar sus actividades de adquisición y venta. Para lo cual requieren de los productos y asesoría que se brinda en la Dirección de Proveedores y Participación Nacional.

Para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios externos se debe recurrir a la investigación de mercados; Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis, la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".¹⁶

¹⁶ KOTLER, Philip (2004), Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, Prentice Hall, Pág. 65.

Para la investigación del mercado se aplicara la técnica cuantitativa de encuestas, que “consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.”¹⁷

2.2.1.2.1. Determinación de la muestra

Por tanto se requiere conocer el tamaño de la muestra y diseñar la encuesta que será aplicada a tantas personas como se determina en el valor muestral.

En base a la información obtenida del sistema de asignación de turnos en el Cuadro No. 2.1 Reporte de turnos atendidos, no atendidos y tiempo de atención por turno, se realizo un análisis y cálculos para determinar la población total de usuarios en el mes de agosto de 2011; información que se detalla a continuación.

¹⁷ Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH, SEGMENTACIÓN DE MERCADOS POSICIONAMIENTO Y MARCAS, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>

**CUADRO NO. 2.3 POBLACIÓN TOTAL DE USUARIOS EN EL MES DE
AGOSTO 2011.**

No.	SEXO	NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD	TURNOS ASIGNADOS	TURNOS NO ATENDIDOS	TURNOS ATENDIDOS
1	Masculino	1714022868	645	36	609
2	Femenino	915391742	61	4	57
3	Masculino	1712543030	626	7	619
4	Masculino	921096863	556	3	553
5	Masculino	1718815523	345	54	291
6	Femenino	1716420482	173	4	169
7	Masculino	1715508436	622	69	553
8	Femenino	1717990624	295	10	285
9	Femenino	103798757	719	92	627
10	Femenino	1719447607	0	0	0
TOTAL			4042	279	3763

Fuente: Cuadro No. 2.1 Reporte de turnos atendidos, no atendidos y tiempo de atención por turno

Autor: Ana Lucía Acosta Soza

En el cuadro No. 2.3 se puede identificar el número de turnos asignados a cada funcionarios con un total de 4042; de los cuales 279 turnos asignados no fueron atendidos, esto se da por causales como asignación de turno innecesaria por parte de la recepcionista o porque el usuario obtuvo el turno pero no permaneció en las instalaciones hasta ser atendido. Por tanto el número total de turnos no atendidos fue restado del número total de turnos asignados, lo que permite obtener el número real de turnos atendidos por cada funcionario.

Por lo expuesto se determina que la población total de usuarios durante el mes de agosto de 2011 corresponde a 3763 personas, valor que corresponde al universo para la determinación de la muestra a la cual se aplicará la encuesta de evaluación de satisfacción.

La determinación de la muestra se realizara en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N.S^2.Z^2}{(N-1).E^2 + S^2 + Z^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

E = error de estimación (máximo 5%)

Z = nivel de confiabilidad = 1.645 (95% confiabilidad)

S = probabilidad de éxito o fracaso => 0.5

N = universo

En nuestro caso de estudio los valores de cálculo corresponden a:

n = Valor a obtener

E = 0.05

Z = 1.645

S = 0.5

N = 3763

Por tanto, el tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{(3763) (0,5)^2 (1.645)^2}{(3763-1) (0,05)^2 + (1.645)^2 (0.5)^2}$$

$$n = \frac{2549.43}{12.37}$$

$$n = 206.09$$

El tamaño de la muestra es de 206 personas.

2.2.1.2.2. Aplicación de encuesta de evaluación de satisfacción

Una vez identificado el tamaño de la muestra se desarrolla la encuesta a aplicarse con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los clientes externos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, para lo cual se requieren preguntas concretas enfocadas a la percepción sobre el servicio ofertado. Principalmente el servicio ofertado incluye factores como calidad, profesionalismo y tiempo de demora. Es muy importante conocer el tiempo de uso de los servicios de esta Dirección por parte del cliente externo, por cuanto permitirá sesgar las respuestas muy positivas o muy negativas que se obtengan en la encuesta.

La encuesta será estructura con un listado de preguntas específicas cerradas, que incluyen preguntas de opción múltiple, escalas de referencia y ordenamientos; las cuales han sido puestas en consideración del Director de Proveedores y Participación Nacional del INCOP, quién avalizó y aprobó la siguiente encuesta:

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios del Instituto Nacional de Contratación Pública?

	Entre uno y tres años
	Entre seis meses y un año
	De tres a seis meses
	De uno a tres meses
	Menos de un mes
	Nunca los he utilizado

2. Por favor, indique su grado de satisfacción general con los servicios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Por favor, seleccione el nivel de calidad de los siguientes parámetros de los servicios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Orientada a satisfacer al cliente.				
Buena calidad.				
Profesionalidad.				
Bien organizado.				
Calidad del servicio				

4. Y ahora valore la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Orientada a satisfacer al cliente.				
Buena calidad.				
Profesionalidad.				
Bien organizado.				
Calidad del servicio				

5. Seleccione el servicio requerido por usted al momento de realizar esta encuesta:

	Habilitación de proveedores
	Habilitación de entidad contratante
	Emisión de certificado
	Reseteo de clave

6. Seleccione el tiempo de espera para el servicio anteriormente indicado:

	0 – 30 minutos
	31 – 60 minutos
	1 – 2 horas
	Mas de 2 horas

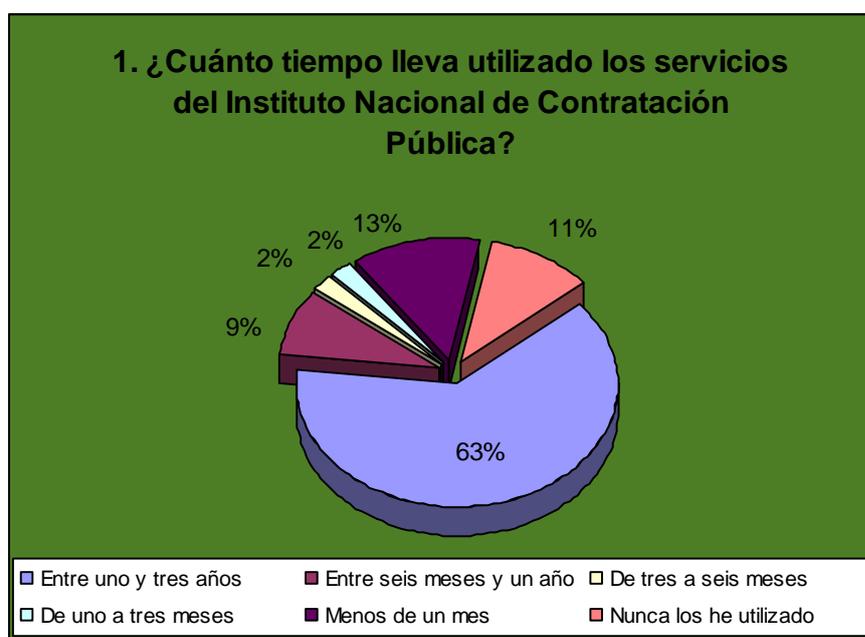
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

CUADRO NO. 2.4 TABULACIÓN PREGUNTA No. 1. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA UTILIZADO LOS SERVICIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA?

PREGUNTA	PORCENTAJE	NÚMERO
Entre uno y tres años	63,04%	130
Entre seis meses y un año	8,70%	18
De tres a seis meses	2,17%	4
De uno a tres meses	2,17%	4
Menos de un mes	13,04%	27
Nunca los he utilizado	10,87%	22

Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

GRÁFICO No. 2.21 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 1



Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

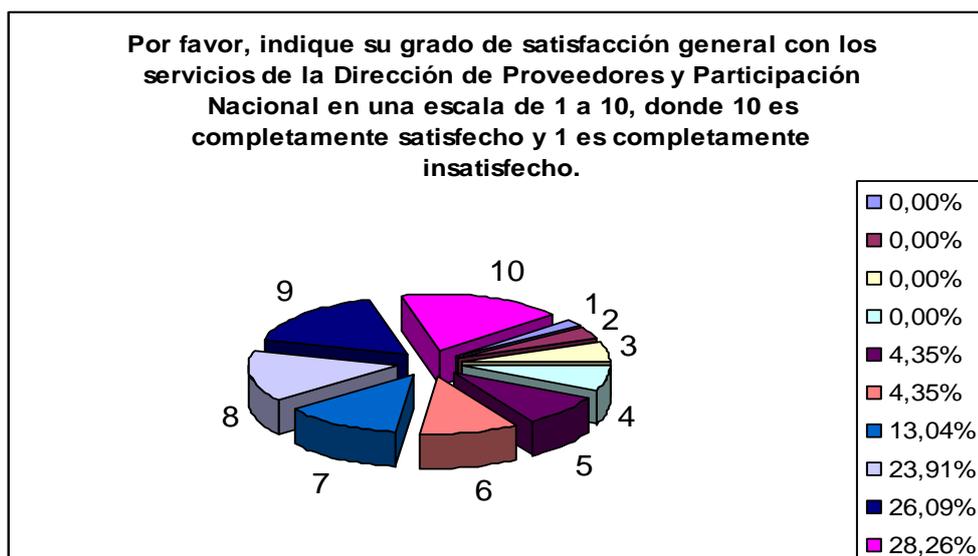
En el cuadro No. 2.4 y gráfico No. 2.20 se identifica que el 63% de la población ha utilizado los servicios del INCOP en un periodo de 1 a 3 años, por tanto se puede determinar que la mayoría de las personas encuestadas son idóneas para obtener cierta información que permita evaluar la satisfacción del cliente, ya que las respuestas otorgadas son de mayor confiabilidad.

**CUADRO NO. 2.5 TABULACIÓN PREGUNTA No. 2. POR FAVOR,
INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LOS
SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN
NACIONAL EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 10 ES
COMPLETAMENTE SATISFECHO Y 1 ES COMPLETAMENTE
INSATISFECHO.**

PREGUNTA	PORCENTAJE	NÚMERO
1	0,00%	0
2	0,00%	0
3	0,00%	0
4	0,00%	0
5	4,35%	9
6	4,35%	9
7	13,04%	27
8	23,91%	49
9	26,09%	54
10	28,26%	58

Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

GRÁFICO No. 2.22 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 2



Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

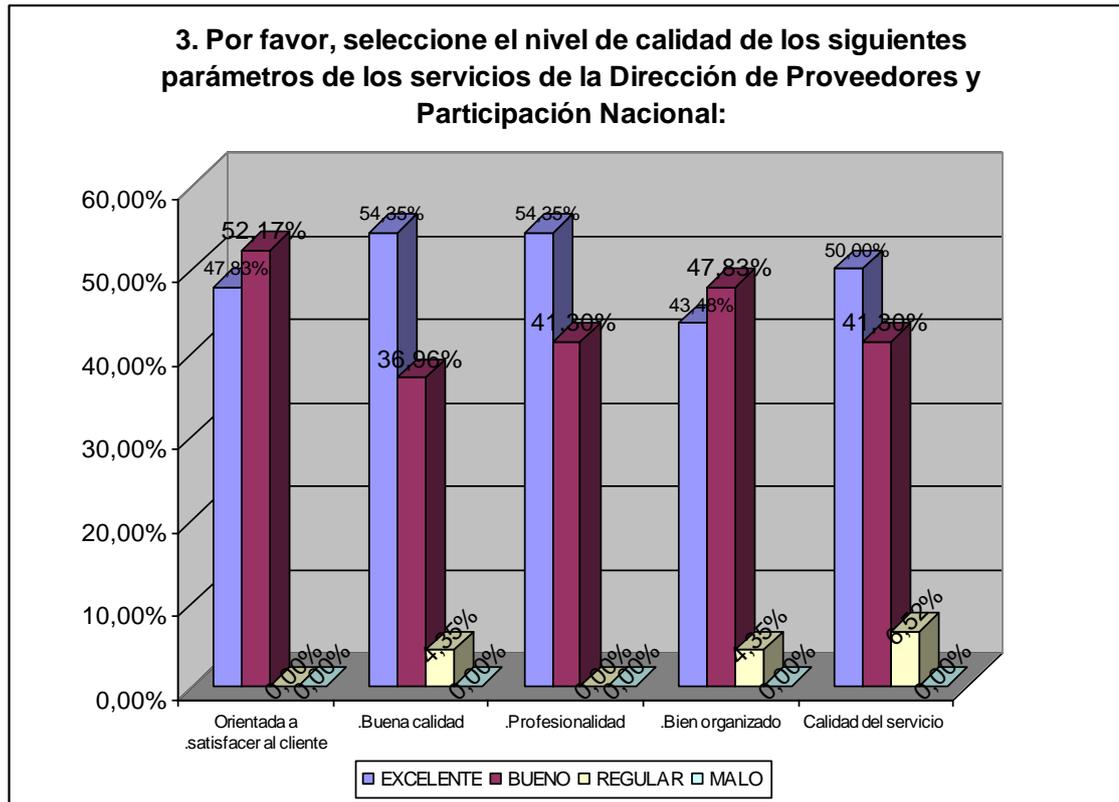
En el cuadro No. 2.5 y gráfico No. 2.21 se identifica el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, obteniendo como resultado que el 28,26% está completamente satisfecho con los servicios de la Dirección.

CUADRO NO. 2.6 TABULACIÓN PREGUNTA No. 3. POR FAVOR, SELECCIONE EL NIVEL DE CALIDAD DE LOS SIGUIENTES PARÁMETROS DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL:

PREGUNTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Orientada a satisfacer al cliente.	47,83%	52,17%	0,00%	0,00%
Buena calidad.	54,35%	36,96%	4,35%	0,00%
Profesionalidad.	54,35%	41,30%	0,00%	0,00%
Bien organizado.	43,48%	47,83%	4,35%	0,00%
Calidad del servicio	50,00%	41,30%	6,52%	0,00%

Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

GRÁFICO No. 2.23 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 3



Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

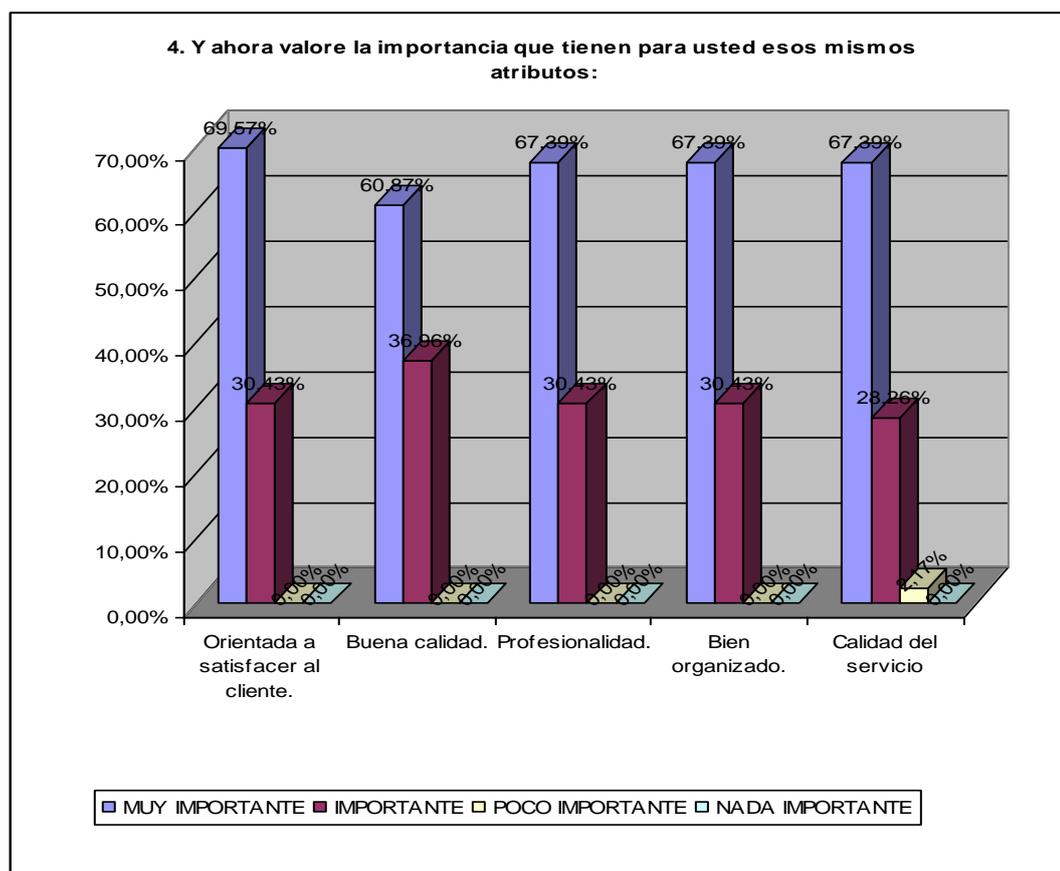
En el cuadro No. 2.6 y gráfico No. 2.22 se indica el nivel de calidad que tienen los parámetros establecidos de acuerdo a la percepción del usuario, de lo cual se puede determinar que los usuarios califican como excelente a los parámetros de buena calidad, profesionalidad y calidad del servicio; y con calificación de bueno a los parámetros orientado a satisfacer al cliente y bien organizado.

CUADRO NO. 2.7 TABULACIÓN PREGUNTA No. 4. Y AHORA VALORE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA USTED ESOS MISMOS ATRIBUTOS:

PREGUNTA	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Orientada a satisfacer al cliente.	69,57%	30,43%	0,00%	0,00%
Buena calidad.	60,87%	36,96%	0,00%	0,00%
Profesionalidad.	67,39%	30,43%	0,00%	0,00%
Bien organizado.	67,39%	30,43%	0,00%	0,00%
Calidad del servicio	67,39%	28,26%	2,17%	0,00%

Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

GRÁFICO No. 2.24 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 4



Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

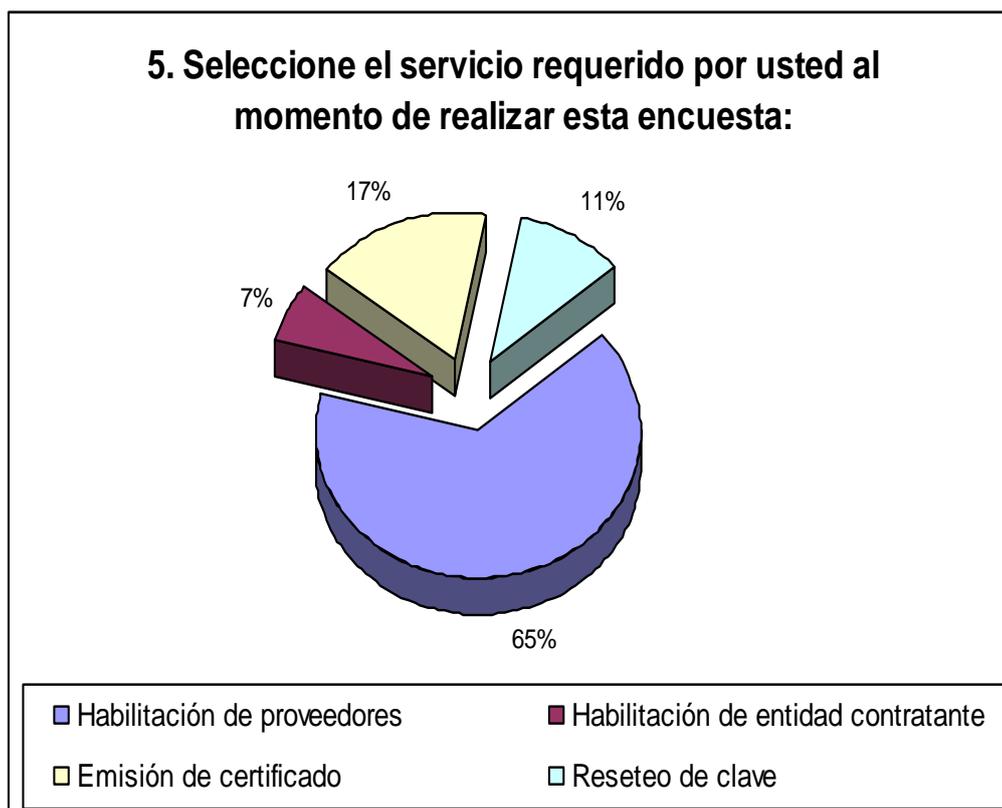
En el cuadro No. 2.7 y gráfico No. 2.23 se indica la valoración de cuan importante son estos parámetros para el usuario, y se identifica que los parámetros: Orientada a satisfacer al cliente, Buena calidad, Profesionalidad, Bien organizado y Calidad del servicio son muy importantes para los usuarios.

CUADRO NO. 2.8 TABULACIÓN PREGUNTA No. 5. SELECCIONE EL SERVICIO REQUERIDO POR USTED AL MOMENTO DE REALIZAR ESTA ENCUESTA:

PREGUNTA	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Orientada a satisfacer al cliente.	69,57%	30,43%	0,00%	0,00%
Buena calidad.	60,87%	36,96%	0,00%	0,00%
Profesionalidad.	67,39%	30,43%	0,00%	0,00%
Bien organizado.	67,39%	30,43%	0,00%	0,00%
Calidad del servicio	67,39%	28,26%	2,17%	0,00%

Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

GRÁFICO No. 2.25 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 5



Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

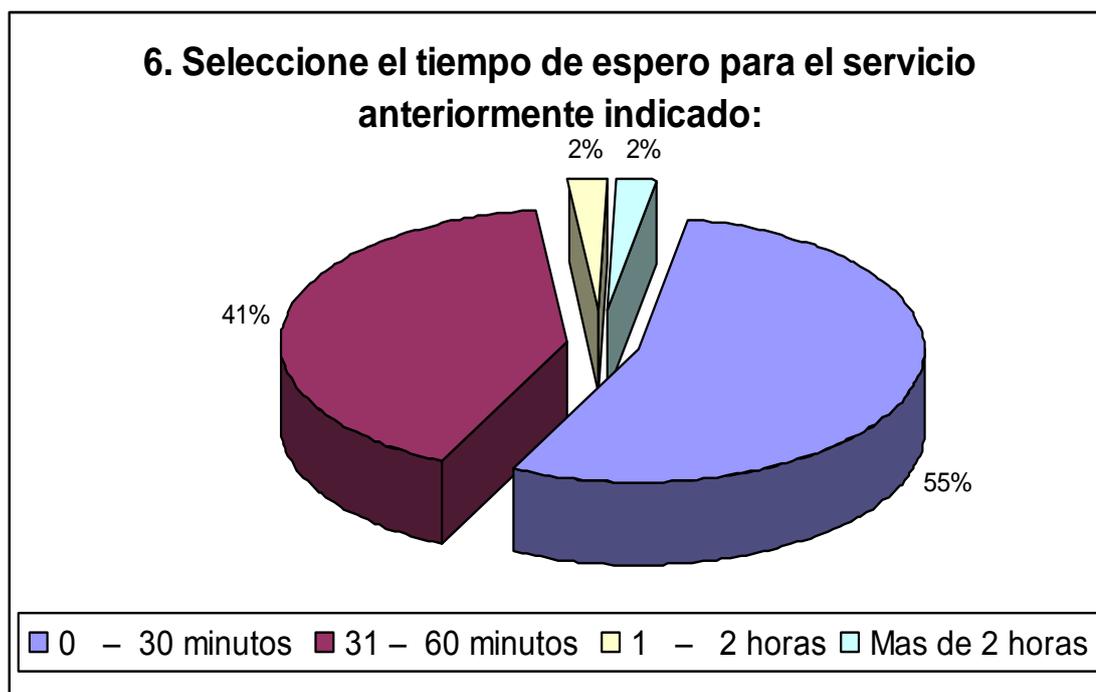
En el cuadro No. 2.8 y gráfico No. 2.24 se identifica el tipo de servicio requerido por el usuario; y se determina que el servicio con mayor demanda es la habilitación de proveedores y la emisión de certificados. Con esta información se puede establecer que los subprocesos que requieren mayor cuidado son estos, debido a que los usuarios acuden en su mayoría por la habilitación de proveedores y emisión de certificados.

CUADRO NO. 2.9 TABULACIÓN PREGUNTA No. 6. SELECCIONE EL TIEMPO DE ESPERA PARA EL SERVICIO ANTERIORMENTE INDICADO:

PREGUNTA	PORCENTAJE
0 – 30 minutos	54,35%
31 – 60 minutos	41,30%
1 – 2 horas	2,17%
Mas de 2 horas	2,17%

Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

GRÁFICO No. 2.26 RESULTADO TABULACIÓN PREGUNTA No. 6



Fuente: Encuestas
Autor: Ana Lucía Acosta Soza

En base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada con la aplicación de la encuesta, y según los datos obtenidos en los cuadros precedentes, se puede proceder a realizar una evaluación de satisfacción del cliente. Según Philip Kotler, la satisfacción del cliente es "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".¹⁸

Por tanto se puede determinar que los elementos necesarios para determinar la satisfacción del cliente, son: rendimiento percibido, que se refiere al desempeño que el cliente o usuario considera que ha obtenido con la entrega del producto o servicio requerido. Y las expectativas, que son los anhelos o esperanzas que el cliente tiene por conseguir algo.

2.2.1.2.4. Determinación del nivel de satisfacción

A cada uno de estos elementos se les debe asignar una valoración, para que se pueda aplicar la fórmula siguiente:

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Con la aplicación de la fórmula se obtendrá un valor que se lo interpretara de la siguiente manera:

Complacido: Entre 10 y 8, cuando se ha logrado exceder las expectativas esperadas.

Satisfecho: Entre 5 y 7, cuando se ha cumplido lo que el cliente quería.

Insatisfecho: Entre 4 y 1, cuando no se ha cumplido lo esperado por el cliente.

Por tanto, la valoración asignada y porcentajes de rangos de las dos preguntas que corresponden a los elementos para la obtención del nivel de satisfacción se detallan a continuación:

¹⁸ KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición, Págs. 40, 41.

**CUADRO NO. 2.10 VALORACIÓN PREGUNTA No. 2 PARA LA
OBTENCIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

VALORACIÓN PREGUNTA 2			
PREGUNTA	PORCENTAJE	TOTAL	VALORACIÓN
1	0,00%	0,00%	NADA SATISFECHO
2	0,00%		
3	0,00%		
4	0,00%		
5	4,35%	8,70%	POCO SATISFECHO
6	4,35%		
7	13,04%	36,96%	SATISFECHO
8	23,91%		
9	26,09%	54,35%	MUY SATISFECHO
10	28,26%		

Fuente: CUADRO NO. 2.5 TABULACIÓN PREGUNTA No. 2. POR FAVOR, INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN NACIONAL EN UNA ESCALA DE 1 A 10, DONDE 10 ES COMPLETAMENTE SATISFECHO Y 1 ES COMPLETAMENTE INSATISFECHO.

Autor: Ana Lucía Acosta Soza

En el cuadro No. 2.10 se ha establecido cuatro rangos valorativos que agrupan a los resultados obtenidos por la selección de la opción 10 y 9 correspondiente a “Muy Satisfecho”, opción 7 y 8 correspondientes a “Satisfecho”, opción 6 y 5 correspondiente a “Poco Satisfecho” y las opciones 4 hasta 1 para “Nada Satisfecho”. Es decir con los resultados obtenidos de la pregunta 2, se agruparán de acuerdo a los rangos antes indicados y así se podrá conocer el nivel de satisfacción en cuanto al rendimiento percibido por parte del cliente externo.

**CUADRO NO. 2.11 VALORACIÓN PREGUNTA No. 4 PARA LA
OBTENCIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

VALORACIÓN PREGUNTA 4				
PREGUNTA	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
VALORACIÓN	4	3	2	1
Orientada a satisfacer al cliente.	69,57%	30,43%	0,00%	0,00%
Buena calidad.	60,87%	36,96%	0,00%	0,00%
Profesionalidad.	67,39%	30,43%	0,00%	0,00%
Bien organizado.	67,39%	30,43%	0,00%	0,00%
Calidad del servicio	67,39%	28,26%	2,17%	0,00%

Fuente: CUADRO No. 2.7 TABULACIÓN PREGUNTA No. 4. Y AHORA VALORE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA USTED ESOS MISMOS ATRIBUTOS

Autor: Ana Lucía Acosta Soza

En el cuadro No. 2.11 se ha establecido la valoración para la pregunta No. 4 que se la utilizará como las expectativas deseadas por el cliente. Cada opción de la pregunta 4 tiene un rango distinto por lo cual se ha determinado la valoración de 4 para la opción “Muy importante”, 3 para la opción “Importante”, 2 para la opción “Poco importante” y 1 para “Nada importante”.

Con los resultados obtenidos de la tabulación de la pregunta 4 se podrá determinar cual es la expectativa más deseada por el cliente, y esa será utilizada para la aplicación de la formula de obtención del nivel de satisfacción.

Fórmula de obtención del nivel de satisfacción.

De acuerdo a la definición de Kotler sobre el nivel de satisfacción, se realizara una comparación entre el rendimiento percibido y las expectativas deseadas, cada una de ellas corresponderán al porcentaje más elevado de acuerdo a la tabulación realizada.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Descripción de propuesta de mejora de los subprocesos identificados

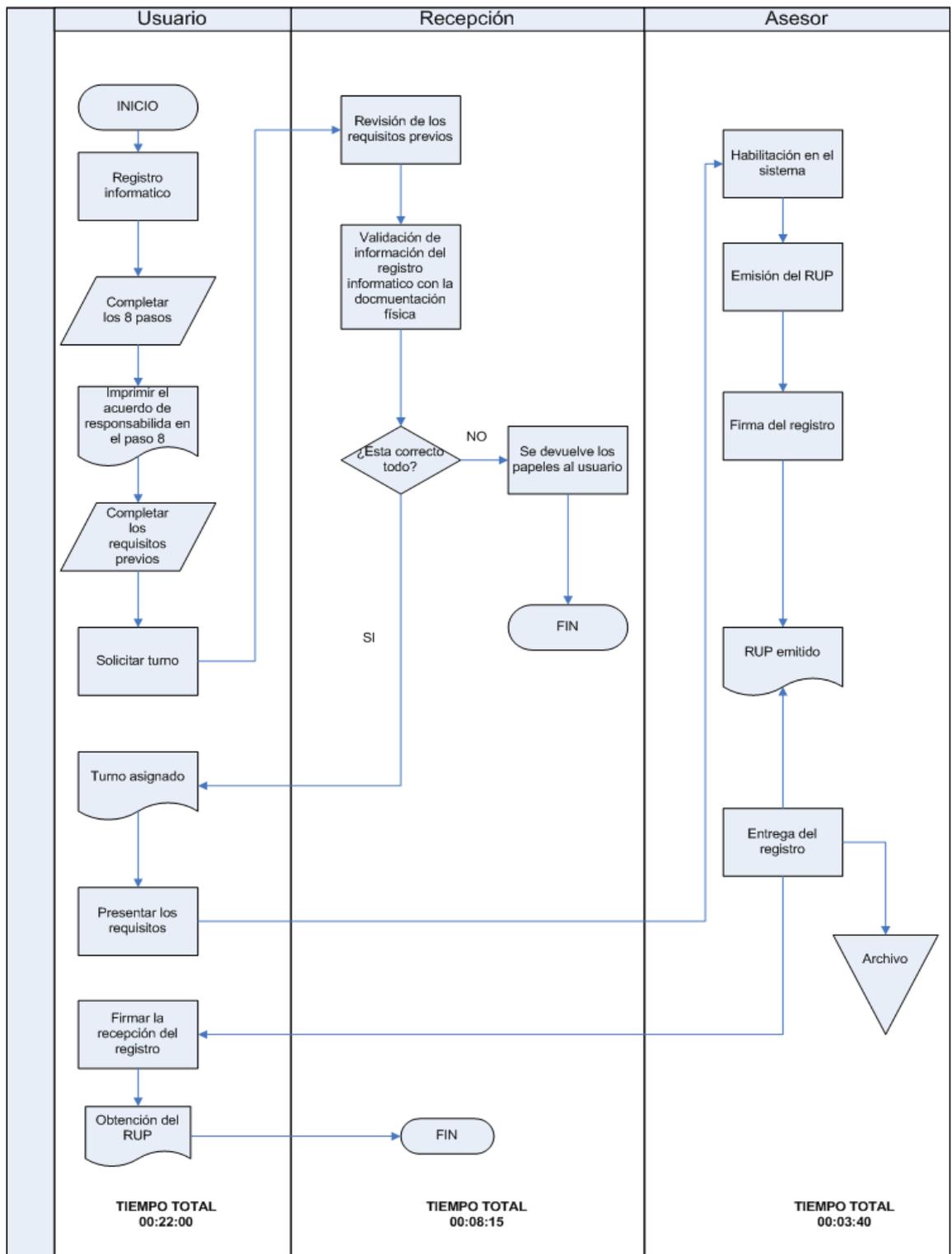
3.1.1. Subproceso de habilitación de proveedores

El subproceso de habilitación de proveedores incluye dos etapas: 1) registro informático y 2) habilitación; dentro de la etapa 1, el proveedor deberá realizar el registro informático a través del portal www.compraspublicas.gob.ec completando la información requerida en 8 pasos guiadas con la explicación detallada de la información requerida en cada uno de ellos. Una vez concluida la etapa 1 se requiere realizar la habilitación del proveedor mediante la presentación de los requisitos establecidos de acuerdo al tipo de proveedor. El proveedor deberá acercarse a las oficinas del INCOP con los documentos completos y solicitar a la recepcionista el turno para habilitación de proveedor.

La recepcionista deberá revisar que la documentación este completa según la naturaleza del proveedor, además se verificara informáticamente que el proveedor no se encuentre en mora con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- y que se encuentre en lista blanca del Servicio de Rentas Internas -SRI-. Si el proveedor tiene la documentación completa y las verificaciones han sido exitosas, se entregara el turno requerido. En caso de que el proveedor no tenga la documentación requerida o tenga inconvenientes con el SRI o IEISS, se le indicara que deberá acercarse nuevamente con los requisitos completos y cuando haya subsanado su problema con el IEISS y/o SRI.

El turno entregado al proveedor será indicado en las pantallas de la sala de espera, tras lo cual el proveedor deberá acercarse a la ventanilla indicada; expondrá su requerimiento al proveedor; el cual procederá a realizar la habilitación en el sistema del proveedor mediante un check list de los documentos requeridos; el asesor imprimirá el certificado de habilitación del proveedor para firmarlo y entregarlo al solicitante.

GRÁFICO No. 3.1 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 3.2 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE
HABILITACIÓN DE PROVEEDORES**

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	➡	□	⌒	△	U	Registrarse en el portal Web, completar 8 pasos	0:10:00
2	●	➡	□	⌒	△	U	Imprimir acuerdo de responsabilidad paso 8	0:00:30
3	●	➡	□	⌒	△	U	Completar los requisitos previos, según corresponda	0:10:00
4	●	➡	□	⌒	△	U	Solicitar turno para habilitación	0:00:30
5	○	➡	■	⌒	△	R	Revisión y verificación de los requisitos previos	0:06:45
6	○	➡	■	⌒	△	R	¿Esta todo completo?	0:00:30
7	●	➡	□	⌒	△	R	No, devolver los papeles al usuario	0:00:30
8	●	➡	□	⌒	△	R	Si, asignar el turno requerido	0:00:30
9	●	➡	□	⌒	△	U	Presentar los requisitos	0:00:30
10	●	➡	□	⌒	△	A	Habilitación y emisión del RUP	0:02:30
11	●	➡	□	⌒	△	A	Impresión del RUP	0:00:30
12	●	➡	□	⌒	△	A	Firma del RUP	0:00:20
13	●	➡	□	⌒	△	A	Entregar el registro al proveedor	0:00:20
14	●	➡	□	⌒	△	U	Firmar la recepción del registro	0:00:30
							TOTAL	00:33:55

Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

3.1.2. Análisis del subproceso de habilitación de proveedores

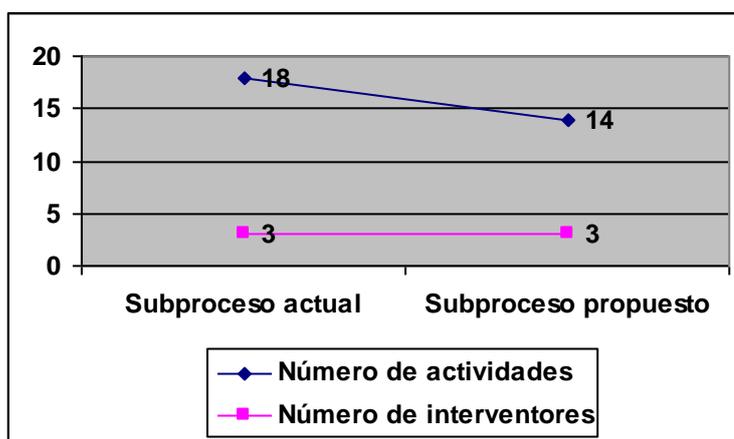
CUADRO No. 3.1 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

	Subproceso actual	Subproceso propuesto	Reducción con la propuesta
Número de actividades	18	14	4
Número de interventores	3	3	0
Tiempo total de ejecución	0:42:10	0:33:55	0:08:15

Fuente: Investigación propia

Autor: Ana Lucía Acosta

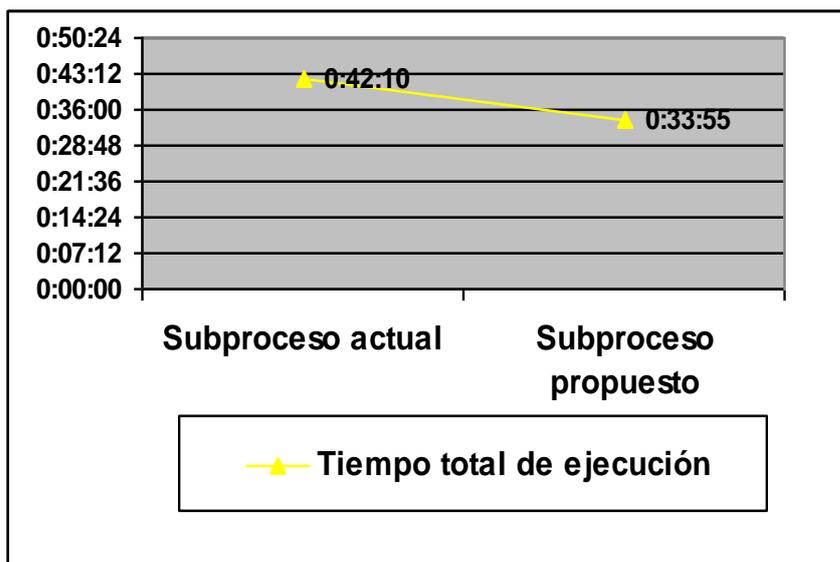
GRÁFICO No. 3.3 REDUCCIÓN DE NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES



Fuente: Investigación propia

Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 3.4 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN EN
EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES**



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

En el cuadro No. 3.1 y los gráficos No. 3.3 y 3.4 se puede apreciar la disminución en el número de actividades y en el tiempo de ejecución del subproceso de habilitación de proveedores con el subproceso propuesto, y se identifica que el número de personas que intervienen es el mismo en los dos casos. La propuesta incluye la eliminación de 4 actividades de las 18 que se desarrollan en el subproceso actual. Las actividades eliminadas son innecesarias que entorpecen y demoran al subproceso. Mediante el incremento de la actividad de revisión y verificación de los requisitos previa a la asignación de turnos, por parte de la recepcionista, se puede eliminar 8 minutos y 30 segundos del tiempo empleado por el asesor para volver a verificar la documentación.

Con las 14 actividades planteadas en la propuesta y la participación de 3 personas, usuario, recepcionista y asesor, el tiempo de ejecución total de este subproceso se reduce a 33 minutos y 55 segundos, alcanzando una disminución total de 8 minutos y 15 segundos para la ejecución del subproceso de habilitación de proveedores.

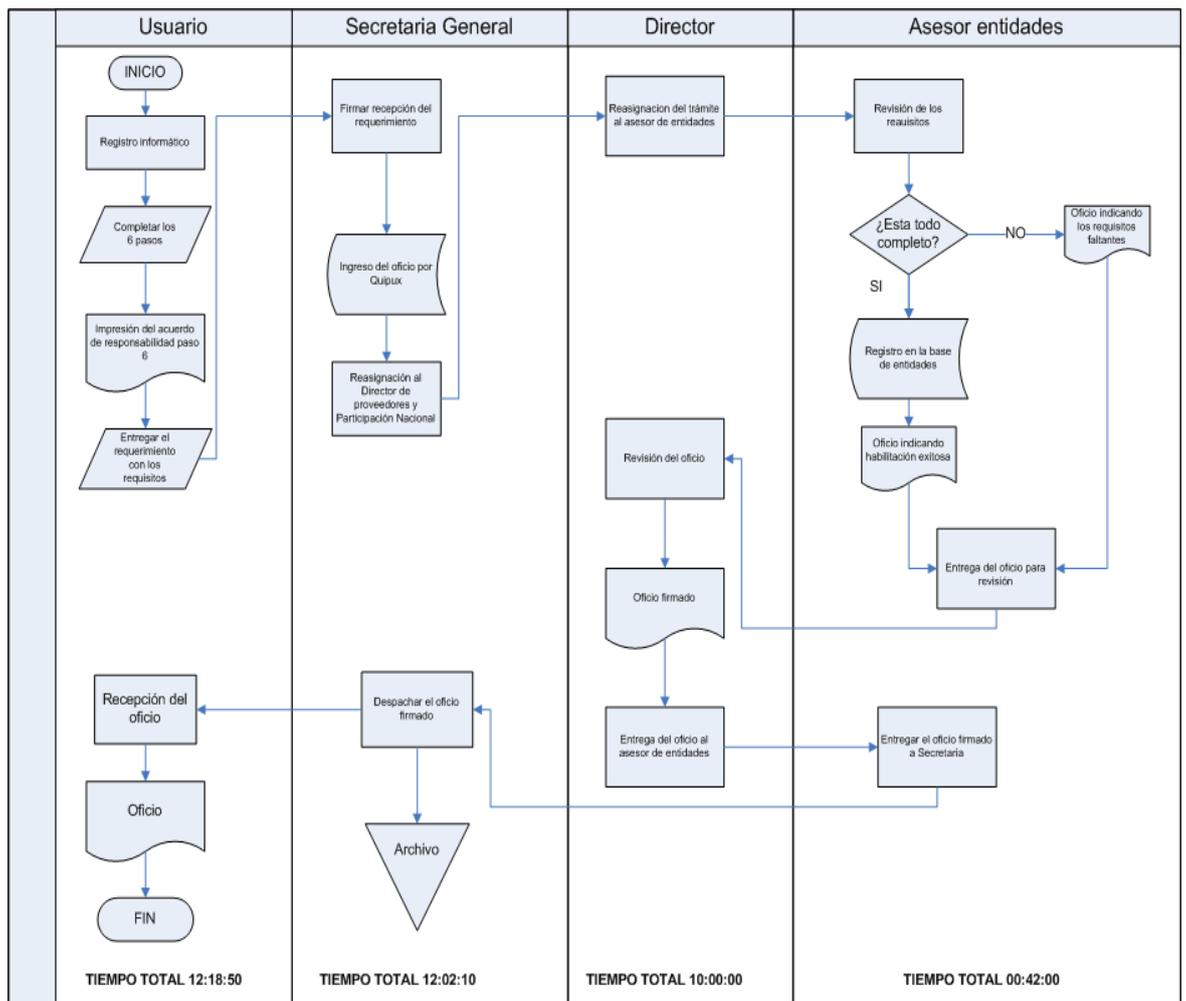
3.1.3. Subproceso de habilitación de entidades contratantes

El subproceso de habilitación de entidades contratantes incluye dos etapas: 1) registro informático y 2) habilitación; dentro de la etapa 1, la entidad contratante deberá realizar el registro informático a través del portal www.compraspublicas.gob.ec completando la información requerida en 6 pasos guiadas con la explicación detallada de la información requerida en cada uno de ellos. Una vez concluida la etapa 1 se requiere realizar la habilitación de la entidad, mediante la presentación de los requisitos establecidos conjuntamente con la impresión del formulario de habilitación y acuerdo de responsabilidad del portal de compras publicas. El usuario (entidad contratante) deberá acercarse a las oficinas del INCOP con los documentos completos y a través de Secretaria General ingresar el trámite para la solicitud de habilitación adjuntando todos los requerimientos.

En Secretaria General se receptorá la petición de la entidad y se ingresará el trámite al Sistema de Gestión de Documental Quipux, mediante el cual será reasignado al Director de Proveedores y Participación Nacional y quien reasignara nuevamente el trámite al asesor de entidades para que realice la revisión de los documentos presentados por la entidad. En el caso de que la documentación esta incompleta se preparará el oficio de repuesta negativa indicando los requisitos faltantes. Y en el caso de que la documentación este completa, el asesor de entidades, procede a realizar el registro de la entidad en la base de entidades habilitadas y preparará el oficio de respuesta indicando que la entidad ha sido habilitada.

Los oficios con respuesta negativa o positiva son reasignados por el asesor de entidades al Director de Proveedores y Participación Nacional para su revisión y firma; una vez que los oficios hayan sido firmados se entregan a la Secretaría General para que sean despachados a través de correspondencia externa. Y el usuario obtendrá su respuesta afirmativa o negativa al trámite de habilitación.

GRÁFICO No. 3.5 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 3.6 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE
HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES**

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	→	□	⌋	△	U	Registrarse en el portal Web, completar 6 pasos	0:07:50
2	●	→	□	⌋	△	U	Imprimir acuerdo de responsabilidad paso 6	0:00:30
3	●	→	□	⌋	△	U	Completar los requisitos previos, según corresponda	0:10:00
4	●	→	□	⌋	△	U	Entregar el requerimiento y requisitos en Secretaria	0:00:30
5	●	→	□	⌋	△	S	Firmar la recepción del oficio y de los requisitos	0:00:10
6	○	→	□	⌋	▲	S	Ingreso del oficio mediante Quipux	0:02:00
7	○	→	□	⌋	△	S	Reasignación del tramite al Director	6:00:00
8	○	→	□	⌋	△	D	Reasignación del tramite al asesor de entidades	6:00:00
9	○	→	■	⌋	△	AE	Revisión de los requisitos	0:08:00
10	○	→	■	⌋	△	AE	¿Esta todo completo?	0:02:00
11	●	→	□	⌋	△	AE	No, preparar el oficio indicando que requisitos faltan.	0:12:00
12	●	→	□	⌋	△	AE	Si, registro de la entidad en base de entidades contratantes.	0:03:00
13	○	→	□	⌋	▲	AE	Preparar el oficio indicando la habilitación exitosa	0:12:00
14	○	→	■	⌋	△	D	Revisión y firma del oficio	3:30:00
15	○	→	□	⌋	△	D	Entregar el oficio al asesor de entidades	0:30:00
16	○	→	□	⌋	△	AE	Entregar el oficio a Secretaria General del INCOP	0:05:00
17	●	→	□	⌋	△	S	Despachar el oficio por correspondencia	6:00:00
18	○	→	□	⌋	△	U	Esperar recepción del oficio	12:00:00
							TOTAL	35:03:00

Fuente: Investigación propia
 Autor: Ana Lucía Acosta

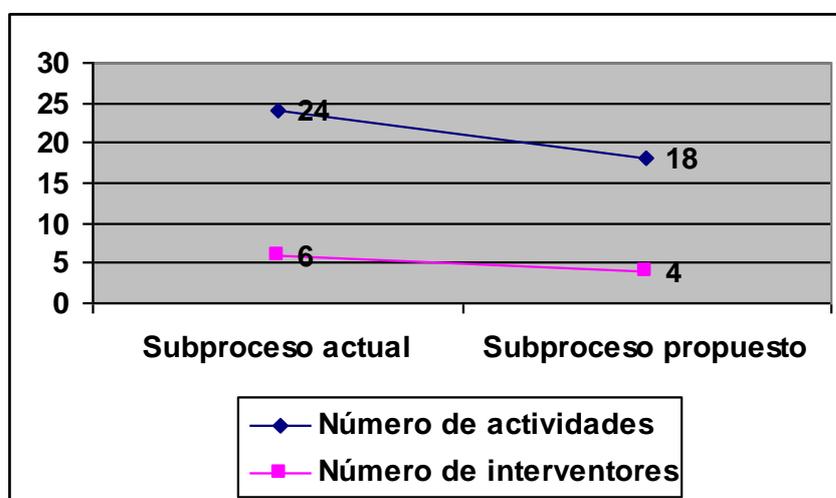
3.1.4. Análisis del subproceso de habilitación de entidades contratantes

CUADRO No. 3.2 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

	Subproceso actual	Subproceso propuesto	Reducción con la propuesta
Número de actividades	24	18	6
Número de interventores	6	4	2
Tiempo total de ejecución	35:30:50	35:03:00	0:27:50

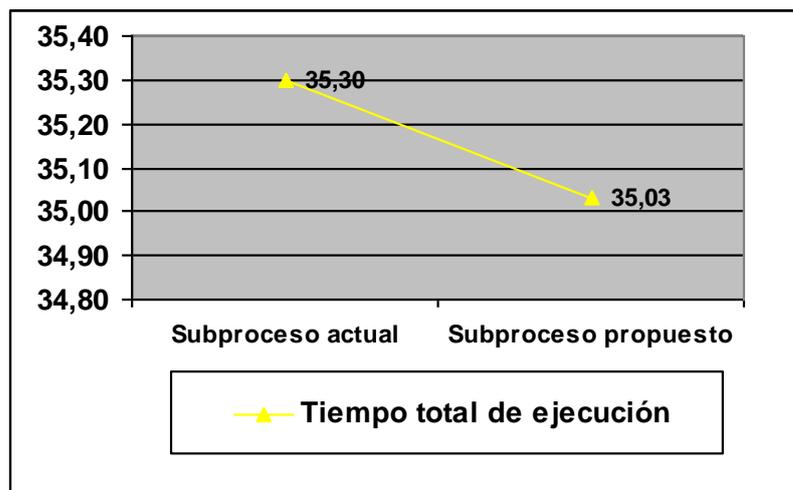
Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 3.7 REDUCCIÓN DE NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 3.8 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN EN EL SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

En el cuadro No. 3.2 y los gráficos No. 3.7 y 3.8 del subproceso de habilitación de entidades contratantes se aprecia la reducción del número de actividades, número de personas que interviene y el tiempo de ejecución. La propuesta reduce las actividades de 24 a 18, las personas que participan de 6 a 4 y el tiempo de ejecución de 35 horas 30 minutos 50 segundos a 35 horas 03 minutos y 0 segundos.

Las actividades eliminadas corresponden a la solicitud de turno, asignación del turno y a la doble revisión de los requisitos, tanto de la recepcionista como del asesor para que después el asesor de entidades contratantes nuevamente sea quien revise los requisitos. Esto se elimina por cuanto resulta más eficiente que el asesor de entidades sea el único que revisa los requisitos una vez que se ingresa el trámite. Y al tratarse de respuestas oficiales que deben entregarse a la entidad, esta puede ser negativa o positiva; de esta manera se elimina a la recepcionista y al asesor como personas que intervienen en este subproceso.

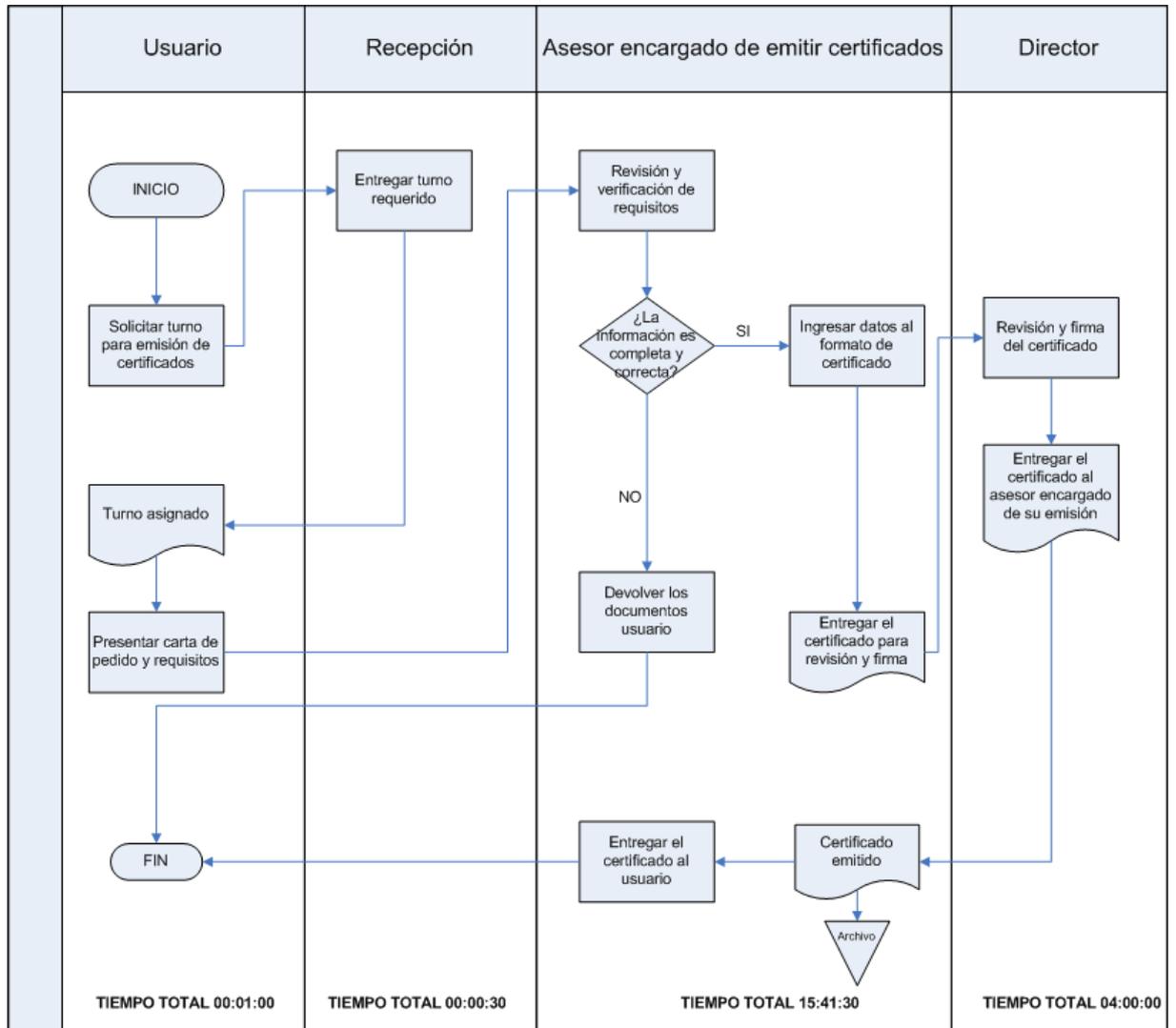
El subproceso propuesto puede desarrollarse con la participación de 4 personas, 18 actividades y un tiempo total de ejecución de 35 horas 03 minutos y 0 segundos, alcanzando una reducción total de 27 minutos y 50 segundos en su desarrollo.

3.1.5. Subproceso de emisión de certificados

El usuario de acuerdo a su naturaleza deberá acercarse a las oficinas del INCOP con los requisitos correspondientes y solicitar un turno a la recepcionista para la emisión de certificados, el usuario deberá esperar el turno asignado y acercarse al asesor que indique su turno, presentará los requisitos y el asesor encargado de la emisión de certificados revisará los requisitos de acuerdo a la naturaleza del solicitante. El asesor verificará la información en el sistema, si los requisitos no están completos, el asesor indicará los documentos faltantes al usuario para que los vuelva a presentar y devuelve el trámite. En el caso que el usuario tenga los requisitos completos, el asesor ingresará los datos del usuario solicitante en el formato de certificado predeterminado, y se indicará al usuario que puede retirar el certificado al día siguiente.

El asesor imprimirá el formato de certificado lleno, anexará los documentos de respaldo y se entregará al Director de Proveedor y Participación Nacional para su revisión y firma. Una vez firmado el certificado, el asesor encargado de emisión de certificados los mantendrá en su poder hasta que el usuario se acerque a retirar.

**GRÁFICO No. 3.9 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE
CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O
ADJUDICATARIOS FALLIDOS**



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 3.10 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	→	□	D	△	U	Solicitar turno para emisión de certificados	0:00:30
2	●	→	□	D	△	R	Emisión del turno requerido	0:00:30
3	●	→	□	D	△	U	Entregar la carta y los requisitos	0:00:30
4	○	→	■	D	△	AC	Revisar y verificación de los requisitos previos	0:05:30
5	○	→	■	D	△	AC	¿Esta correcta y completa la información?	0:00:30
6	●	→	□	D	△	AC	No, devolver los documentos al asesor que recibió el pedido	1:00:00
7	●	→	□	D	△	AC	Si, ingresar datos en el formato de certificado	0:04:30
8	●	→	□	D	△	AC	Firmar la recepción del pedido de certificado	0:00:30
9	●	→	□	D	△	AC	Indicar al usuario que debe regresar el día siguiente	0:00:30
10	○	→	■	D	△	AC	Entregar el certificado al Director para revisión y firma	2:30:00
11	●	→	□	D	△	D	Firmar el certificado	3:00:00
12	○	→	□	D	△	D	Entregar el certificado al asesor encargado	1:00:00
13	●	→	□	D	△	AC	Entregar el certificado al usuario.	12:00:00
							TOTAL	19:43:00

Fuente: Investigación propia
 Autor: Ana Lucía Acosta

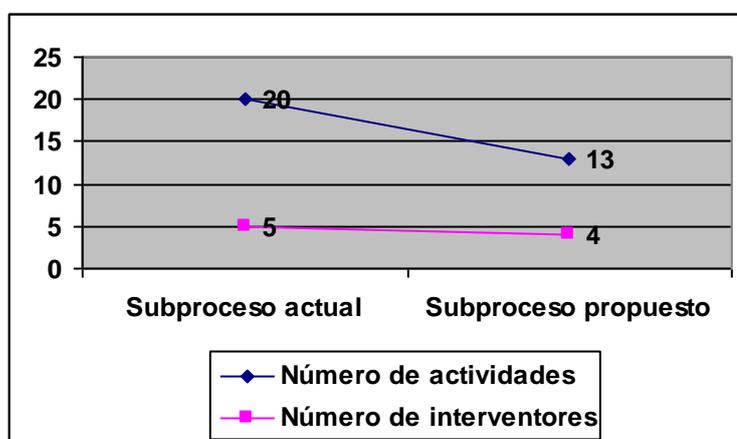
3.1.6. Análisis del subproceso de emisión de certificados de contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos

CUADRO No. 3.3 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS

	Subproceso actual	Subproceso propuesto	Reducción con la propuesta
Número de actividades	20	13	7
Número de interventores	5	4	1
Tiempo total de ejecución	98:23:00	19:43:00	79:20:00

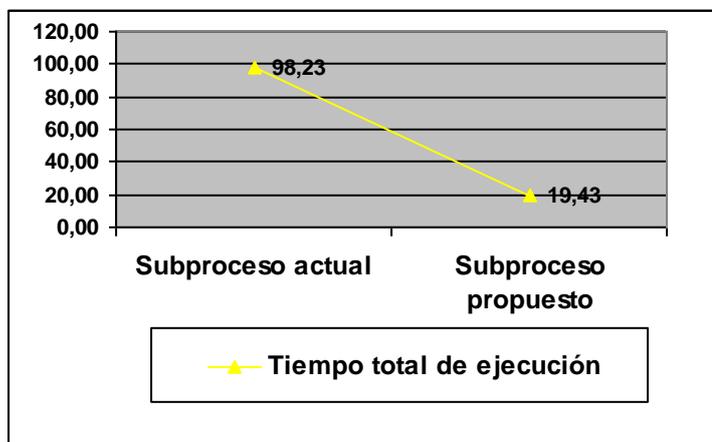
Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 3.11 REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 3.12 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN
EN EL SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE
CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O ADJUDICATARIOS FALLIDOS**



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

En el cuadro No. 3.3 y los gráficos No. 3.11 y 3.12 se visualiza la disminución obtenida con el subproceso propuesto, el cual reduce el número de actividades de 20 a 13, el número de personas que intervienen de 5 a 4 y el tiempo total de ejecución de 98 horas 23 minutos a 19 horas 43 minutos.

Se eliminan 7 actividades del subproceso, entre las cuales consta la devolución de documentos por estar incompletos después de 48 horas de la recepción del pedido, y la intervención de un asesor que revisaba los requisitos para que nuevamente sean revisados por el otro asesor encargado de emitir los certificados.

En el gráfico No. 3.14 se visualiza la caída abrupta del tiempo de ejecución, el cual ha sido reducido en 79 horas 20 minutos para el desarrollo del subproceso, el cual puede ejecutarse en 13 actividades con 4 personas que intervienen en el mismo.

3.1.7. Subproceso de reseteo de claves para entidades contratantes

En el análisis de la situación actual se identificó que el subproceso de reseteo de claves para entidades contratantes fluye con normalidad y tarda 10 minutos con 45 segundos, por tanto se sugiere que el subproceso sea automatizado de manera informática.

El usuario de la entidad contratante que requiera resetear su clave deberá ingresar al portal www.compraspublicas.gob.ec, dar click en el link de ingreso a compras públicas.

FIGURA No. 3.1 SISTEMA OFICIAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Autor parcial: Ana Lucía Acosta

Se desplegará una ventana en la cual se solicita el RUC, usuario y contraseña; en la parte inferior de la ventana esta la opción “olvido su contraseña”.

FIGURA No. 3.2 INGRESO AL SISTEMA - COMPRAS PÚBLICAS

Ingreso al Sistema - Compras Públicas

Sistema Oficial de Contratación Pública

BIENVENIDOS
Ingrese los datos para el acceso al sistema

RUC: Número Identificación

Usuario: Nombre de Usuario

Contraseña: Mínimo 6 caracteres

Recordarme en este computador

[¿Olvidó su contraseña?](#)

Entrar

Sistema de Contratación

→ Regístrese

- Como Proveedor del Estado
- Como Entidad Contratante

→ Búsqueda

- De Procesos
- De Emergencias
- De Adquisiciones de ínfima Cuantía

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Autor parcial: Ana Lucía Acosta

Se desplegará una ventana en la cual el usuario deberá llenar la información requerida para el reseteo.

FIGURA No. 3.3 RECUPERAR CONTRASEÑA

Recuperar Contraseña

INCOP
INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

» Reseteo Contraseña

RESETEO DE CONTRASEÑAS

Ingresar el número de RUC que desea solicitar el Reseteo de la Contraseña.
RUC / NUMERO DE IDENTIFICACION:

Ingrese el correo electrónico.
Importante: debe ingresar el correo electrónico principal de su cuenta.
CORREO ELECTRÓNICO:

Ingrese la fecha de nacimiento del Representante Legal / Persona Natural.
Importante: esa fecha fue ingresada la primera vez que usted hizo su registro
FECHA DE NACIMIENTO: Año.. Mes.. Dia..

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Autor parcial: Ana Lucía Acosta

Una vez que se ha completado la información requerida el usuario deberá dar clic en el link enviar solicitud y de manera automática el sistema validará la información y enviará la nueva clave al correo electrónico que el usuario haya registrado en la información de la solicitud. El usuario podrá revisar la nueva clave en el correo.

FIGURA No. 3.4 RESETEO DE CONTRASEÑA

Recuperar Contraseña

INCOP INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

» Reseteo Contraseña

RESETEO DE CONTRASEÑAS

Ingresar el número de RUC que desea solicitar el Reseteo de la Contraseña.

RUC / NUMERO DE IDENTIFICACION:

Ingrese el correo electrónico. **Importante:** debe ingresar el correo electrónico principal de su cuenta.

CORREO ELECTRÓNICO:

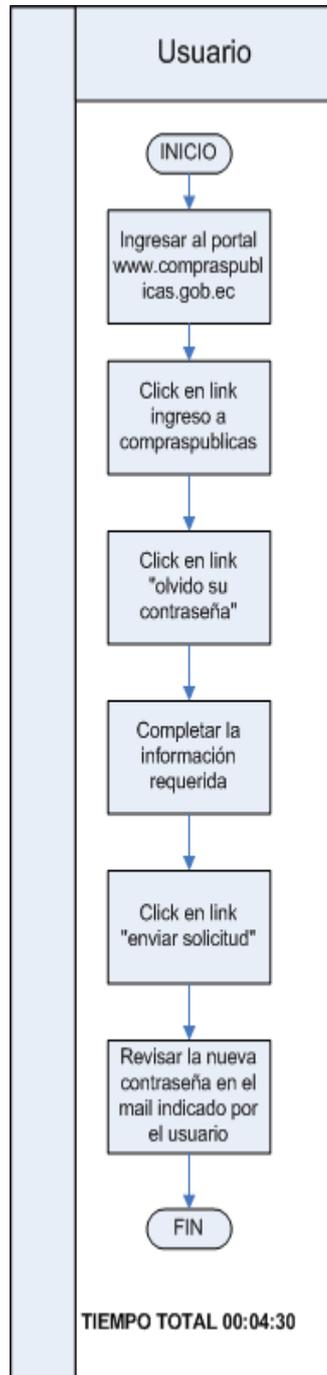
Ingrese la fecha de nacimiento del Representante Legal / Persona Natural. **Importante:** esa fecha fue ingresada la primera vez que usted hizo su registro

FECHA DE NACIMIENTO: Año.. Mes.. Dia..

ENVIAR SOLICITUD

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Autor parcial: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 3.13 FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 3.14 FLUJOGRAMA VERTICAL DEL SUBPROCESO DE
RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES**

No.	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	ETAPAS	MINUTOS
1	●	➡	□	D	△	U	Ingresar al portal www.compraspublicas.gob.ec	0:00:30
2	●	➡	□	D	△	U	Click en link ingreso a compraspublicas	0:00:30
3	●	➡	□	D	△	U	Click en link "olvido su contraseña"	0:00:30
4	●	➡	□	D	△	U	Completar la información requerida	0:02:00
5	●	➡	□	D	△	U	Click en link "enviar solicitud"	0:00:30
6	●	➡	□	D	△	U	Revisar la nueva contraseña en el mail indicado por el usuario	0:00:30
							TOTAL	00:04:30

Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

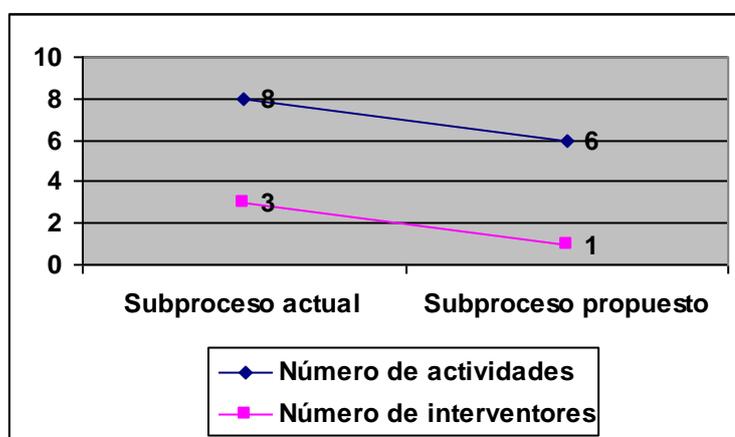
3.1.8. Análisis del subproceso de reseteo de claves para entidades contratantes

CUADRO No. 3.4 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES

	Subproceso actual	Subproceso propuesto	Reducción con la propuesta
Número de actividades	8	6	2
Número de interventores	3	1	2
Tiempo total de ejecución	0:10:45	0:04:30	0:06:15

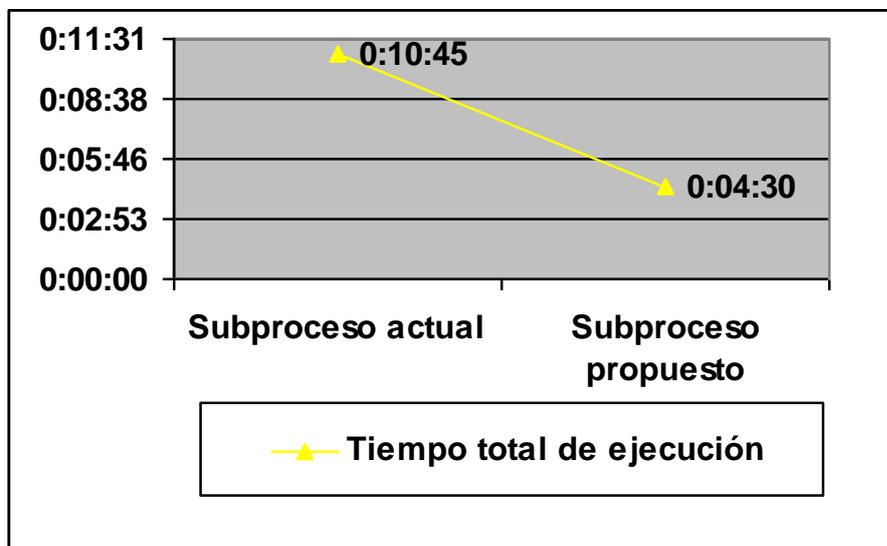
Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

GRÁFICO No. 3.15 REDUCCIÓN DE NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN Y NÚMERO DE ACTIVIDADES EN EL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES CONTRATANTES



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

**GRÁFICO No. 3.16 REDUCCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN
EN EL SUBPROCESO DE RESETEO DE CLAVES PARA ENTIDADES
CONTRATANTES**



Fuente: Investigación propia
Autor: Ana Lucía Acosta

En el cuadro No. 3.4 y los gráficos No. 3.15 y 3.16, mediante la comparación del subproceso actual con el propuesto se identifican la disminución del número de actividades de 8 a 6, el número de personas que intervienen se reduce de 3 a 1 y el tiempo total de ejecución de 10 minutos 45 segundos a 4 minutos 30 segundos.

El subproceso propuesto para el reseteo de claves de entidades contratantes consiste en la automatización del subproceso actual, el cual puede realizarlo el usuario directamente desde su computador accediendo a la opción reseteo de clave. La propuesta consiste en el desarrollo de la opción de reseteo para entidades contratantes de manera similar a la existente para el reseteo de claves de proveedores; con esta opción el número de personas que intervienen se reduce a uno solo, que podrá obtener el reseteo de clave en 4 minutos y 30 segundos.

Como se puede determinar del análisis de las propuestas de los cuatro subprocesos identificados en la Dirección de Proveedores y Participación Nacional permiten reducir el tiempo de ejecución de los mismos, la reducción global alcanzada es de 79 horas 56 minutos y 20 segundos. Y se reducen 19 actividades en la ejecución de los 4 subprocesos.

Todos los procesos evidencian disminución en su tiempo de ejecución por la optimización de las actividades, así como la eliminación de personas que intervienen de manera innecesaria, causando retrasos y duplicación de actividades en los participantes.

La eliminación de personas que interviene innecesariamente en el subproceso de emisión de certificados permite eliminar el tiempo muerto que existía en la demora de 48 horas para devolución de requisitos incompletos. Sin duda la eliminación mas visible de la propuesta de mejora en tiempo hábil para el usuario y para el asesor.

De los 4 subprocesos identificados existe uno que fluye con normalidad, es el subproceso de reseteo de claves para entidades contratantes, por lo cual la propuesta es automatizarlo y permitir que el usuario realice el proceso directamente sin la participación de más personas.

La automatización del subproceso de reseteo de claves reduce 6 minutos y 15 segundos del tiempo total de ejecución, lo cual no refleja el ahorro de tiempo del usuario al no tener que acudir hasta las oficinas del INCOP para realizar el subproceso. Se optimiza el tiempo del usuario y de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional, ya que al automatizar el subproceso, este ya no formaría parte de los subproceso que realizarían los funcionarios de la Dirección. Esto permitirá que la Dirección pueda ocupar el tiempo de los funcionarios en el desarrollo de nuevas herramientas para brindar un mejor servicio a sus clientes externos.

El tiempo que se reduce con la propuesta no se ve reflejado en costos, por cuanto la entidad brinda los servicios de manera gratuita a sus usuarios. Sin embargo la propuesta de mejora permite optimizar el tiempo de respuesta a los requerimientos de

los usuarios, lo cual se evidenciara en el aumento del nivel de satisfacción de los usuarios respecto al servicio brindado por la Dirección de Proveedores y Participación Nacional. Con lo cual se estará aportando al cumplimiento de la misión y visión del Instituto Nacional de Contratación Pública.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La mala administración de los recursos del estado en los procesos de adquisición de las entidades del sector público que han propiciado actos de corrupción por lo que el Ecuador fue calificado como uno de los países más corruptos del mundo; echo motivador para que el presidente Eco. Rafael Correa decida crear el Instituto Nacional de Contratación Pública mediante decreto ejecutivo No. 1248 de fecha 08 de agosto de 2008.
- El Instituto Nacional de Contratación Pública mediante la Dirección de Proveedores y Participación Nacional es el encargado de brindar atención a los usuarios del portal de compras públicas, con la finalidad de agilizar los procesos de contratación pública de las entidades y brindar asesoría en la aplicación de la normativa establecida para la contratación pública.
- La Dirección de Proveedores y Participación Nacional no ha estado satisfaciendo totalmente las necesidades de su cliente externo, por lo cual existe gran cantidad de quejas sobre su funcionamiento y el trabajo realizado por los asesores que laboran en esta Dirección.
- El plan de mejoramiento es un proceso que permite identificar las posibles falencias dentro de un proceso determinado, mediante el cual se puede rediseñar el flujo de actividades para eliminar retrocesos y demoras innecesarias en la ejecución de los mismos.
- La Dirección de Proveedores y Participación Nacional requiere la realización de un plan de mejoramiento de sus procesos que permitan optimizar el uso de recursos humanos y técnicos para satisfacer las necesidades de su cliente externo y aportar al cumplimiento de la misión institucional del Instituto Nacional de Contratación Pública.
- La Dirección de Proveedores y Participación Nacional es un proceso agregador de valor dentro de la estructura del Instituto Nacional de Contratación Pública por lo cual tiene a su cargo la administración del

Registro Único de Proveedores en lo concerniente a la habilitación y registro de proveedores y entidades contratantes.

- Dentro de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional se ha identificado la ejecución de 4 subprocesos, habilitación de proveedores, habilitación de entidades contratantes, emisión de certificados de contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos y el reseteo de claves de entidades contratantes.
- Los flujogramas de actividades de los subprocesos demuestran que existen actividades innecesarias y repetitivas que inflan el tiempo total de ejecución, y el subproceso de reseteo de claves de entidades contratantes fluye con normalidad por lo que es recomendable automatizarlo.
- La Dirección de Proveedores y Participación Nacional en la evaluación al desempeño ha obtenido una calificación de 87,65% correspondiente a muy buena, calificación obtenida por el promedio de la evaluación al desempeño individual de los 10 funcionarios que laboran en esta dirección.
- La aplicación de una encuesta de satisfacción a los usuarios externos de la Dirección dio como resultado que el nivel de satisfacción de los usuarios es de 5,5 correspondiente a satisfecho lo cual indica que el cumplimiento es bajo y no esta muy distante del rango de insatisfecho, determinando la necesidad de elevar el desempeño y el nivel de satisfacción de los usuarios.
- La propuesta de mejoramiento a los subprocesos identificados reduce el tiempo de ejecución total de cada uno, elimina personas que intervienen de manera innecesaria y la duplicación de actividades que causan demoras y retrocesos.
- El ahorro del tiempo de ejecución de los subprocesos no puede ser reflejado en la disminución de costos por cuanto la misión institucional se trata de un servicio provisto de manera gratuita, por lo cual el ahorro de tiempo se reflejara en el aumento del nivel de satisfacción de los usuarios de la Dirección.

- La automatización del subproceso de reseteo de claves de entidades contratantes será factor determinante para elevar la satisfacción de los usuarios por cuanto no será necesario transportarse hasta las oficinas del INCOP para solicitar el reseteo, eliminando de manera indirecta el tiempo de transporte que no se encuentra identificado en el flujograma de este subproceso.
- La propuesta de mejoramiento a los subprocesos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional aporta a la optimización de los servicios brindados lo que repercute en el cumplimiento de la misión institucional y compromiso del INCOP con la sociedad.

4.2. Recomendaciones

- Controlar el tiempo de ejecución de las actividades de cada subproceso, para evitar la retención innecesaria de documentos que causen demoras en la ejecución de los procesos.
- Difundir los requisitos previos para la realización de trámites en el INCOP, a fin de que los usuarios conozcan la información y cuando acuden con algún requerimiento lleven la documentación completa.
- Aplicar la propuesta de mejoramiento a los cuatro subprocesos de la Dirección de Proveedores y Participación Nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los nuevos tiempos, 4ta edición, Colombia, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la organización y control, Editorial Mc Graw Hill. 1993.
- DEMING, Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad, Ediciones Días Santos 1986.
- FLEITMAN, Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000
- GÓMEZ BRAVO, Luis, Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, (1992). Segunda Edición.
- KOTLER, Philip (2004), Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, Prentice Hall.
- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta Edición, México, Prentice Hall s.a. 1998
- RAYMOND, Manganelli y MARK, Klein, Como hacer reingeniería, 20va Edición, Grupo Editorial Norma 2004.
- ZAPATA, Pedro, Contabilidad General. 2da edición, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 1996
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Decreto Ejecutivo No. 1248, Quito-Ecuador 08 de agosto de 2008.
- Resolución No. SENRES-2008-000170, Quito-Ecuador 11 de septiembre de 2008.
- Plan Estratégico 2009-2012 del INCOP, Quito-Ecuador diciembre 2008.

DATOS

- Instituto Nacional de Contratación Pública

INTERNET

- www.wikipedia.org
- www.gestiopolis.com
- www.compraspublicas.gob.ec

ANEXO

No. 1



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
PARA EL SUBPROCESO DE
HABILITACIÓN DE PROVEEDORES**

*DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN
NACIONAL*

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA		
PROCEDIMIENTO: HABILITACIÓN DE PROVEEDORES		
Código: 1.1	Versión: 1.0	Número de Páginas
Elaborado por: Ana Lucía Acosta	Revisado por:	Aprobado por:

CONTENIDO

1. NOTAS DE CAMBIO	4
2. PROPÓSITO	4
3. ALCANCE	4
4. MARCO JURIDICO	5
5. GLOSARIO Y SIGLAS	5
6. ROLES Y RESPONSABILIDADES	6
7. DIAGRAMA DE FLUJO	7
8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	9

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

1. NOTAS DE CAMBIO

Resumen de las actualizaciones:

<i>Versión del documento #</i>	<i>Fecha de Revisión</i> (dd/mm/aaaa)	<i>Cambio realizado</i>

El dueño de proceso, el Director de Proveedores y Participación Nacional es el autorizado para aprobar los cambios al documento.

2. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos necesarios para una adecuada atención y control del servicio ofrecido para la habilitación de los proveedores del Estado.

3. ALCANCE

Este procedimiento aplica al servicio que brinda el INCOP a través de esta Dirección; a los usuarios a nivel nacional que requieren registrarse como proveedores del Estado.

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

4. MARCO JURIDICO

El procedimiento se sujeta a la siguiente normativa legal:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Resoluciones generales a nivel de procesos.
- Decretos generales.
- Acuerdos de responsabilidad para Proveedores y Entidades para el uso del Portal.
- Convenios y contratos.

5. GLOSARIO Y SIGLAS

SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es 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.

LOSNCP.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

INCOP.- Instituto Nacional de Contratación Pública

RUP (Registro Único de Proveedores).- Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

Usuarios del SNCP.- Personas naturales o jurídicas que requieren de un bien o servicio (entidad contratante) o que tienen la capacidad de proveerlas (proveedores).

Entidad Contratante.- Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de la LOSNCP

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

Proveedor.- Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

Máxima Autoridad.- Quien ejerce administrativamente la representación legal de la Entidad Contratante. Para efectos de esta Ley, en las municipalidades y consejos provinciales, la máxima autoridad será el Alcalde o Prefecto, respectivamente.

Habilitación.- Procedimiento a través del cual, el proveedor o entidad es incluido en la base de datos del INCOP; permitiéndole el acceso a la información y servicios que ofrece el Portal, referentes a procesos de contratación.

Certificado de Habilitación.- Documento que el INCOP; entrega al usuario y que lo acredita como apto para contrataciones a través del INCOP.

Registro.- Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Director de Proveedores y Participación Nacional

- Administrar y velar por el normal desarrollo de las actividades de su dirección, identificando; necesidades y oportunidades de mejora, enfocadas en la atención de los usuarios.
- Planificar metas y objetivos de los diferentes servicios que ofrece en función de los resultados de los indicadores establecidos.
- Verificar que este procedimiento sea aplicado según lo establecido en éste.

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

Asesores

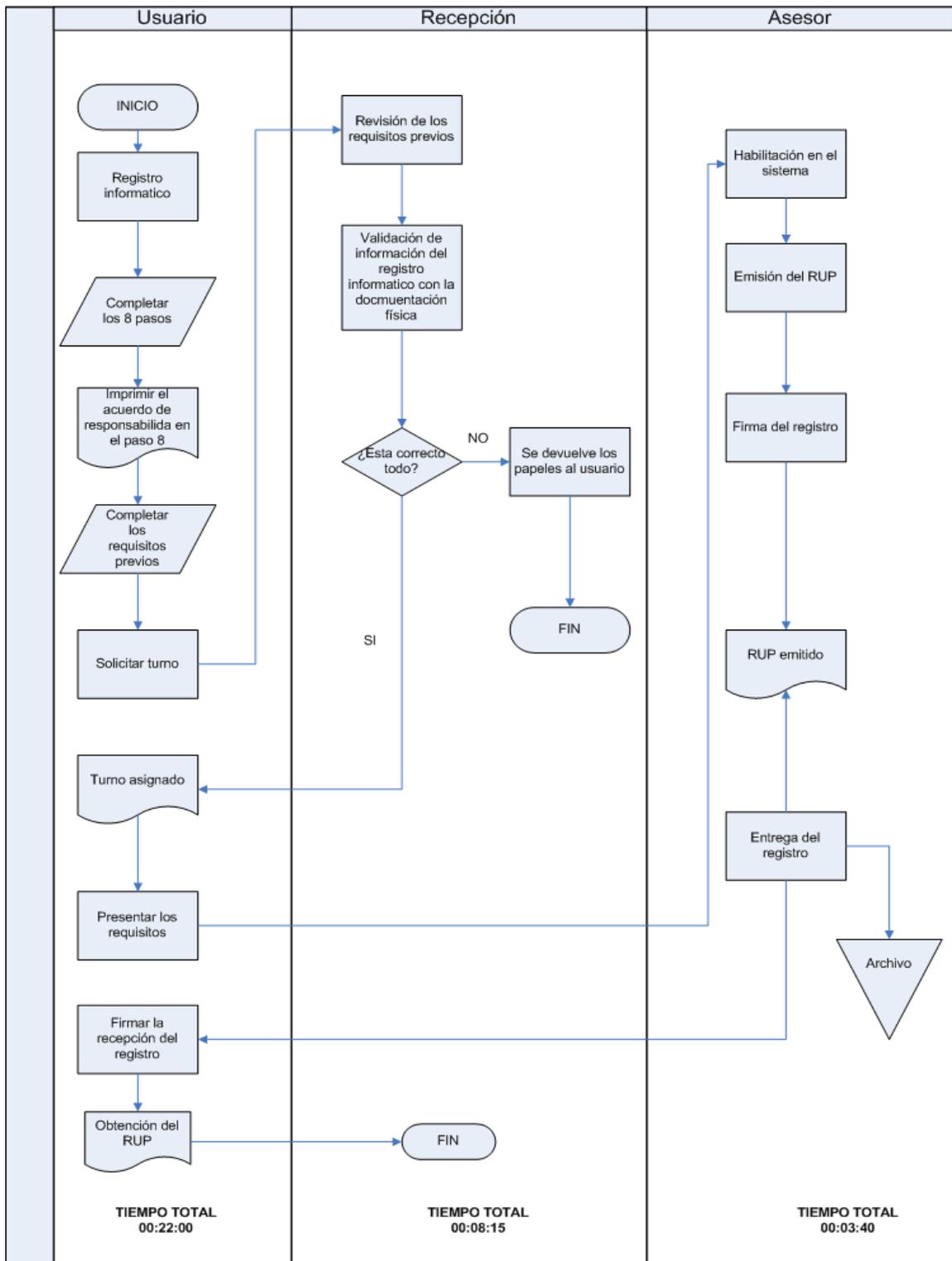
- Atender y solventar los requerimientos de los usuarios; tanto verbales como escritos.
- Dar seguimiento y entregar soluciones a los casos pendientes planteados por los usuarios.
- Verificar el correcto funcionamiento del sistema, herramientas, equipos, etc., reportando oportunamente al Director del Centro de Servicios si es necesario o a quien corresponda; los inconvenientes hallados durante las actividades diarias.
- Identificar necesidades de capacitación tanto de los usuarios externos; así como necesidades propias y comunicarlas al Director del Centro de Servicios para que sean gestionadas oportunamente.

Recepcionista

- Indagar en forma general sobre el requerimiento del usuario
- Atender consultas básicas realizadas por los usuarios
- Asignar turnos a los usuarios; según corresponda.

7. DIAGRAMA DE FLUJO

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES



SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE PROVEEDORES

8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Usuario	Registrarse en el portal Web, completar 8 pasos	0:10:00
2	Usuario	Imprimir acuerdo de responsabilidad paso 8	0:00:30
3	Usuario	Completar los requisitos previos, según corresponda	0:10:00
4	Usuario	Solicitar turno para habilitación	0:00:30
5	Recepcionista	Revisión y verificación de los requisitos previos	0:06:45
6	Recepcionista	¿Esta todo completo?	0:00:30
7	Recepcionista	No, devolver los papeles al usuario	0:00:30
8	Recepcionista	Si, asignar el turno requerido	0:00:30
9	Usuario	Presentar los requisitos	0:00:30
10	Asesor	Habilitación y emisión del RUP	0:02:30
11	Asesor	Impresión del RUP	0:00:30
12	Asesor	Firma del RUP	0:00:20
13	Asesor	Entregar el registro al proveedor	0:00:20
14	Usuario	Firmar la recepción del registro	0:00:30

ANEXO

No. 2

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES
CONTRATANTES



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
DE HABILITACIÓN
DE ENTIDADES CONTRATANTES**

*DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN
NACIONAL*

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA		
PROCEDIMIENTO: HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES		
Código: 2.1	Versión: 2.0	Número de Páginas
Elaborado por: Ana Lucía Acosta	Revisado por:	Aprobado por:

CONTENIDO

1. NOTAS DE CAMBIO	4
2. PROPÓSITO	4
3. ALCANCE.....	4
4. MARCO JURIDICO	5
5. GLOSARIO Y SIGLAS	5
6. ROLES Y RESPONSABILIDADES	6
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	8
8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	9

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

1. NOTAS DE CAMBIO

Resumen de las actualizaciones:

<i>Versión del documento #</i>	<i>Fecha de Revisión</i> <i>(dd/mm/aaaa)</i>	<i>Cambio realizado</i>

El dueño de proceso, el Director de Proveedores y Participación Nacional es el autorizado para aprobar los cambios al documento.

2. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos necesarios para una adecuada atención y control del servicio de habilitación de entidades contratantes.

3. ALCANCE

Este procedimiento aplica al servicio que brinda el INCOP a través de esta Dirección; a los usuarios a nivel nacional que requieren registrarse como entidades contratantes.

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

4. MARCO JURIDICO

El procedimiento se sujeta a la siguiente normativa legal:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Resoluciones generales a nivel de procesos.
- Decretos generales.
- Acuerdos de responsabilidad para Proveedores y Entidades para el uso del Portal.
- Convenios y contratos.

5. GLOSARIO Y SIGLAS

SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es 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.

LOSNCP.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

INCOP.- Instituto Nacional de Contratación Pública

RUP (Registro Único de Proveedores).- Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

Usuarios del SNCP.- Personas naturales o jurídicas que requieren de un bien o servicio (entidad contratante) o que tienen la capacidad de proveerlas (proveedores).

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

Entidad Contratante.- Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de la LOSNCP

Proveedor.- Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

Máxima Autoridad.- Quien ejerce administrativamente la representación legal de la Entidad Contratante. Para efectos de esta Ley, en las municipalidades y consejos provinciales, la máxima autoridad será el Alcalde o Prefecto, respectivamente.

Habilitación.- Procedimiento a través del cual, el proveedor o entidad es incluido en la base de datos del INCOP; permitiéndole el acceso a la información y servicios que ofrece el Portal, referentes a procesos de contratación.

Certificado de Habilitación.- Documento que el INCOP; entrega al usuario y que lo acredita como apto para contrataciones a través del INCOP.

Registro.- Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Director de Proveedores y Participación Nacional

- Administrar y velar por el normal desarrollo de las actividades de su dirección, identificando; necesidades y oportunidades de mejora, enfocadas en la atención de los usuarios.
- Planificar metas y objetivos de los diferentes servicios que ofrece en función de los resultados de los indicadores establecidos.
- Verificar que este procedimiento sea aplicado según lo establecido en éste.

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

Asesores

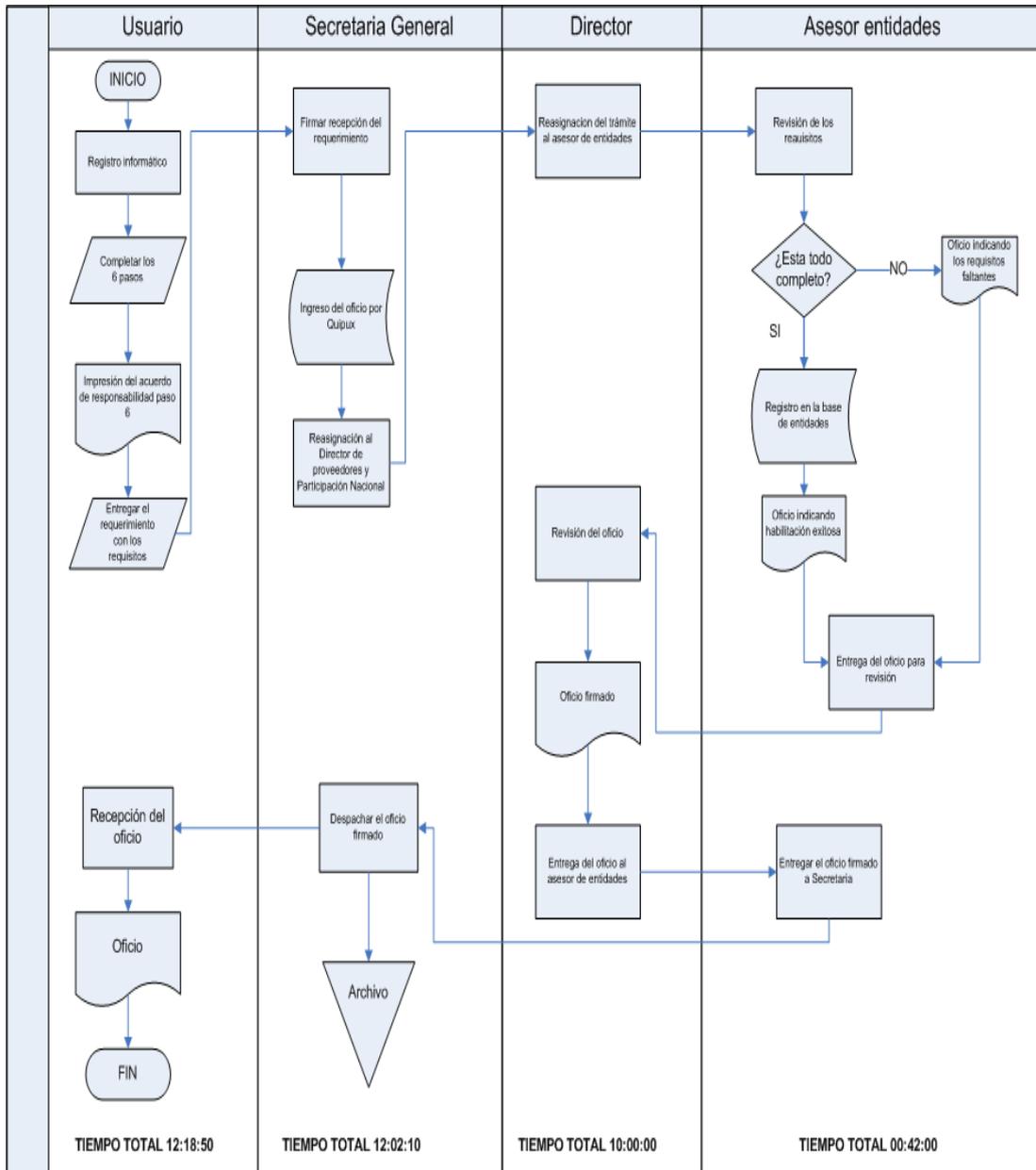
- Atender y solventar los requerimientos de los usuarios; tanto verbales como escritos.
- Dar seguimiento y entregar soluciones a los casos pendientes planteados por los usuarios.
- Verificar el correcto funcionamiento del sistema, herramientas, equipos, etc., reportando oportunamente al Director del Centro de Servicios si es necesario o a quien corresponda; los inconvenientes hallados durante las actividades diarias.
- Identificar necesidades de capacitación tanto de los usuarios externos; así como necesidades propias y comunicarlas al Director del Centro de Servicios para que sean gestionadas oportunamente.

Recepcionista

- Indagar en forma general sobre el requerimiento del usuario
- Atender consultas básicas realizadas por los usuarios
- Asignar turnos a los usuarios; según corresponda.

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

7. DIAGRAMA DE FLUJO



SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	MINUTOS
1	Usuario	Registrarse en el portal Web, completar 6 pasos	0:07:50
2	Usuario	Imprimir acuerdo de responsabilidad paso 6	0:00:30
3	Usuario	Completar los requisitos previos, según corresponda	0:10:00
4	Usuario	Entregar el requerimiento y requisitos en Secretaria	0:00:30
5	Secretaria	Firmar la recepción del oficio y de los requisitos	0:00:10
6	Secretaria	Ingreso del oficio mediante Quipux	0:02:00
7	Secretaria	Reasignación del tramite al Director	6:00:00
8	Director	Reasignación del tramite al asesor de entidades	6:00:00
9	Asesor Entidades	Revisión de los requisitos	0:08:00
10	Asesor Entidades	¿Esta todo completo?	0:02:00
11	Asesor Entidades	No, preparar el oficio indicando que requisitos faltan.	0:12:00
12	Asesor Entidades	Sí, registro de la entidad en base de entidades contratantes.	0:03:00
13	Asesor Entidades	Preparar el oficio indicando la habilitación exitosa	0:12:00

SUBPROCESO DE HABILITACIÓN DE ENTIDADES CONTRATANTES

14	Director	Revisión y firma del oficio	3:30:00
15	Director	Entregar el oficio al asesor de entidades	0:30:00
16	Asesor Entidades	Entregar el oficio a Secretaria General del INCOP	0:05:00
17	Secretaria	Despachar el oficio por correspondencia	6:00:00
18	Usuario	Esperar recepción del oficio	12:00:00

ANEXO

No. 3



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
PARA EL SUBPROCESO DE
EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE
CONTRATISTAS INCUMPLIDOS O
ADJUDICATARIOS FALLIDOS**

*DIRECCIÓN DE PROVEEDORES Y PARTICIPACIÓN
NACIONAL*

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA		
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CERTIFICADOS		
Código: 3.1	Versión: 3.0	Número de Páginas
Elaborado por: Ana Lucía Acosta	Revisado por:	Aprobado por:

CONTENIDO

1. NOTAS DE CAMBIO	4
2. PROPÓSITO	4
3. ALCANCE.....	4
4. MARCO JURIDICO	5
5. GLOSARIO Y SIGLAS	5
6. ROLES Y RESPONSABILIDADES	6
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	8
8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	9

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

1. NOTAS DE CAMBIO

Resumen de las actualizaciones:

<i>Versión del documento #</i>	<i>Fecha de Revisión</i> (dd/mm/aaaa)	<i>Cambio realizado</i>

El dueño de proceso, el Director de Proveedores y Participación Nacional es el autorizado para aprobar los cambios al documento.

2. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos necesarios para una adecuada atención y control del servicio de emisión de certificados de contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos.

3. ALCANCE

Este procedimiento aplica al servicio que brinda el INCOP a través de esta Dirección; a los usuarios a nivel nacional que requieran el certificado de contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos.

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

4. MARCO JURIDICO

El procedimiento se sujeta a la siguiente normativa legal:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Resoluciones generales a nivel de procesos.
- Decretos generales.
- Acuerdos de responsabilidad para Proveedores y Entidades para el uso del Portal.
- Convenios y contratos.

5. GLOSARIO Y SIGLAS

SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es 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.

LOSNCP.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

INCOP.- Instituto Nacional de Contratación Pública

RUP (Registro Único de Proveedores).- Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

Usuarios del SNCP.- Personas naturales o jurídicas que requieren de un bien o servicio (entidad contratante) o que tienen la capacidad de proveerlas (proveedores).

Entidad Contratante.- Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de la LOSNCP

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

Proveedor.- Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

Máxima Autoridad.- Quien ejerce administrativamente la representación legal de la Entidad Contratante. Para efectos de esta Ley, en las municipalidades y consejos provinciales, la máxima autoridad será el Alcalde o Prefecto, respectivamente.

Habilitación.- Procedimiento a través del cual, el proveedor o entidad es incluido en la base de datos del INCOP; permitiéndole el acceso a la información y servicios que ofrece el Portal, referentes a procesos de contratación.

Certificado de Habilitación.- Documento que el INCOP; entrega al usuario y que lo acredita como apto para contrataciones a través del INCOP.

Registro.- Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Director de Proveedores y Participación Nacional

- Administrar y velar por el normal desarrollo de las actividades de su dirección, identificando; necesidades y oportunidades de mejora, enfocadas en la atención de los usuarios.
- Planificar metas y objetivos de los diferentes servicios que ofrece en función de los resultados de los indicadores establecidos.
- Verificar que este procedimiento sea aplicado según lo establecido en éste.

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

Asesores

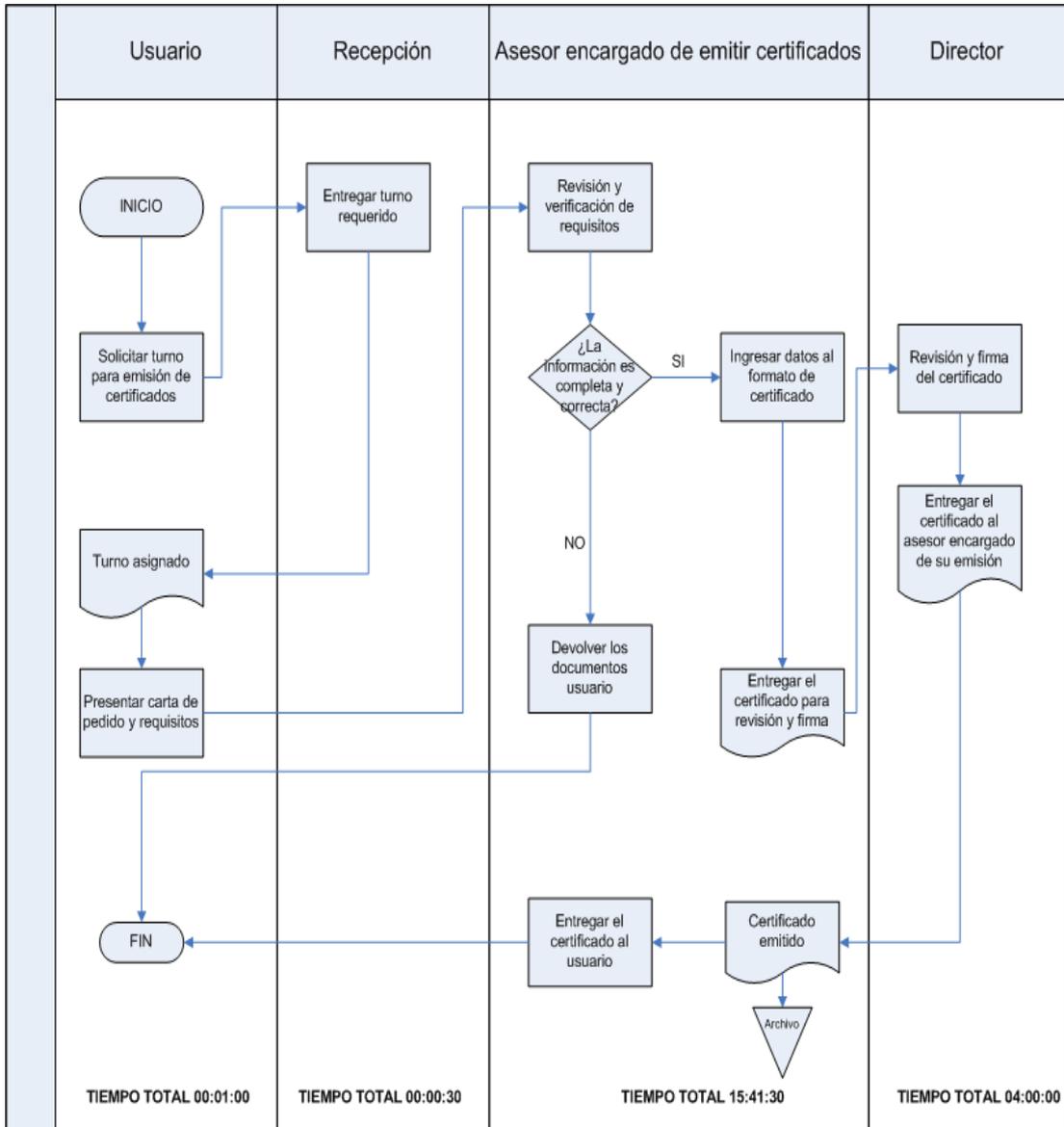
- Atender y solventar los requerimientos de los usuarios; tanto verbales como escritos.
- Dar seguimiento y entregar soluciones a los casos pendientes planteados por los usuarios.
- Verificar el correcto funcionamiento del sistema, herramientas, equipos, etc., reportando oportunamente al Director del Centro de Servicios si es necesario o a quien corresponda; los inconvenientes hallados durante las actividades diarias.
- Identificar necesidades de capacitación tanto de los usuarios externos; así como necesidades propias y comunicarlas al Director del Centro de Servicios para que sean gestionadas oportunamente.

Recepcionista

- Indagar en forma general sobre el requerimiento del usuario
- Atender consultas básicas realizadas por los usuarios
- Asignar turnos a los usuarios; según corresponda.

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

7. DIAGRAMA DE FLUJO



SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	MINUTOS
1	Usuario	Solicitar turno para emisión de certificados	0:00:30
2	Recepcionista	Emisión del turno requerido	0:00:30
3	Usuario	Entregar la carta y los requisitos	0:00:30
4	Asesor de Certificados	Revisar y verificación de los requisitos previos	0:05:30
5	Asesor de Certificados	¿Esta correcta y completa la información?	0:00:30
6	Asesor de Certificados	No, devolver los documentos al asesor que recibio el pedido	1:00:00
7	Asesor de Certificados	Si, ingresar datos en el formato de certificado	0:04:30
8	Asesor de Certificados	Firmar la recepción del pedido de certificado	0:00:30
9	Asesor de Certificados	Indicar al usuario que debe regresar el día siguiente	0:00:30
10	Asesor de Certificados	Entregar el certificado al Director para revisión y firma	2:30:00
11	Director	Firmar el certificado	3:00:00
12	Director	Entregar el certificado al asesor encargado	1:00:00
13	Asesor de Certificados	Entregar el certificado al usuario.	12:00:00