

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**REDISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL
DE CONTRATACIÓN PÚBLICA - INCOP**

AUTORAS:

**RÍOS HURTADO SANDY MAGALY
ANDREA JACQUELINE SOTOMAYOR LESCOANO**

DIRECTOR:

ÁNDRES RICARDO MOLINA CÓRDOVA

Quito, noviembre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras, Sandy Ríos y Andrea Sotomayor autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, noviembre del 2013

Sandy Magaly Ríos Hurtado

C.C:172081169-2

Andrea Jacqueline Sotomayor L.

C.C:171802832-5

DEDICATORIA

A Dios quien me dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él quien me ha acompañado y guiado siendo mi fortaleza en los momentos de debilidad y quien con infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera universitaria.

Papito, por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño, por alentarme a hacer lo que quiero y ser como soy, por la orientación que me has dado, por iluminar mi camino y darme la pauta para poder realizarme en mis estudios y en mi vida.

A ti Mami, por el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas. Porque estoy segura que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor y mucho de ángel por tus incansables cuidados.

A ti Ñaño, porque juntos aprendimos a vivir, crecimos como cómplices día a día y somos amigos incondicionales de toda la vida, compartiendo triunfos y fracasos.

Porque si hay alguien que está detrás de todo este trabajo, son ustedes, que han sido y seguirán siendo el pilar de mi vida.

Sandy

DEDICATORIA

A Dios por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

Papi, por tu apoyo, la orientación que me has dado, por darme la clave para no fracasar en la vida, por tus consejos sabios que en el momento más oportuno has sabido darme para no dejarme caer y enfrentar los momentos difíciles, por ayudarme a tomar las decisiones que me ayudan a balancear mi vida.

Mami, eres la persona que me ayuda a levantar los ánimos tanto en mi vida personal como estudiantil, por tu paciencia, confianza, esas palabras sabias que siempre tienes para mis enojos, mis tristezas y mis momentos felices, por ser mi mejor amiga.

A ustedes mis amores Xavi y Emi, son la fuerza que me inspiran para seguir adelante, por su apoyo constante, paciencia, desvelos, preocupación y confianza. A mi hija Emilia, es la persona que más ha sentido mi ausencia durante mi vida universitaria, y te demuestro que no ha sido en vano mi gordita preciosa, lo logre y con este ejemplo que doy quiero que tu busques tu propio camino, yo estaré ahí para apoyarte incondicionalmente.

A ti ñaña que siempre estas a mi lado brindándome tú apoyo, con este triunfo te demuestro que si se puede y ahora te toca a ti seguir el mismo camino, no es fácil pero tampoco imposible.

Andy

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A nuestro director de tesis, Sr. Andrés Ricardo Molina Córdova por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotras que podamos terminar nuestros estudios con éxito.

También nos gustaría agradecer a nuestros profesores que nos han acompañado durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando nuestra formación como estudiantes universitarios.

Sandy y Andrea

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
GENERALIDADES	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Instituto Nacional de Contratación Pública	4
1.2.1. Red Interamericana de Compras Gubernamentales – RICG	7
1.2.2. El futuro de la Institución.....	10
1.3. Marco Conceptual	12
1.3.1. Identidad e Imagen Corporativa.....	12
1.3.2. Cultura Corporativa o Empresarial	15
1.3.3. Comunicación Corporativa o Empresarial	16
1.3.3.1. Comunicación Externa.....	17
1.3.3.2. Comunicación Interna.....	17
1.3.4. Marketing	19
1.3.4.1. Marketing de Relaciones.....	20
1.3.5. Calidad Y Servicio Al Cliente	22
Calidad	22
Servicio	22
Servicio al Cliente.....	22
Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva	23
CAPÍTULO II	24
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	24
2.1. Macroentorno	24
2.1.1. Demográfico.....	25
2.1.2. Económico.....	26
2.1.2.1. Inflación	26
2.1.2.2. Producto Interno Bruto (PIB).....	29
2.1.2.3. Tasa de Crecimiento.....	30
2.1.2.4. Tasa de Interés.....	32
2.1.2.5. Riesgo País.....	33
2.1.3. Medioambiente.....	34

2.1.4. Tecnológico	35
2.1.5. Político	36
2.2. Microentorno.....	38
2.2.1. Las Cinco Fuerzas De Michael Porter	38
2.2.1.1. Poder De Negociación De Los Clientes.....	39
2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores	41
2.2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes	42
2.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos	44
2.2.1.5. Rivalidad entre Los competidores	45
2.3. Matriz FODA	46
2.4. Direccionamiento Estratégico	49
2.4.1. Matriz Axiológica.....	49
2.4.1.2. Valores Corporativos.....	50
2.4.2. Visión	51
2.4.3. Misión	52
2.4.4. Objetivos Estratégicos.....	52
2.4.5. Estrategias	53
2.4.6. Índices De Gestión	56
2.5. Diseño Organizacional	72
2.5.1. Diseño Organizacional Estructural	72
2.5.2. Diseño Organizacional Por Procesos	75
2.6. Imagen Externa	76
2.6.1. Imagen Externa	77
2.6.2. Medición de Logotipos	78
CAPÍTULO III.....	80
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	80
3.1. Tipos De Investigación.....	80
3.1.1. Investigación de Campo.....	80
3.1.2. Investigación Bibliográfica y Documental.....	80
3.2. Método	80
3.3. Técnicas e Instrumentos	80
3.3.1. La Encuesta	81
3.4. Población.....	81
3.5. Muestra.....	82

3.6. Análisis e interpretación de resultados	84
3.6.1. Resultados de las encuestas dirigidas al Cliente Interno.....	84
3.6.2. Resultados de las encuestas dirigidas a la Entidades Contratantes	90
3.6.3. Resultados de las encuestas dirigidas a los Proveedores del Estado.....	94
CAPÍTULO IV	101
PROPUESTA	101
Precedentes en la Gestión del INCOP	102
Inducción de Personal	103
Capacitación	106
Gráfico N° 51 Cálculo Costos Totales	109
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
LISTA DE REFERENCIAS	114
ANEXOS	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Países miembros de la RICG	8
Gráfico N° 2	La orientación del marketing relacional Vinculación entre el marketing, servicio al cliente y	21
Gráfico N° 3	calidad	21
Gráfico N° 4	Fuerzas Presentes en el Macroentorno	24
Gráfico N° 5	Inflación Anual	27
Gráfico N° 6	Inflación en los Últimos Dos Años	28
Gráfico N° 7	Inflación Porcentajes	28
Gráfico N° 8	Producto Interno Bruto, PIB	30
Gráfico N° 9	Tasa de Crecimiento	31
Gráfico N° 10	Tasa de Interés	32
Gráfico N° 11	Riesgo País	33
Gráfico N° 12	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	39
Gráfico N° 13	Cadena de Valor del Direccionamiento Estratégico	49
Gráfico N° 14	Organigrama Estructural	74
Gráfico N° 15	Diseño Organizacional Por Procesos	76
Gráfico N° 16	Distribución por Género	84
Gráfico N° 17	¿Sabe usted cuál es la misión del INCOP?	85
Gráfico N° 18	¿Sabe usted cuál es la visión del INCOP? ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen Corporativa	85
Gráfico N° 19	actual del INCOP? ¿La inducción que usted recibió por parte del INCOP	86
Gráfico N° 20	fue clara y adecuada? ¿Cree usted que existen oportunidades de crecimiento	86
Gráfico N° 21	dentro del INCOP? ¿Conoce usted si el INCOP proporciona programas de	87
Gráfico N° 22	capacitación para el personal?	87
Gráfico N° 23	¿El ambiente en el cual usted desarrolla su trabajo es? ¿Está continuamente informado sobre los objetivos,	88
Gráfico N° 24	cambios, logros y/o actividades del INCOP?	88
Gráfico N° 25	¿Tiene usted la seguridad de conservar su trabajo?	89

	¿Si usted tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del INCOP en igualdad de condiciones, se	
Gráfico N° 26	cambiaría de área?	89
Gráfico N° 27	¿Conoce usted lo que es el INCOP?	90
	¿Usted conoce cuales son las funciones que el INCOP desempeña como ente regulador de las compras	
Gráfico N° 28	públicas en el Ecuador?	90
	¿Usted ha utilizado y conoce cómo funciona el Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o	
Gráfico N° 29	mejor conocido como Portal de Compras Públicas?	91
	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o	
Gráfico N° 30	mejor conocido como el portal de compras pública?	91
	¿Cuál es el canal que usted utiliza para realizar sus	
Gráfico N° 31	consultas y/o inquietudes?	92
	El servicio suministrado por los anteriores canales	
Gráfico N° 32	son:	92
	¿Hace cuánto tiempo usted recibió capacitación sobre el manejo de los instrumentos y herramientas	
Gráfico N° 33	relacionadas con la contratación pública?	93
	¿Qué le pareció la última capacitación brindada por	
Gráfico N° 34	parte del INCOP?	93
	¿Cuál es su opinión acerca de la imagen corporativa	
Gráfico N° 35	del INCOP?	94
	¿Usted conoce cuales son las funciones que el INCOP desempeña como ente regulador de las compras	
Gráfico N° 36	públicas en el Ecuador?	94
	¿Le parece que la gestión que el INCOP realiza es	
Gráfico N° 37	transparente?	95
	¿Usted ha utilizado y conoce cómo funciona el Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o	
Gráfico N° 38	mejor conocido como el portal de compras públicas?	95

	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como Portal de Compras Pública?	96
Gráfico N° 39		
	¿Cree que existe suficiente apoyo del INCOP para promover el emprendimiento en el Ecuador?	96
Gráfico N° 40		
	¿De las siguientes herramientas, cual considera usted que promueve la participación de los artesanos, profesionales y de las PYMES?	97
Gráfico N° 41		
	¿Cuál es el canal que usted utiliza para realizar sus consultas y/o inquietudes?	97
Gráfico N° 42		
	El servicio suministrado por los anteriores canales son:	98
Gráfico N° 43		
	¿Tiene usted un conocimiento claro sobre el manejo de los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?	98
Gráfico N° 44		
	¿Cada que tiempo le gustaría que el INCOP le otorgue capacitación sobre los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?	99
Gráfico N° 45		
	¿Conoce usted que el INCOP conforme el marco de sus atribuciones realiza monitoreos a los procesos de contratación pública?	99
Gráfico N° 46		
	¿Conoce usted que el INCOP impulsa la participación social a través de veedurías ciudadanas?	100
Gráfico N° 47		
Gráfico N° 48	Inducción Personal Nuevo INCOP	105
Gráfico N° 49	Capacitación INCOP	107
Gráfico N° 50	Calculo Capacitación INCOP	108
Gráfico N° 51	Calculo Costos Totales	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Matriz FODA	48
Tabla N°2 Matriz Axiológica	51
Tabla N°3 Las estrategias del INCOP, están dadas por cada uno de los objetivos estratégicos	54
Tabla N°4 Indicadores de gestión del Instituto Nacional de Contratación Pública	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Glosario	117
Procedimientos de Contratación Pública	126
Encuesta Cliente Interno INCOP	136
Encuesta Proveedores del Estado	137
Encuesta Entidades Contratantes	138
Distributivo Personal INCOP	140
Modelo Cuaderno	142

RESUMEN

La presente tesis “Rediseño de la Imagen Corporativa del Instituto Nacional de Compras Públicas – INCOP”, fue pensada con el fin de cambiar totalmente la imagen que proyecta esta institución hacia la sociedad.

Al ser una institución joven, necesita consolidarse como una entidad transparente, que garantice los derechos que poseemos todos los ciudadanos Ecuatorianos.

Dentro de este trabajo de tesis se explica cómo nació el Instituto Nacional de Compras Públicas INCOP, el fin por el cual se creó, objetivos, misión, visión, los procesos que abarca, las leyes, reglamentos, estatutos y los cambios que ha venido experimentado hasta el día de hoy.

Se detalla el estudio en el cual nos indica cómo afecta directa e indirectamente a la empresa ya sea en su ambiente interno como externo, al igual se realiza el análisis de la población, las encuestas realizadas y la interpretación de las mismas.

Se especifican las nuevas ideas que puede implementar el INCOP, los cambios que pueden ayudar a un mejor servicio a la ciudadanía y sobre todo a los actores principales en los procesos de contratación pública.

Finalmente se pormenoriza los resultados que obtuvimos de toda la investigación, identificando los principales problemas que afectan a la imagen del INCOP. También extendemos las recomendaciones del caso, adaptándonos a los cambios que podemos realizar para mejorar considerablemente la imagen corporativa de la institución.

ABSTRACT

This thesis "Corporate Image Redesign of the National Institute of Public Procurement - INCOP" was designed in order to completely change the image projected by this institution to society.

As a young institution, needs to be consolidated as a transparent entity that guarantees the rights we possess all Ecuadorian citizens.

Within this thesis explains how was the National Public Procurement INCOP, the purpose for which it was created, objectives, mission, vision, encompassing processes, laws, regulations, statutes, and the changes that has been experienced until today.

It details the study which indicates how directly and indirectly affects the company either in its internal and external environment, as the analysis is performed of the population, surveys and the interpretation thereof.

It specifies the new ideas that you can implement INCOP, changes that can help to better serve the public and especially the major players in the procurement processes.

Finally, details the results we got from all the research, identifying the main problems affecting INCOP image. We also extend appropriate recommendations, adapting to the changes we can make to significantly improve the corporate image of the institution.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto en la actualidad la imagen es un tema inquietante y de vital importancia en las diferentes instituciones y es mayor aún en entidades públicas que mantienen la exigencia de la sociedad, ya que son entes creados con el solo objetivo de cubrir las diversas necesidades básicas y obligaciones con eficiencia, eficacia para lograr optimizar el desarrollo del país.

Hoy por hoy el mercado es tan competitivo y cambiante por lo que las instituciones tanto privadas como públicas están en la obligación de darse a conocer ante la sociedad por medio de una imagen corporativa, así como las organizaciones deben adaptarse a los cambios existentes jamás antes vistos, de igual manera su imagen debe acoplarse para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa de las instituciones saca a flote las actividades de la empresa u organización, el tener una sinergia entre todos los elementos necesarios para afianzar lo que la empresa es y quiere dar a conocer. Este es el factor de fundamental importancia para el posicionamiento de la organización, si la imagen corporativa atrae la atención, es fácil de comprender y expresar credibilidad y confianza entonces será fácil de recordar y en consecuencia el posicionamiento de la entidad será sólido y duradero.

El desarrollo de una imagen institucional consolidada expresa una identidad pública positiva, que comprende las relaciones públicas, publicidad corporativa, relaciones con clientes internos y externos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

Cuando el Economista Rafael Correa Delgado asumió la presidencia de la república el 15 de enero de 2007, delegó al economista Raúl Sagasti la creación de la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas mediante el decreto ejecutivo 258 del 9 de abril del 2007, conforme lo señala en el artículo 1.

El Sistema Nacional de Compras Públicas, entendido como el conjunto de procesos, procedimientos y mecanismos de evaluación de las compras realizadas por las Instituciones del Estado, estará orientado a la consecución de los siguientes objetivos generales:

- Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en las compras públicas;
- Convertir las compras públicas en un elemento dinamizador de la producción nacional;
- Promover la participación de micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, como proveedoras del sector público;
- Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
- Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional;
- Modernizar los procesos de compras públicas para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado.(Decreto Presidencial 258)

Esta subsecretaría estuvo a cargo del Ingeniero Víctor Cruz, como subsecretario y

Ma. Soledad López, como asistente, funcionando en las instalaciones del MIC (Ministerio de Industrias y Competitividad). En el mes de julio del mismo año, se contrató a los Directores de Área, Ing. Francisco Páez y el Ing. Rommel Puchaicela, quienes tuvieron a cargo la Dirección de Innovación Tecnológica e Indicadores y la de Compras Públicas, respectivamente. En el mes de noviembre se incorporaron las personas que apoyarían el proyecto de Contratación Pública.

Al transcurrir de los meses, por orden Presidencial y de acuerdo al Decreto 258, se trabajó principalmente en el desarrollo del nuevo Portal de Compras Públicas, que reemplazaría a CONTRATANET, en coordinación con la Subsecretaría de Informática de la Presidencia de la República, mientras a la par se trabajaba en el borrador de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, para lo cual se invitó a varios delegados tanto de Instituciones Públicas, así como de gremios y cámaras para que integren el comité de elaboración de la LOSNCP (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública).

Dentro de estos delegados, se contó con la presencia del personal de la Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, SENPLADES, Ministerio de Finanzas, AME, FEDIMETAL, Cámara de Industrias y otros más.

Mientras se realizaba el borrador de la LOSNCP, en el mes de febrero de 2008, cuando se tuvo lista la herramienta para el Registro Único de Proveedores dentro del Portal www.compraspublicas.gob.ec, se procedió con la inscripción de los proveedores que concurrían al MIC (Ministerio de Industrias y Competitividad) para entregar la documentación y a principios del mes de marzo, se entregaron las primeras habilitaciones.

En el mes de abril, se presentó en la Presidencia de la República el proceso de Subasta Inversa, siendo la entidad piloto Petroproducción, teniendo un éxito completo por el ahorro substancial para el Estado en la compra de computadores.

Aproximadamente en el mes de abril, al tener listo el borrador de la LOSNCP, fue enviado a la Asamblea para su aprobación, mientras tanto se desarrollaban el resto de herramientas para los nuevos procesos. Todo esto se desarrolló dentro de la

Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas.

En el mes de agosto, la asamblea informó que la LOSNCP fue aprobada y que entraría en vigencia a partir de su publicación en el registro oficial. Desde esa fecha, se conformó como Instituto Nacional de Contratación Pública, desde las instalaciones del MIC (Ministerio de Industrias y Competitividad).

1.2. Instituto Nacional de Contratación Pública

El INCOP se crea con la finalidad de optimizar los recursos del Estado, mediante una gestión transparente y efectiva de la contratación pública dinamizando el desarrollo productivo del país.

Por la publicación realizada en el Registro Oficial No. 395 del 4 de agosto de 2008, el pleno de la Asamblea Constituyente aprueba la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, cuyo artículo 10 proclama:

Créase 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. Su máximo personero y representante legal será el Director Ejecutivo, quien será designado por el Presidente de la República. Su sede será la ciudad de Quito, tendrá jurisdicción nacional, pudiendo establecer oficinas desconcentradas a nivel nacional

El Instituto Nacional de Contratación Pública se convierte desde ese momento en un instituto autónomo, ejerciendo la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública con 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, COMPRASPUBLICAS, 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 pre contractuales 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 pre contractuales 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 COMPRASPUBLICAS 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. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública)

Adicionalmente el Instituto tendrá que ejercer las atribuciones publicadas en el artículo 6 del Reglamento General del Sistema Nacional de Contratación Pública, el mismo que indica:

1. Ejercer el monitoreo constante de los procedimientos efectuados en el marco del Sistema Nacional de Contratación Pública;

2. Emitir de oficio o a petición de parte, observaciones de orden técnico y legal en la fase precontractual, las que serán de cumplimiento obligatorio para las entidades contratantes;

3. Supervisar de oficio o pedido de parte, conductas elusivas de los principios y objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública, tales como: plazos insuficientes, especificaciones técnicas subjetivas o direccionadas, presupuestos fuera de la realidad del mercado, parámetros de evaluación discrecionales, entre otros;

4. Realizar evaluaciones y reportes periódicos sobre la gestión que en materia de contratación pública efectúen las entidades contratantes; y de ser el caso, generar alertas o recomendaciones de cumplimiento obligatorio, sin perjuicio de que sean puestas en conocimiento de los organismos de control pertinentes. (Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública)

1.2.1. Red Interamericana de Compras Gubernamentales – RICG

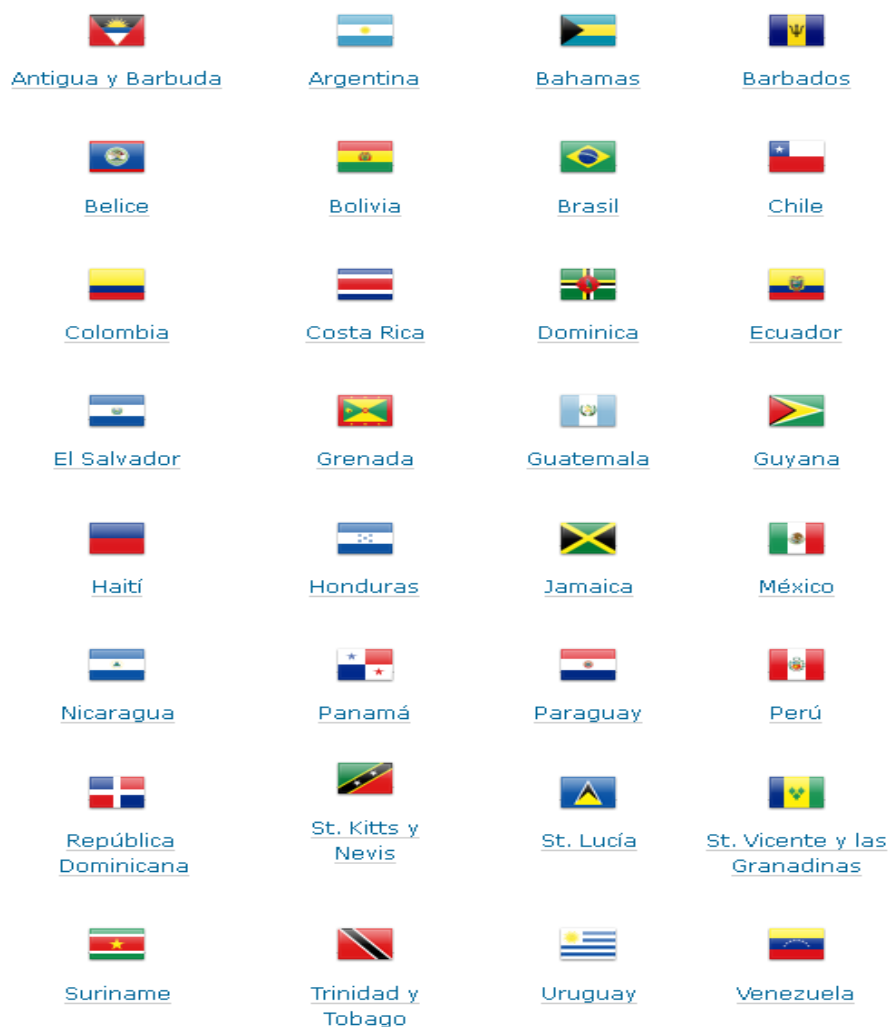
La Red tuvo un proceso de formación gradual a partir de las primeras reuniones sostenidas desde 2003, entre los responsables de oficinas nacionales y programas de modernización de compras gubernamentales en las Américas. En primera instancia se creó una Red Interamericana de E-Compras Gubernamentales la cual fue iniciada en Septiembre 2004 y la que posteriormente, en Junio de 2005, se convirtió en la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), para ampliar los temas de trabajo e incorporar a otras iniciativas relacionadas con las Compras Gubernamentales en las Américas.

El INCOP, inició su participación en la Red Interamericana de Compras Gubernamentales desde el año 2007.

En el año 2009, el INCOP ya formaba parte de La Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), la misma que es una iniciativa de los países del Continente Americano, cuyos miembros son los organismos rectores de las contrataciones públicas, apoyada y soportada por la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC) y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), que se constituye en el principal foro generador de intercambio de experiencias, cooperación, difusión y aplicación de buenas prácticas uniformes dentro de la Región.

La Red Interamericana de compras Gubernamentales está conformada por 32 países.

Gráfico N°1 Países miembros de la RICG



Fuente: Red Interamericana de Compras Gubernamentales (2012), Países Miembros

Ecuador ha transitado por algunas etapas en su participación en la Red, una de ellas fue la admiración por su rápido desarrollo (ya que solamente un año antes fue aprobada la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública), sus adelantos en tan corto tiempo no se habían visto en ningún otro país de la región, inclusive en aquellos que tienen más desarrollo, pues todos avanzaron a ritmos más pausados. Los progresos que el instituto realizó en tan corto tiempo sirvieron como un referente para los demás países miembros logrando el respaldo de muchos de ellos.

En el 2010 el INCOP se hizo acreedor al primer premio al Liderazgo en Compras

Públicas “Joseph Francois Robert Marcello”, este mismo año el doctor Jorge Luis Gonzales, Director Ejecutivo del INCOP, asumió la presidencia de la RICG para el año 2011 – 2012, esta designación contribuyó a una muestra de respeto, confianza y reconocimiento de lo que está logrando el Ecuador para mejorar la eficiencia y transparencia de las compras públicas, corroborando el cambio en la contratación pública nacional.

La Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) está integrada por las instituciones gubernamentales de los países de las Américas que en el ámbito nacional tienen la máxima responsabilidad relacionada con la regulación, la gestión y la modernización de las compras públicas, su único objetivo es:

Generar y mantener espacios de reflexión, conocimiento mutuo, cooperación técnica solidaria, capacitación e intercambio de experiencias, entre las instituciones que integran la Red con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las prácticas de compras gubernamentales de la Región, así como tender vínculos entre los gobiernos, organizaciones de la sociedad vinculadas a las compras públicas y los organismos internacionales. (Red Interamericana de Compras Gubernamentales).

De acuerdo al último informe anual 2012 presentado por el Instituto Nacional de Contratación Pública, el Doctor Juan Aguirre Ribadeneira, Director Ejecutivo informa:

A más de cuatro años de la creación del Sistema Nacional de Contratación Pública, su consolidación es una evidencia que se traduce en el crecimiento sostenido de la transaccionalidad, la continua innovación de nuevas utilidades, la mayor inclusión de actores económicos y el ahorro respecto al presupuesto inicial de compra.

Durante el año 2012, el INCOP desarrolló herramientas que permiten simplificar, publicitar y monitorear con mayor eficacia el ámbito de las compras gubernamentales los módulos de ejecución contractual respecto de la ejecución de obra, adquisición de bienes y contratación de servicios permiten cerrar el ciclo de la compra pública; las utilidades para transparentar de manera eficiente los procedimientos de contratación bajo régimen especial, las ferias inclusivas y la

constitución de catálogo artesanal, facilitan que el portal cumpla su función de facilitador neutral de las transacciones públicas, la automatización de certificaciones, el desarrollo tecnológico relacionado con la implementación de la firma electrónica y la interconexión con sistemas de datos que permiten instrumentar iniciativas de gestión óptima (la ventanilla única, por ejemplo), son avances hacia el objetivo de lograr que las compras gubernamentales sean tratadas como una política pública de carácter nacional, cuyo objetivo fundamental es el cumplimiento de los fines previstos en el plan nacional de desarrollo (...)

El compromiso del INCOP continúa en la línea de lograr la profundización efectiva de los principios de transparencia, publicidad, concurrencia, igualdad, vigencia tecnológica y otros que permiten la construcción de un sistema nacional alineado con la implementación de políticas públicas para la sociedad del buen vivir. (INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, 2012)

1.2.2. El futuro de la Institución

Como se ha podido ver en los anteriores capítulos el Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, es un ente autónomo, que se desempeña como órgano rector del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP). Administra el Portal de Contratación Pública (COMPRASPÚBLICAS), que es el mecanismo mediante el cual la institucionalidad pública adquiere productos o servicios.

A nivel nacional este ente es conocido como un instituto nuevo que está en proceso de crecimiento y desarrollo, su imagen no ha sido divulgada adecuadamente, sin embargo la ciudadanía se identifica con ella. Los colores que están grabados en su isotipo y logotipo, son los colores esculpidos en nuestra bandera.

Este ente rector está en proceso de crecimiento continuo desde el año de su creación, los cambios se han venido efectuando día a día, extendiendo el aporte que este instituto ofrece a la contratación pública, por lo que ha sido necesario convertir a este instituto a un servicio que brinde una prestación de calidad a la ciudadanía y a los actores principales de la contratación.

Nuevamente dentro de la presidencia del Economista Rafael Correa Delgado, se ha dado una reforma a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de la Contratación Pública (LONSCP) y a su Reglamento (RGLONSCP). Esta Ley Reformatoria, fue conocida por la Comisión Especializada Permanente de Gobiernos Autónomos Descentralización, Competencias y Organización del Territorio, presidida por el Econ. Richard Calderón.

La Ley actual y su reforma, busca generar procesos dinámicos y transparentes, la obligación de articularse al Plan Nacional del Buen Vivir y democratizar la contratación pública.

La Ley Reformatoria a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública incluye algunas reformas a la contratación pública que contribuirán a mejorar el sistema que ha venido funcionando hasta la actualidad.

Entre los principales cambios, están los siguientes:

Se considera a la contratación pública como un servicio y por tanto se crea el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), como organismo técnico regulatorio con carácter vinculante.

Se profundiza en el modelo de crecimiento endógeno que busca promoverse en el país, pues la Ley promueve la sustitución selectiva de importaciones promoviendo la producción nacional, de manera preferente la de los actores de la economía popular y solidaria, pymes y artesanos a través de mecanismos como: márgenes de preferencia sobre el resto de oferentes, reserva de mercado y subcontratación preferente.

Se incluye la feria inclusiva como un procedimiento que podrán utilizar las entidades contratantes para incentivar la participación de las organizaciones de la economía popular y solidaria, las unidades económicas populares, los artesanos, las micro y pequeñas unidades productivas.

Los ciudadanos y ciudadanas podrán hacer uso de la “acción pública” que permite

que se inicien denuncias cuando se tuviere conocimiento de actos de corrupción por parte de contratantes y de contratistas.

Con los cambios que se irán dando este ente regulador será un organismo de derecho público que tendrá personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, operativa, financiera y presupuestaria.

Por lo tanto esta institución a futuro podrá generar una fuente de ingresos, que beneficiaran su crecimiento. El cobro por sus servicios ayudará a generar ingresos que contribuyan a mejorar el servicio que prestará este nuevo organismo. (Portal Compras Públicas)

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Identidad e Imagen Corporativa

Es el conjunto de cualidades y la manera en como una entidad se representa, es decir, la manera en como la sociedad la percibe.

La imagen corporativa es aquello que circunda a la empresa como un solo cuerpo, esa imagen corporativa es el entorno de la compañía, es decir, todo lo externo de la misma”. “La imagen es la representación mental que se tiene de un objeto, para este caso, de una empresa. Es en definitiva su reputación. En otras palabras, es como cada quién ve la compañía. Podría agregarse que la imagen es el universo de la opinión externa, es decir, del reflejo de empresa misma. (Ítalo Pizzolante)

¿Por qué es importante la Imagen Corporativa?

La imagen corporativa es importante dentro de cualquier empresa o entidad porque muestra todo lo que representa, no solamente en sus elementos y diseños visuales. El tener una sinergia entre todos los elementos necesarios para afianzar lo que la empresa es y quiere dar a conocer, en definitiva cada detalle debe ser elegido en estrecha relación con la imagen general que se desea proyectar a los clientes internos y externos.

Sencillamente porque es el activo más valioso de una compañía. Los edificios, equipos, productos, incluso las marcas, tienen un valor ínfimo comparado con el de la imagen corporativa, que se ha forjado a lo largo de los años y cuyo valor monetario es incalculable.

Generar imagen no basta desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de comunicación de slogans y jingles pegajosos. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización, es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales. Es, además, aquella que se apega fielmente a las características de nuestra misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la imagen debe emanar directamente de nuestra identidad.

Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena fama, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan. (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2009)

¿Dónde se puede manifestar la Imagen Corporativa?

La imagen corporativa se puede manifestar en los diferentes elementos que se relacionan de manera directa e indirecta con la empresa, marca y otros elementos que se ligan a la imagen que la entidad proyecta, entre los cuales se encuentran:

- Edificios o entornos.

Los edificios corporativos son fundamentales desde el punto de vista de la imagen, ya que su aspecto externo puede asociarse con la tradición, modernidad, o a una empresa de prestigio. En este caso, también tiene importancia la situación o zona donde estén ubicados.

- Logotipos y colores corporativos

Los logotipos, colores corporativos, tipografía, papelería de la compañía... son elementos fundamentales para definir de una forma clara e inconfundible la imagen de la empresa.

- Personalidades

Existe una amplia variedad de personas asociadas a las empresas, que pueden influir en que la imagen percibida pueda ser positiva o negativa. En primer lugar, se debe hacer referencia a los empleados de la compañía, que con su atención al cliente, pueden potenciar que éste considere que se le ha tratado correctamente, y por lo tanto mantenga una percepción adecuada de la empresa. Además hay que hacer mención a los directivos fundadores, ya que dependiendo de su fuerza en la institución y de su aparición en los medios de comunicación, pueden potenciar un mayor conocimiento y notoriedad de la empresa.

- Iconos Corporativos

Un icono corporativo es un elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una compañía o a una marca. En ocasiones, el icono corporativo tan sólo se utiliza en las campañas publicitarias, pero otras veces, se incluye en el logotipo e incluso a ser un elemento decorativo. Algunos iconos corporativos gozan de gran éxito y permanecen inalterables durante muchos años, mientras que en otros casos hay que actualizarlos para adaptarlos a los nuevos públicos. En ocasiones, es necesario cambiarlo, lo que puede ocasionar un gran trastorno a la compañía y aunque los valores asociados pueden correr peligro y no identificarse claramente en el nuevo icono.

- Comunicación

La comunicación es un elemento fundamental para formar la imagen de una

empresa. Es una de las áreas en que las compañías invierten mayor presupuesto y tradicionalmente ha servido para dar a conocer cambios en las empresas, lanzamientos de productos, apoyo a situaciones de crisis, nueva orientación a otros públicos. Habitualmente, se ha considerado que la comunicación en los medios masivos (televisión, prensa, revistas...) es la que más aportaba a la imagen corporativa. Sin embargo en la actualidad, hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía, hasta cualquier campaña exterior para el público aunque sea minoritario. Por tanto hay que vigilar la comunicación a través del Internet.

Se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica con una comunicación clara basada en los valores corporativos; para ello, las empresas utilizan como apoyo los claims o slogan, la identidad corporativa (logo, colores...) los iconos, y en ocasiones, los lemas corporativos. (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2009)

1.3.2. Cultura Corporativa o Empresarial

La cultura corporativa es el conjunto de valores y normas, la misma que presume de ser el comportamiento que tiene el personal en sus organizaciones, lo cual contribuye a que sea la forma de pensar de la organización e influya en los resultados de las actividades de la organización. Los mismos que se manifiestan a través de los elementos propios de la entidad (símbolos, lenguajes, etc.) La cultura debe llegar a ser el elemento facilitador para alcanzar sus metas.

La cultura corporativa es el conjunto de procesos interrelacionados: estilos de liderazgo y comportamiento, reglas y políticas, estructura organizacional, selección, formación y desarrollo, recompensas y reconocimiento, entorno físico, comunicación interna, definición de objetivos, modelos de negocio, modelo de actividad, etcétera. (...) Algunos aspectos de la cultura corporativa son muy evidentes como las metas de la organización, la tecnología, la estructura, las políticas y procedimientos, y los recursos financieros. (Rodríguez Rowe , 2008)

1.3.3. Comunicación Corporativa o Empresarial

Según María Antonieta Rebeil, la comunicación corporativa (comunicación institucional o relaciones públicas), es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales. (Rebeil Corella & Ruíz Sandoval Reséndiz, 1998)

¿Quién no ha escuchado el término comunicación empresarial? Probablemente todos hemos tenido algún tipo de contacto con él. El problema es que muchas veces no sabemos qué áreas comprende o a qué nos referimos específicamente.

En primer lugar, conviene definir, brevemente, que la comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos podrán ser internos y externos, y variarán según el tipo de institución o empresa: clientes, gobiernos, medios de comunicación, agrupaciones empresariales, universidades, accionistas, empleados, público en general etc.

Comunicación empresarial, por tanto, nos sirve de enlace entre una empresa u organización y sus públicos. Pero ¿para qué sirve? será útil y fundamental para ofrecer un servicio o producto con eficacia, construir una buena imagen y mantener una excelente reputación. Hay quienes sostienen que la comunicación empresarial es hoy día un arte y una ciencia para gestionar percepciones.

Existen tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal.

Veamos el concepto de cada uno de ellos, así como algunas recomendaciones sobre el tema:

- Comunicación formal

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico

superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etcétera.

- **Comunicación informal**

Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal. La forma de evitar los efectos negativos de la comunicación informal, es aumentando la calidad de la comunicación formal, por ejemplo, haciendo que ésta última llegue cuando sea necesaria y en el momento oportuno. (Koala Soft).

1.3.3.1. Comunicación Externa

La comunicación va dirigida al público externo, clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general.

1.3.3.2. Comunicación Interna

“La mayoría de las personas gastan más tiempo y energía en hablar de los problemas que en afrontarlos” (Henry Ford).

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, y es la respuesta de las necesidades que las entidades afrontan actualmente, esta herramienta ayudará a

motivar al equipo humano de trabajo y crear equipos de trabajo competitivos lo cual ayuda a mejorar el ambiente interno.

“El conocimiento sólo es poder cuando se comparte” (Jorma Olilla, Director General de Nokia).

La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.

La gestión correcta de la comunicación dentro de las diferentes organizaciones reduce la posibilidad de flujos de información incorrectos, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto dentro de la organización.

La aplicación de esta herramienta dentro del ambiente organizacional no solo mejora la comunicación entre departamentos o funcionarios de una misma organización, sino que la calidad del servicio mejora paulatinamente.

La Comunicación Interna en la empresa:

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa se constituyó en uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

(...) Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permita conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. (Publicaciones Vértice S.L, 2007)

La comunicación interna y la gestión de calidad:

Jesús García Jiménez manifiesta en su libro que el concepto de calidad se ha ido depurando gracias a la aportación de expertos como Philip Crosby, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran o el Instituto Kaizer. La gestión de calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, medio y largo plazo. (García Jiménez, 1998)

1.3.4. Marketing

Conforme lo señala el autor Philip Armstrong, el marketing es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados meta puede atender mejor la organización, y diseña productos, servicios y programa apropiados para atender a esos mercados. Sin embargo, el marketing es mucho más que una función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda la organización. La meta del marketing es crear satisfacción de los clientes de forma rentable, forjando relaciones cargadas de valor con clientes importantes. El departamento de marketing no puede alcanzar este tipo de objetivos por sí solo; debe colaborar estrechamente con otros departamentos de la compañía y asociarse a otras organizaciones del sistema de entrega de valor, a fin de proporcionar un valor superior a los clientes. Así pues, el marketing pide a todos los miembros de la organización que piensen en términos de los clientes y hagan todo lo que esté de su parte para crear y entregar un valor superior y satisfacción a los clientes. (...) Por otra parte, es necesario saber cómo anunciar y promover los productos para que los clientes sepan de su existencia y los deseen.

Por otro lado el mismo autor da una definición de lo que es marketing, e indica que el marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes promoviendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

1.3.4.1. Marketing de Relaciones

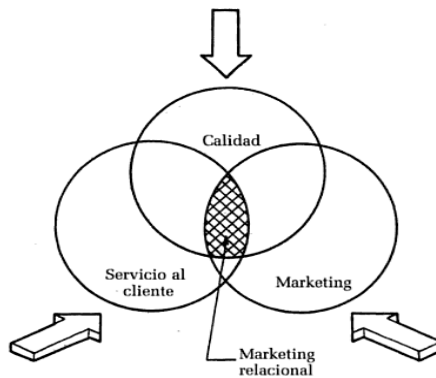
De acuerdo a la definición planteada por Inés Küster Boluda el marketing de relaciones es aquel que se basa en las relaciones. Sin embargo, dicho concepto implica algo más, supone un cambio de mentalidad de los directivos de las empresas, un cambio en la forma de realizar negocios. Por ello, a continuación, definimos qué se entiende por marketing de relaciones. En sentido, podemos definir el marketing de relaciones desde dos ópticas distintas.

Entre las definiciones que contemplan una visión más reducida y quizás la más interesante desde el punto de vista del consumidor, el marketing de relaciones es entendida como aquel centrado en construir, desarrollar y mantener relaciones con los clientes.

El objetivo fundamental de quien define esta acepción es la creación de lo que se denomina clientes reales, es decir, aquellos clientes que se gastan dinero en nuestra empresa de una manera continua, con los que debe establecerse relaciones. La preocupación de las empresas se centra en ofrecer valor a los clientes. En otras palabras, en entregarles algo que sea diferente a la competencia y que sea valorado positivamente por los clientes. (Küster Boluda , 2002)

De igual manera la autora revela que el marketing de relaciones debe enfatizar las relaciones con el cliente. Sin embargo, dicho marketing implica algo más. Así, cabe añadir aquella definición del marketing de relaciones con una perspectiva más amplia, ya que, no únicamente considera al cliente, sino a otros socios de intercambio. Bajo esta perspectiva, el marketing de relaciones debe tener como fin último el establecer, mantener y realzar las relaciones con los clientes y otros socios o partes del intercambio de forma que los objetivos de las partes se encuentren. Todo ello a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de las promesas.

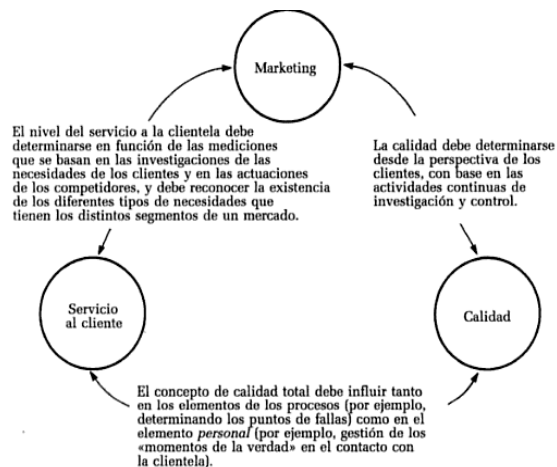
Gráfico N° 2 La orientación del marketing relacional



Fuente: Martin Christopher, Adrián Payne y David Ballantyne

El marketing en si se preocupa por las relaciones que se originan entre la organización y sus clientes, proveedores, y la calidad del servicio que se ofrece. En siguiente gráfico se puede visualizar la vinculación que existe entre el marketing, servicio al cliente y calidad.

Gráfico N° 3 Vinculación entre el marketing, servicio al cliente y calidad



Fuente: Martin Christopher, Adrián Payne y David Ballantyne

1.3.5. Calidad Y Servicio Al Cliente

Calidad

Es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. Esta definición de la calidad claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. (Publicaciones Vértice S.L., 2008)

Servicio

Es un cúmulo de labores que desarrolla una compañía para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes consumidores. De tal manera el servicio se puede presentar como un producto tangible e intangible.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (Publicaciones Vértice S.L., 2008)

Servicio al Cliente

Según Vanessa Pérez Torres, el servicio al cliente es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las

funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se mantiene en la actitud y comportamiento de los trabajadores y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente. (Pérez Torres , 2006)

Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva

El aseguramiento externo de la calidad concierne a los procesos operativos que influyen en la calidad del producto. En este sentido la ventaja competitiva que una empresa consigue es relativamente transferible y limitada en el tiempo: hasta que sus principales competidores dispongan también de un sistema similar que asegure su calidad. La principal fuente de ventajas competitivas duraderas e intransferibles vendrá de dotarse de un sistema de gestión de la calidad que, preferentemente tomando como punto de partida la documentación de todos sus procesos operativos y de gestión, consiga implantar una cultura de aprendizaje y mejora continua como mejor garantía de adaptación a los futuros cambios del entorno.

Por otra parte, la ventaja competitiva viene siempre de alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente, lo cual puede exigir en algunos casos acciones específicas que al no ser repetitivas no estarán recogidas en los procedimientos que forman parte del manual de aseguramiento de la calidad. (Pérez Fernández de Velasco, 1994)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el estudio del medio ambiente en que se desenvuelve la empresa en un tiempo determinado, tomando en cuenta los factores internos y externos, mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. (Slideshare)

2.1. Macroentorno

Según Kotler y Armstrong el macroentorno consiste en las fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno.

El macroentorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua. El macroentorno está compuesto por cinco tipos de variables que están interrelacionadas entre sí. Aunque la dirección de la empresa no puede controlarlas totalmente, si puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influirlas. (Rivera Camino & López Rúa, 2012)

Gráfico N° 4 Fuerzas Presentes en el Macroentorno



Fuerzas del Macroentorno

Análisis del Macroentorno

Mediante el análisis del macroentorno, nos enfocaremos en las fuerzas externas que intervienen en el manejo del Instituto Nacional de Contratación Pública que acarrearán el crecimiento del instituto y la mejora continua de la contratación pública en el Ecuador. Los ambientes que se relacionan al instituto son el demográfico, económico, medio ambiente, tecnológico y político.

2.1.1. Demográfico

Es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico tiene gran interés para los especialistas de marketing porque se refiere a las personas, y las personas conforman mercados. (Kotler & Armstrong , 2004)

Análisis

El crecimiento excesivo de personas naturales y/o jurídicas inscritas en el RUP (registro único de proveedores) ha generado una sobrevaloración de proveedores que participan de manera activa en procesos publicados en el portal.

Un manejo inadecuado del portal de compras públicas por parte de las entidades contratantes y proveedores genera el ingreso de quejas para dar solución a los inconvenientes generados dentro de la publicación del proceso.

Debido a la existencia de algunas entidades contratantes que realizan la creación de procesos no viables, existen oferentes inconformes que presentan sus denuncias para efectuar las observaciones pertinentes. De igual manera se realiza la notificación a otros entes reguladores como son: la Contraloría General del Estado, Secretaría General de Gestión de Transparencia y a la Fiscalía General del Estado.

Connotación Gerencial:

Amenaza.- En virtud de este análisis se llega a determinar que el factor demográfico llega a afectar a la empresa negativamente, debido a la existencia numerosa de proveedores inscriptos en el RUP y los cuales no están en su mayoría activos.

2.1.2. Económico

Los mercados necesitan poder adquisitivo además de personas. El entorno económico se refiere a todos los factores que afectan al poder adquisitivo y a los patrones de gasto de los consumidores. Existen grandes diferencias entre países en función de los niveles de poder adquisitivo de la población y de la distribución de la renta. (Kotler & Armstrong , 2004)

2.1.2.1. Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen

como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata solo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios. (Banco Central del Ecuador)

Gráfico N° 5 Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 6 Inflación en los Últimos Dos Años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 7 Inflación Porcentajes

FECHA	VALOR
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

Referente a la información presentada en el banco central del Ecuador, se puede llegar a determinar que la inflación determinada en el país desde el año 2006 al 2013 es constante con un porcentaje del 3,03%. El Ecuador viene utilizando una moneda que no sufre devaluaciones constantes, debido a que es respaldada por la reserva federal de los Estados Unidos y es la segunda moneda con peso a nivel mundial.

Connotación Gerencial:

Oportunidad.- En vista de que los proveedores pueden ofertar los bienes o servicios con precios asequibles.

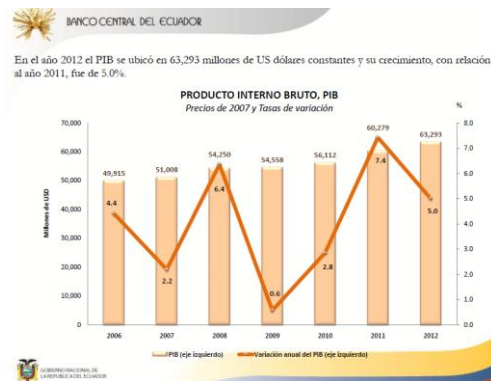
2.1.2.2. Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en este cuadro corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas. (Banco Central del Ecuador)

Gráfico N° 8 Producto Interno Bruto, PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

De acuerdo a la información presentada en la página del banco central, el PIB tiene una línea de tendencia positiva, por lo tanto se proyecta que para dentro de los próximos cuatro años la tasa de crecimiento del PIB afectará de manera progresiva la economía del país.

Connotación Gerencial:

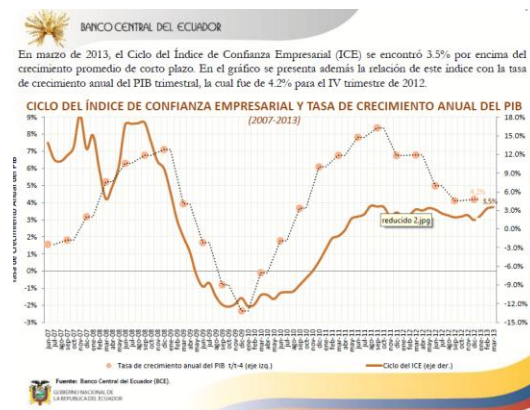
Oportunidad.- El crecimiento positivo del PIB ayuda a solventar las necesidades del país. A medida que esta variable macroeconómica tiene una tendencia de crecimiento significa que el presupuesto general del estado será mucho mayor para las entidades públicas y privadas por lo cual es beneficioso por lo que los proveedores podrán participar dentro del portal.

2.1.2.3. Tasa de Crecimiento

Porcentaje en el que se incrementa determinada variable representativa de la situación económica, como puede ser, en el ámbito nacional, el Producto Nacional Bruto o la Renta Nacional, y en el empresarial, el volumen de ventas o la cifra de negocios.

Tasa porcentual a la que crece anualmente la producción total de una economía en un período específico. (Economía 48)

Gráfico N° 9 Tasa de Crecimiento



Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

Conforme lo publicado en la página del banco central, la tasa de crecimiento tiene un línea de tendencia positiva del 4.2%, lo que significa que es beneficioso para el país porque se cuenta con un mayor recurso económico.

Connotación Gerencial:


Oportunidad.- Porque se puede disponer de mayores recursos y cubrir las necesidades del sector público y privado del país.

2.1.2.4. Tasa de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (Banco Central del Ecuador)

Gráfico N° 10 Tasa de Interés



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

reducido 2.jpg

La Tasa Activa Máxima del segmento de Consumo pasó de 18,92% a 16,30% en febrero de 2010. La Tasa Activa Máxima del segmento del Microcrédito Minorista disminuyó de 33,90% a 30,50% en mayo de 2010 y la del segmento del Microcrédito de Acumulación Simple se redujo de 33,30% a 27,50% en mayo de 2010.

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Abr-12	
	sep-07	oct-08	jun-09	abr-12	sep-07	sep-12	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14,03	9,33	9,33	9,33	10,02	6,17	- 4,70	- 2,65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10,21	10,21	n.d.	9,53	-	-
Productivo PYMES	20,11	13,63	11,82	11,82	14,17	11,50	- 8,38	- 2,97
Consumo (2)	24,66	16,50	18,92	16,30	17,82	15,91	- 8,26	- 1,91
Consumo Minorista (3)	37,27	21,24	-	-	28,92	-	-	-
Vivienda	14,77	11,33	11,33	11,33	11,50	10,64	- 3,44	- 0,86
Microcrédito Minorista (4)	48,93	39,90	33,90	30,50	40,69	28,82	- 15,43	- 11,87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43,85	22,30	22,30	27,50	31,41	26,50	- 16,35	- 6,21
Microcrédito Acum. Ampliado (6)	30,30	25,50	25,50	25,50	23,06	22,44	- 4,80	- 0,62

(1) Segmento creado a partir del 28 Junio 2009.
 (2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18,92% a 16,30%.
 (3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 28 Junio 2009.
 (4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33,90% a 30,50%.
 (5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33,30% a 27,50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Menorista de USD 600 a USD 2.000 (Junio 2009).
 (6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8.500) a (USD 1.000 a USD 10.000) (Junio 2009).

Presidencia Nacional de la República del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

Permite que las empresas adquieran créditos para consumo o inversión, por lo tanto los proveedores del INCOP pueden beneficiarse de este dinero para invertir y generar productos o servicio que necesita las organizaciones del país.

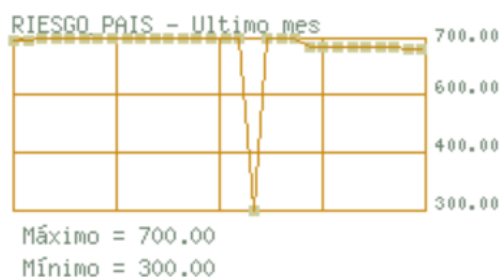
Connotación Gerencial:

Oportunidad.- La tasa de interés no ha sufrido variaciones durante los últimos años, por lo tanto se estimula al crédito de inversión.

2.1.2.5. Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador)

Gráfico N° 11 Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

El riesgo país es la manera en como los países a nivel mundial ven al Ecuador para realizar inversiones. Entre mayor puntos mantenga el riesgo, menor será la inversión extranjera. Actualmente el país se encuentra con un riesgo país de 700 puntos.

Connotación Gerencial:

Amenaza.- La inversión que los países extranjeros realizan en el Ecuador es limitada en vista de que el riesgo país tiene puntos muy altos a comparación de otros países latinoamericanos como por ejemplo Brasil, Perú y Colombia.

2.1.3. Medioambiente

El entorno natural incluye los recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que se ven afectados por las actividades del marketing. Durante los últimos treinta años han aumentado considerablemente las preocupaciones medio ambientales. (...). Las empresas deben tener en cuenta algunas tendencias del entorno natural. La primera se refiere al aumento de la escasez de materia prima. El aire y el agua parecen recurso ilimitados, pero algunos grupos advierten de peligro a largo plazo.

Una segunda tendencia medioambiental es el aumento de los niveles de contaminación. Es cierto que la empresa casi siempre va a deteriorar la calidad del entorno natural. La tercera tendencia es la mayor intervención gubernamental en la gestión de los recursos naturales. Los gobiernos de los distintos países tienen diferentes preocupaciones respecto a la promoción de un medio ambiente limpio y ponen en marcha acciones distintas. (...)

La preocupación por el entorno natural ha impulsado el llamado movimiento verde. Hoy en día, las empresas más progresistas van más allá de la normativa que marca el gobierno. Están desarrollando estrategias y prácticas de desarrollo sostenible con la intención de crear una economía que pueda soportar el planeta de forma indefinida. Las empresas responden a las demandas de los consumidores con productos ecológicamente más seguros, empaquetados, reciclables o biodegradables, mejores controles de contaminación y operaciones que requieren menos consumo de energía. (Kotler & Armstrong , 2004)

Análisis

La población en general requiere de recursos disponibles en el medio ambiente para su supervivencia, en este proceso se han creado condiciones que ponen en riesgo la calidad de vida y el bienestar del medio ambiente que están determinados por factores físicos, químicos, sociales, etcétera. Para que estos factores no impacten negativamente la salud de las generaciones presentes y futuras. La protección del medio ambiente se relaciona estrechamente con el conocimiento, concientización y prevención de los principales fenómenos de contaminación ambiental.

Connotación General:

Oportunidad.- Dentro del Instituto Nacional de Contratación Pública, no existe ninguna variable del entorno natural que afecte su funcionamiento.

2.1.4. Tecnológico

El entorno tecnológico es probablemente la fuerza más potente que moldea hoy en día nuestro destino. La tecnología nos ha proporcionado beneficios maravillosos como los antibióticos, los trasplantes de órganos, las agendas electrónicas e internet, pero también nos ha traído las más horribles desgracias como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. También nos ha proporcionado puntos intermedios como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud frente a la tecnología depende de que nos impresiona más, si sus maravillas o sus horrores.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y nuevas oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva que aparece sustituye a una anterior. A medida que los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita conocer su seguridad. De este modo, agencias gubernamentales estudien y prohíben los productos potencialmente peligrosos. (Kotler & Armstrong , 2004)

Análisis

El mayor reto de las empresas en la actualidad y en el futuro es la utilización de las tecnologías de forma eficiente, que deduce en una mayor calidad en los productos o servicios finales. Este factor es la fuente principal en el desarrollo de los países debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva y se va convirtiendo a corto plazo en un nivel de supervivencia dentro del mercado.

En el mundo corporativo actual los continuos y rápidos cambios tecnológicos tienen completa relación con la velocidad en la que circula la información interna y externa de la organización y el modo en la que utilizan para ajustar sus estrategias.

Connotación Gerencial:

Oportunidad.- El avance tecnológico garantiza el avance de un nuevo software el cual ayuda a la mejora en el desarrollo del instituto.

Debilidad.- Siendo la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) el proveedor directo de las redes de comunicaciones (teléfono e internet), dependemos directamente de ellos, por lo tanto si este ente público tiene inconvenientes, el INCOP sufrirá de pérdidas de sistema.

2.1.5. Político

Las acciones de las empresas y el comportamiento de los mercados están regidos por los procesos políticos-legales de la sociedad. Por tanto, las estrategias y planes de marketing deben tener en cuenta la legislación vigente. Los factores políticos-legales se pueden agrupar en cinco categorías:

1. Las políticas monetarias y fiscales, tales como la regulación de la cantidad de

dinero en circulación, el nivel de las tasas de intereses, a legislación fiscal, etcétera. Aunque estos aspectos afectan directamente a la variable económica, su naturaleza política requiere un análisis basado en una perspectiva política.

2. Las leyes sociales de carácter general y las políticas públicas desarrolladas para propósitos específicos: leyes de los derechos civiles, programas para reducir el desempleo, control del medio ambiente.
3. Los programas públicos respecto a determinados sectores industriales, como los planes de reconversión. Aquí se puede incluir la iniciativa industrial PYME, que corresponde a programas de financiación, apoyo al producto e información.
4. Las leyes específicas que afectan a las acciones de marketing, como la general para la defensa de los consumidores y usuarios.
5. Legislación sobre el suministro de información y la compra de productos.

En esta variable del entorno también se deben los tratados internacionales de comercio, así como las autonomías de las diversas regiones, las garantías e influencia de los grupos políticos, pues todos estos aspectos influirán en los patrones de compra de los consumidores. La confianza en un sistema político se traducirá en expectativas sobre el consumo. (Rivera Camino & López Rúa, 2012)

Análisis

El entorno político del INCOP, no se ha visto afectado por las disposiciones por poder ejecutivo y legislativo.

Connotación Gerencial:

Oportunidad.- Durante este periodo presidencial no han existido cambios en la Ley Orgánica del Sistema Nacional Contratación Pública, por lo tanto no se ha visto afectada.

2.2. Microentorno

Son los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios del marketing, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés). (Kotler & Armstrong , 2004)

2.2.1. Las Cinco Fuerzas De Michael Porter

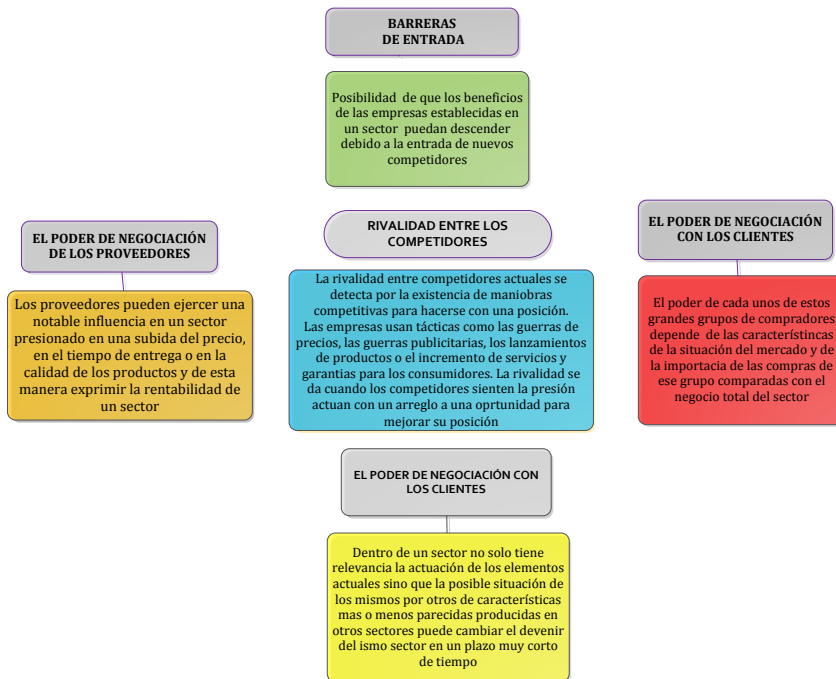
El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987) nos permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas. Por ejemplo, puede utilizar el conocimiento proporcionado por el modelo de las cinco fuerzas para crear mayores barreras de entrada que desanimen a nuevos rivales a competir en su mercado. O puede desarrollar fuertes relaciones con sus canales de distribución, o puede decidir buscar proveedores que satisfagan la relación calidad/precio necesaria para que su producto sea de alto rendimiento. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez , 2012)

Gráfico N° 12 Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Porter (1987)

2.2.1.1. Poder De Negociación De Los Clientes

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor: Si un alto porcentaje de las ventas del proveedor es adquirirlo por un único comprador, la importancia del negocio del comprador para el proveedor se incrementa. Los compradores de grandes volúmenes tienen incluso mayor poder en los sectores con altos costes fijos.

- Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados: La falta de incertidumbre de encontrar un proveedor alternativo permite a los compradores crear una presión hacia los competidores que tienen que enfrentarse los unos a los otros para acaparar una mayor cuota de mercado. Los compradores tienen incluso mayor poder en el caso de sectores que ofrecen productos genéricos.
- Los compradores tienen pocos costes de cambio: Los costes de cambio atan al comprador a un vendedor en particular. En cambio, el poder del comprador se eleva si el vendedor se enfrenta a altos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios: Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra. Por otro lado, los compradores que obtienen altos beneficios son generalmente menos sensibles al precio.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza: Ocurre cuando existe una tendencia en el sector a la integración hacia atrás.
- Calidad del producto del comprador: Cuando la calidad del producto que ofrece el cliente está directamente relacionada con la calidad de sus proveedores, las presiones en el precio del producto suelen ser menores porque el cliente valora más la calidad. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

Análisis

Los clientes del INCOP, son aquellas personas naturales o jurídicas que se encuentran registradas en el RUP (registro único de proveedores), los cuáles son denominados por el Instituto como “proveedores del estado”. Son quienes participan en los diferentes procesos que las entidades contratantes publican dentro del portal de compras públicas. La calidad de un producto está dada por la capacidad de satisfacer determinadas necesidades y generar mayores expectativas, por tanto es de vital importancia que los productos que los oferentes oferten cuenten con estándares que se apeguen a las condiciones de las entidades contratantes.

Por otro lado el precio afecta la posición competitiva de la empresa dentro del

mercado en el que se encuentra, ya que este enmarca el valor agregado que la empresa puede fijar al producto y/o servicio. Un precio muy alto o muy bajo puede afectar la decisión de compra y a su vez la imagen de la empresa. Por tanto los oferentes deben tomar en cuenta esta variable para la elaboración de sus ofertas.

Connotación Gerencial:

Fortaleza.- El INCOP cuenta con la presencia de proveedores inscritos en el RUP, los mismos que participan en los procesos de contratación pública.

2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionado en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector, por ello es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector. Un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos: Los proveedores, cuando son escasos o están unidos en asociaciones o consorcios, pueden fijar los precios con un mayor poder porque la oferta es limitada y está muy muy controlada por un determinado grupo de proveedores.
- Importancia del sector para el proveedor: Si para los proveedores el sector en el que opera nuestra sociedad no es estratégico, significa que no tienen excesiva dependencia de las ventas en el mismo, y por lo tanto su poder de fijación de precios es mayor.
- Importancia del producto: Si el producto del proveedor es indispensable en la producción de nuestra sociedad, el poder del proveedor incrementa, dado que la sociedad no puede producir en su ausencia.
- Diferenciación del producto: Si los proveedores compiten en relación a la diferenciación del producto, aquellos que hayan logrado un producto de

mayor calidad podrán ejercer más presión en el mercado a la hora de vender sus productos.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Si la amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores es importante, estos podrán ejercer una mayor presión en el mercado porque pueden acaparar cuota de mercado en detrimento de la de sus clientes. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

Análisis

Dentro de este punto los proveedores en el INCOP, serán las Entidades Contratantes, quienes son las responsables de generar los procesos dentro del portal para realizar la debida compra para la entidad a quien representa.

Al igual que para los clientes del Instituto la calidad y el precio son factores de suma importancia, para las entidades contratantes lo es aún más, ya que cuentan con un presupuesto asignado por el estado, el mismo que debe ser administrado de manera adecuada.

Connotación Gerencial:

Fortaleza.- El INCOP cuenta con la presencia de entidades contratantes, quienes son los demandantes del servicio de contratación pública.

2.2.1.3. Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existente, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales (...) Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos

competidores.

Existen seis fuentes principales de barreras de entrada:

1. Economías de Escala: Se refiere a la posible reducción de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas. El coste de unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período de tiempo. Esto disuade la entrada, ya que obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala, arriesgándose a una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o si no, a introducirse a pequeña escala, aceptando entonces la desventaja en costes. Ambas son opciones indeseables.
2. Diferenciación del Producto: Cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.
3. Necesidad de Capital: La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo (I+D) arriesgada o no recuperable.
4. Costes de Cambio Proveedor: Esta barrera se crea si existen costes adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.
5. Acceso a los Canales De Distribución: La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.
6. Desventajas en Costes Independientes de la Escala: Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o las economías de escala. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez , 2012)

Análisis

El Instituto Nacional de Contratación Pública no corre el riesgo que existan nuevas amenazas de competencia.

Connotación Gerencial:

Fortaleza.- El INCOP por ser el ente regulador de la contratación pública en el Ecuador, no cuenta con la presencia de nuevos competidores.

2.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos.

Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez , 2012)

Análisis

El Instituto Nacional de Contratación Pública no cuenta con productos y/o servicios sustitutos.

Connotación Gerencial:

Fortaleza.- El INCOP por ser el ente regulador de la contratación pública en el Ecuador, no posee productos sustitutos.

2.2.1.5. Rivalidad entre Los competidores

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los entresijos de la competencia que exista en el sector.

La rivalidad entre los competidores es mayor cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado. Cuando se trata de un sector donde hay muchas empresas, en este entorno la inestabilidad surge de la batalla entre empresas que poseen recursos para mantener la lucha. Las empresas que compiten en el mercado utilizan hoy fundamentalmente el precio, la calidad del servicio y la imagen para incrementar su cuota de mercado.

- Los competidores ofrecen un producto similar poco diferenciado. Cuando los compradores no aprecian la diferenciación de los productos del mercado la competencia se hará de acuerdo al precio, y por lo tanto será mayor.
- La competencia en el sector es desleal y existen grandes presiones que ejercer los competidores para ganar cuota de mercado.
- Las barreras de salida existentes condiciona a la permanencia en el sector de empresas que no obtienen la rentabilidad esperada.
- Se trata de un sector que atraviesa en el ciclo económico del producto la etapa de madurez, caracterizada por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que conduce a fuertes guerras de precios entre los competidores. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez , 2012)

Análisis

El Instituto Nacional de Contratación Pública es un ente autónomo, por lo tanto no tiene competidores.

Connotación Gerencial:

Fortaleza.- El INCOP por ser el ente regulador de la contratación pública en el Ecuador, no tiene competidores.

2.3. Matriz FODA

Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental.

Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. (Zambrano Barrios , 2007)

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la

cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. El objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente (lo que significa determinar cuáles de ellas son las mejores estrategias) para identificar finalmente, los objetivos socio-económicos básicos de la organización. (...)

Las fortalezas son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo; por el contrario las debilidades son el conjunto de factores que están impidiendo o limitando o colocando barreras al desarrollo institucional. Las oportunidades son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institución (en gran medida el buen administrador es quien sabe aprovechar las oportunidades) y las amenazas son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo.

Tanto las fortalezas como las debilidades tienen un carácter interno, mientras que las oportunidades y amenazas son de índole externa. Se puede decir que las fortalezas y debilidades se refieren a hechos concretos que están haciendo parte integrante (de manera positiva o negativa) de la cultura organizacional y del quehacer institucional. Entre tanto las oportunidades y amenazas se ubican en una perspectiva coyuntural de índole externa, presente o mediata. (Zabala Salazar , 2005)

Tabla N°1 Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Existe presencia de proveedores inscritos en el RUP.	D1	La imagen del personal es inadecuado para la atención al cliente.
F2	Presencia de entidades contratantes.	D2	Carencia de una infraestructura óptima.
F3	Inexistencia de nuevos competidores.	D3	No se realiza una inducción adecuada al nuevo personal y los lapsos entre capacitaciones son muy largas.
F4	El INCP cuenta con la inexistencia productos sustitutos.	D4	Exceso de papeleo.
F5	El INCOP no tiene competidores.	D5	La información del Instituto no es conocida por los clientes e impera una escasa publicidad.
		D6	Redes de comunicación (internet y telefonía fija) sufren pérdidas de sistema.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Con la inflación los proveedores pueden ofertar los bienes o servicios con precios asequibles.	A1	El factor demográfico llega a afectar a la empresa, debido a la existencia numerosa de proveedores inscritos en el RUP.
O2	El crecimiento positivo del PIB ayuda a solventar las necesidades del sector público. A medida que esta variable macroeconómica tiene una tendencia de crecimiento significa que el presupuesto general del estado será mucho mayor para las entidades gubernam	A2	Riesgo país Amenaza, Porque la inversión extranjera es reducida.
O3	Con la Tasa de crecimiento se puede solventar con mayores recursos las necesidades del sector público.	A3	Algunos usuarios no cuentan con el conocimiento técnico y recursos para utilizar las herramientas del sistema.
O4	La tasa de interés es constante por lo tanto se estimula al crédito de inversión. Dentro del Instituto Nacional de Contratación		
O5	Pública, no existe ninguna variable del entorno natural que afecte su funcionamiento.		
O6	El avance tecnológico garantiza el avance de un nuevo software el cual ayuda a la mejora en el desarrollo del instituto.		

Matriz FODA

Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

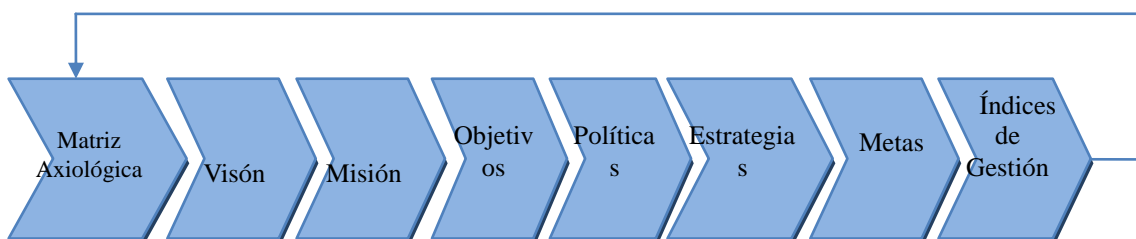
2.4. Direccionamiento Estratégico

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa.

Gráfico N° 13 Cadena de Valor del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

2.4.1. Matriz Axiológica

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia. (Sings Magazine)

2.4.1.1 Principios

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos. (Instituto de Iberoamérica)

Principios Del INCOP

Ya que el Instituto Nacional de Contratación Pública es el ente regulador de la contratación pública en el país y este se está basado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, sus principios se rigen al artículo 4 de esta ley.

“Artículo 4.- Principios.- Para la aplicación de esta Ley y de los contratos que de ella deriven, se observarán los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional”.

2.4.1.2. Valores Corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Valores Corporativos INCOP

Los Valores Corporativos del Instituto Nacional de Contratación Pública son:

- **ÉTICA**- Actuar con honestidad, probidad y transparencia demostrando integridad.
- **COMPROMISO**.- Responder a las necesidades del Instituto en forma incondicional.
- **ACTITUD DE SERVICIO**.- Demostrar amabilidad e interés por los requerimientos del usuario.

- PROFESIONALISMO.- Ser competente, proactivo y eficiente en el desempeño de las funciones.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL.- Ser consciente de la realidad del país y comprometido con el desarrollo nacional.
- TRABAJO EN EQUIPO.- Trabajar en equipo tanto con los funcionarios del INCOP como con sus clientes externos

Tabla N°2 Matriz Axiológica

PRINCIPIOS	VALORES CORPORATIVOS					
	Etica	Compromiso	Actitud de Servicio	Profesionalismo	Responsabilidad Social	Trabajo en Equipo
Legalidad	x		x	x	x	
Trato Justo	x	x	x	x	x	x
Igualdad	x	x	x	x		x
Calidad			x	x		x
Vigencia Tecnológica	x	x		x	x	
Oportunidad		x	x	x	x	x
Concurrencia		x			x	
Transparencia	x	x	x	x	x	x
Publicidad						
Participación Nacional		x			x	

Matriz Axiológica

Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

2.4.2. Visión

Sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser (...)

La visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar. El concepto de objetivos organizacionales. (Chiavenato)

VISIÓN INCOP

Al 2016, ser el referente de la Administración Pública Nacional y de la Contratación Pública Internacional, por su óptimo desempeño y confianza de la sociedad.

2.4.3. Misión

En el fondo toda organización se crea para cumplir la funcionalidad de ofrecer un producto o servicio a sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad (...) La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras. (Chiavenato)

MISIÓN INCOP

Somos la organización que lidera la gestión transparente y efectiva de la contratación pública, optimiza los recursos del estado, y dinamiza el desarrollo económico y social del país

2.4.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. (Fred R., 2003)

Objetivos Estratégicos del INCOP

- Incrementar la transparencia en el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP)
- Incrementar la eficiencia en la gestión de la contratación pública
- Incrementar la participación en la contratación pública de pequeñas unidades productivas
- Incrementar la eficiencia operacional
- Incrementar el desarrollo del talento humano
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

2.4.5. Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (Fred R., 2003)

Estrategias Del INCOP

Tabla N°3 Las estrategias del INCOP, están dadas por cada uno de los objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico 1: Incrementar La Transparencia En El Sistema Nacional De Contratación Pública (SNCP)	
N°	Estrategia
1	Establecer mecanismos objetivos de selección y evaluación en los procesos de contratación.
2	Implementar herramientas informáticas en apoyo a los procesos de control.
3	Desarrollar nuevas herramientas informáticas para la realización de procesos de contratación que hasta el momento no hayan sido automatizados.
4	Establecer políticas claras de desagregación y transferencia de tecnología en los procedimientos de contratación pública
5	Implementar políticas sistémicas de verificación y seguimiento de procesos de contratación.
Objetivo Estratégico 2: Incrementar La Eficiencia En La Gestión De La Contratación Pública	
N°	Estrategia
1	Desarrollar e implementar un plan integral de formación, capacitación y certificación a usuarios del SNCP
2	Implementar acciones de mejora continua en los sistemas informáticos del SNCP.
3	Mejorar la regulación de la contratación pública.
4	Implementar formularios electrónicos en las herramientas del portal
5	Implementar un portal transaccional con interoperabilidad en tiempo real para los usuarios del SOCE.
6	Implementación de concepto de vigencia tecnológica en la adquisición de bienes y contratación de servicios.

Objetivo Estratégico 3: Incrementar La Participación En La Contratación Pública De Pequeñas Unidades Productivas

N°	Estrategia
1	Generar mecanismos de compra inclusiva incentivando la participación de MYPES y de los actores de la economía popular y solidaria
2	Fortalecer la interrelación con los actores vinculados, públicos y privados
3	Fortalecer el sistema de información dirigido a los sectores productivos y/o priorizados
4	Aplicar criterios de preferencia previstos en las normas vigentes (producción nacional, con énfasis en aquellas provenientes de las MIPYMES y EPS)
5	Implementar nueva versión de modelo de pliegos de uso obligatorio que reflejen nuevos criterios de preferencia
6	Ampliar la cobertura de servicio del INCOP

Objetivo Estratégico 4: Incrementar La Eficiencia Operacional

N°	Estrategia
1	Implementar un sistema de gestión por procesos
2	Reformar e implementar la estructura orgánica funcional
3	Implementar soluciones informáticas que aporten a la eficiencia de la gestión institucional.
4	Implantar una cultura organizacional orientada a la Satisfacción del Usuario a través de la Calidad en el Servicio

Objetivo Estratégico 5: Incrementar El Desarrollo Del Talento Humano

N°	Estrategia
1	Desarrollar un sistema integral para la administración del talento humano considerando los procesos de planificación, selección, capacitación y evaluación
2	Generar oportunidades de crecimiento profesional
3	Desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso del talento humano

Objetivo Estratégico 6: Incrementar El Uso Eficiente Del Presupuesto.	
N°	Estrategia
1	Implementar un sistema de administración de proyectos
2	Administrar eficientemente el uso del presupuesto asignado al INCOP.

Fuente: Gobierno por Resultados – INCOP

www.gpr.informatica.gob.ec

2.4.6. Índices De Gestión

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocan que la organización se mueva en la dirección correcta o no. En general, existen dos tipos de indicadores:

- Inductores: que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología)
- Y de resultado: que miden precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas informáticos).

(Martínez Pedros & Milla Gutiérrez , 2012)

Índices De Gestión Del INCOP

Los indicadores de gestión del Instituto Nacional de Contratación Pública, se encuentran dado por cada uno de sus objetivos estratégicos.

1.- Incrementar la transparencia en el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP)

- Porcentaje de procesos transaccionados en tiempo real.
- Porcentaje de montos adjudicados a través de procesos transaccionados en tiempo real

2.- Incrementar la eficiencia en la gestión de la contratación pública

- Usuarios del sistema Oficial de Contratación pública capacitados
- Número de bienes catalogados en el Sistema Oficial de Contratación Pública

3.- Incrementar la participación en la contratación pública de pequeñas unidades productivas

- Número de ferias inclusivas realizadas
- Porcentaje de participación de MIPES

4.- Incrementar la eficiencia operacional

- Porcentaje de Procesos Comatosos
- Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo
- Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP
- Continuidad del Servicio

5.- Incrementar el desarrollo del talento humano

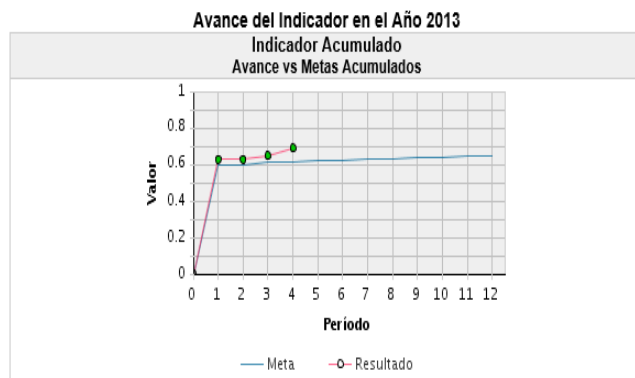
- Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva
- Índice de rotación de mandos medios
- Calificación Ponderada de evaluación del desempeño
- Número de quejas de los servidores públicos
- Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales

6.- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

- Ejecución Presupuestaria
- Promedio de Gasto Corriente por Funcionario
- Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria en Inversión.

Tabla N°4 Indicadores de gestión del Instituto Nacional de Contratación Pública

INDICADORES DE GESTIÓN																																										
OBJETIVO 1: INCREMENTAR LA TRANSPARENCIA EN EL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (SNCP)																																										
Indicador 1: Porcentaje de procesos transaccionados en tiempo real.																																										
<p align="center">Avance del Indicador en el Año 2013 Indicador Acumulado Avance vs Metas Acumuladas</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Avance vs Metas Acumuladas</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Meta</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>0.00</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>1</td><td>0.70</td><td>0.75</td></tr> <tr><td>2</td><td>0.75</td><td>0.80</td></tr> <tr><td>3</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>4</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>5</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>6</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>7</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>8</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>9</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>10</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>11</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> <tr><td>12</td><td>0.75</td><td>0.82</td></tr> </tbody> </table>	Periodo	Meta	Resultado	0	0.00	0.00	1	0.70	0.75	2	0.75	0.80	3	0.75	0.82	4	0.75	0.82	5	0.75	0.82	6	0.75	0.82	7	0.75	0.82	8	0.75	0.82	9	0.75	0.82	10	0.75	0.82	11	0.75	0.82	12	0.75	0.82
Periodo	Meta	Resultado																																								
0	0.00	0.00																																								
1	0.70	0.75																																								
2	0.75	0.80																																								
3	0.75	0.82																																								
4	0.75	0.82																																								
5	0.75	0.82																																								
6	0.75	0.82																																								
7	0.75	0.82																																								
8	0.75	0.82																																								
9	0.75	0.82																																								
10	0.75	0.82																																								
11	0.75	0.82																																								
12	0.75	0.82																																								
<p>Descripción del Indicador:</p> <p>El porcentaje corresponde al número de procesos publicados en el portal a través de las diferentes herramientas que permiten transaccionalidad en línea, respecto al número de procesos totales publicados en el portal. Lo que se pretende es que a través del desarrollo y utilización de herramientas de los diversos procesos de contratación establecidos en la LOSNCP se va a poder identificar de mejor manera las adquisiciones y por ende transparentar la contratación pública; lo que implica un incremento de la información disponible respecto de los procesos ejecutados.</p> <p>Fórmula: Número de procesos transaccionados en tiempo real / Número total de procesos.</p>																																										
Indicador 2: Porcentaje de montos adjudicados a través de procesos transaccionados en tiempo real																																										



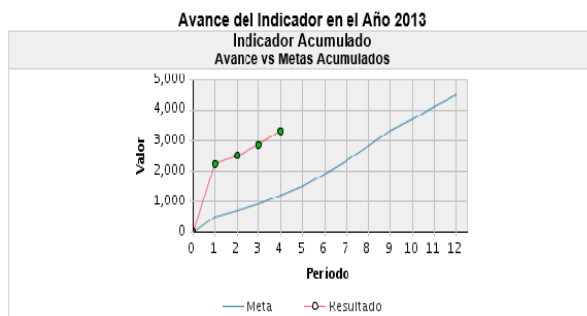
Descripción del Indicador:

El porcentaje corresponde al monto adjudicado en procesos publicados en el portal a través de las diferentes herramientas que permiten transaccionalidad en línea, respecto al número de procesos totales publicados en el portal. Lo que se pretende es que a través del desarrollo y utilización de herramientas de los diversos procesos de contratación establecidos en la LOSNCP se va a poder identificar de mejor manera las adquisiciones y por ende transparentar la contratación pública; lo que implica un incremento de la información disponible respecto de los procesos ejecutados.

Fórmula: $\text{Monto adjudicado en procesos transaccionados en tiempo real} / \text{Monto total adjudicado}$

OBJETIVO 2: INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

Indicador 1: Usuarios del sistema Oficial de Contratación pública capacitados



Descripción del Indicador:

El indicador mide el porcentaje de usuarios del sistema de contratación pública (bien sea de Entidades Contratantes o proveedores) capacitados presencialmente, lo que repercute en un buen uso del portal.

Fórmula: Número: de usuarios del Sistema capacitados en el periodo evaluado.

Indicador 2: Número de bienes catalogados en el Sistema Oficial de Contratación Pública



Descripción del Indicador:

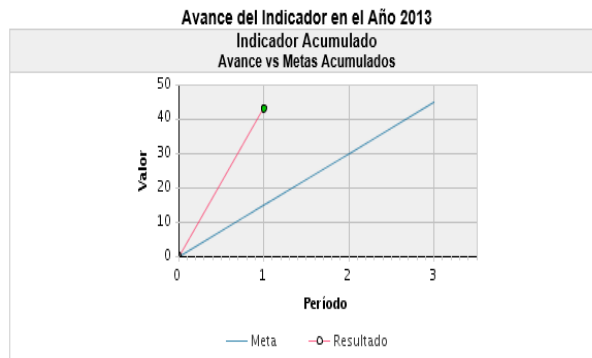
El indicador se fundamenta en que mientras mayor sean los bienes catalogados se apoya a reducir tiempos y costos a las entidades contratantes en la adquisición de productos o servicios.

Fórmula: Número de bienes o servicios catalogados

Fuente: SOCE

OBJETIVO 3: INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA DE PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Indicador 1: Número de ferias inclusivas realizadas



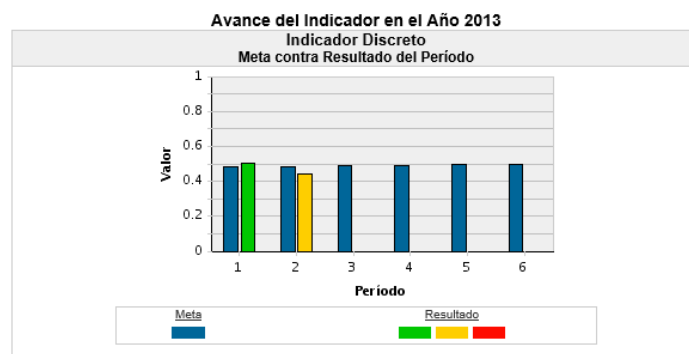
Descripción del Indicador:

El indicador mide el número de ferias inclusivas realizadas durante el periodo evaluado, en donde intervienen directamente las pequeñas unidades productivas ofreciendo sus bienes y servicios a las Entidades Contratantes, en las que el INCOP presta su coordinación técnica.

Fórmula: Número de ferias inclusivas realizadas en el periodo evaluador

Fuente: Registro de ferias inclusivas / SOCE

Indicador 2: Porcentaje de participación de MIPES



Descripción del Indicador:

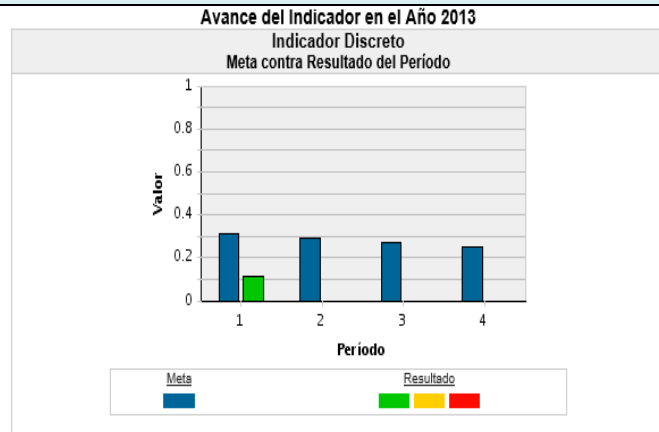
Este indicador mide el porcentaje de participación de las MIPES en la contratación pública, exceptuando para este caso procesos de publicación especial.

Fórmula: Montos adjudicados a MIPES / Montos totales adjudicados

Fuente: SOCE

OBJETIVO 4: INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL

Indicador 1: Porcentaje de Procesos Comatosos



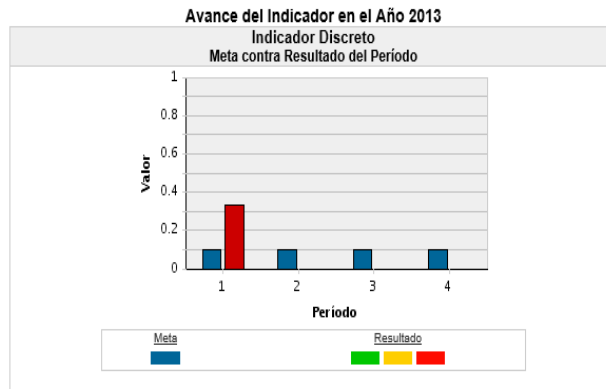
Descripción del Indicador:

LOSEP Art. 116.- De la estructuración de las políticas y directrices metodológicas para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública.- La Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Proceso comatoso en GPR.

Es todo aquel de importancia alta o vital y desempeño bajo o muy bajo.

Indicador 2: Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo

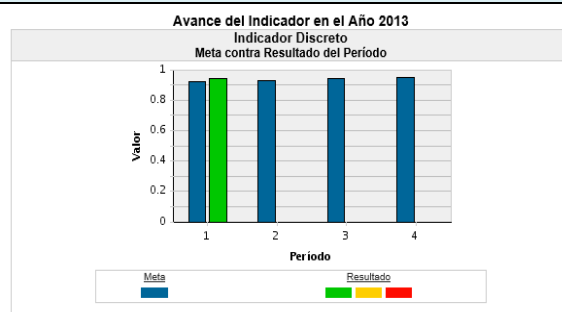


Descripción del Indicador:

Un proyecto ACTIVO está en riesgo si se cumple cualquiera de las siguientes condiciones:

1. Tiene uno o más indicadores rojos/amarillos
2. Tiene uno o más Hitos en riesgo
3. Ya ha pasado su fecha de fin y no se ha marcado como Terminado/Cancelado o Congelado
4. Ya consumió el 80% del tiempo estimado y no ha llegado a la Fase de Ejecución
5. Ya consumió el 80% del tiempo estimado y su Porcentaje de Avance es de menos del 20%.

Indicador 3: Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP



Descripción del Indicador:

Constitución:

Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de

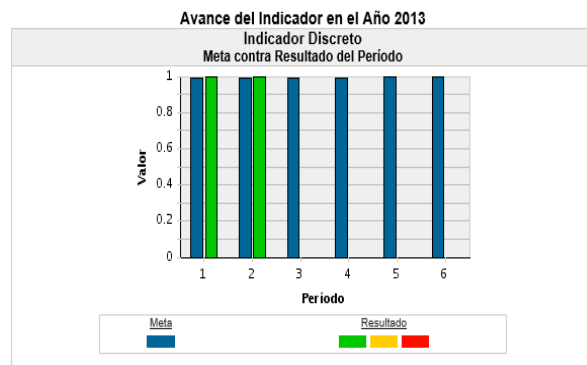
participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para: "

Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.

LOTAIP

Art. 7.- Difusión de la Información Pública.-Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma Institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley se la considera de naturaleza obligatoria.

Indicador 4: Continuidad del Servicio



Descripción del Indicador:

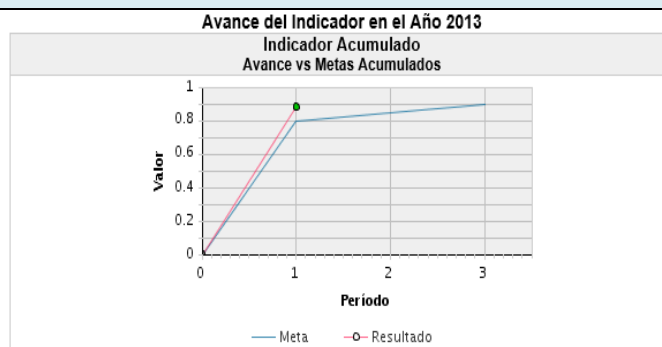
Tiempo de interrupción del servicio en el portal /tiempo de funcionamiento del portal (en horas)

Fórmula: $\text{Tiempo de interrupción del servicio en el portal} / \text{tiempo de funcionamiento del portal (en horas)}$

Fuente: Bitácora de Tecnología

OBJETIVO 5: INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Indicador 1: Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva



Descripción del Indicador:

Se busca medir la cobertura de capacitación a los funcionarios de las instituciones públicas según lo que señala las leyes respectivas.

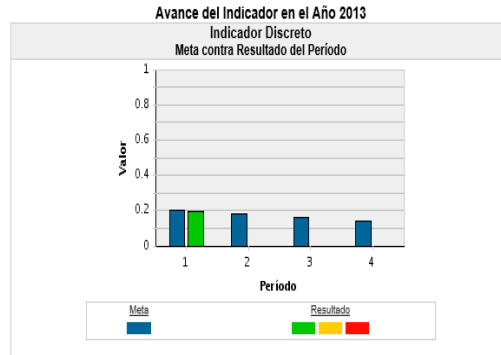
Dentro de los derechos de los servidores públicos detallados en el artículo 23 de la LOSEP, específicamente el artículo: q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

Además el capítulo VI del reglamento "de la formación y capacitación" del artículo 194 al 214. Uno de sus artículos señala:

"Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y

especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH".

Indicador 2: Índice de rotación de mandos medios



Descripción del Indicador:

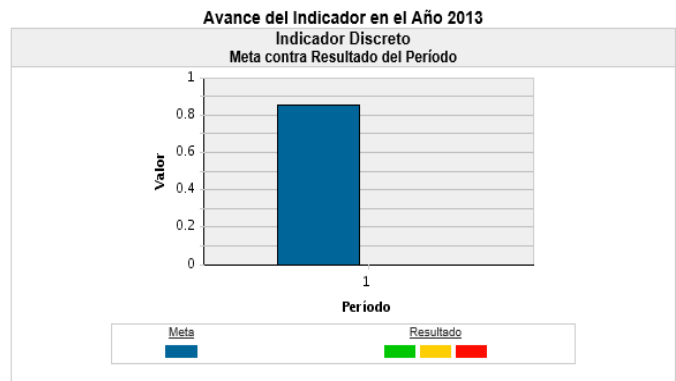
La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. El índice de rotación se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y su ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo.

El índice Ideal permite a la organización retener al personal de buena calidad especialmente en puestos de libre remoción.

Debe entenderse como mandos medios a los responsables de las Unidades de niveles: N2, N3, N4 y gerentes/líderes de programas/proyectos.

Indicador 3: Calificación Ponderada de evaluación del desempeño

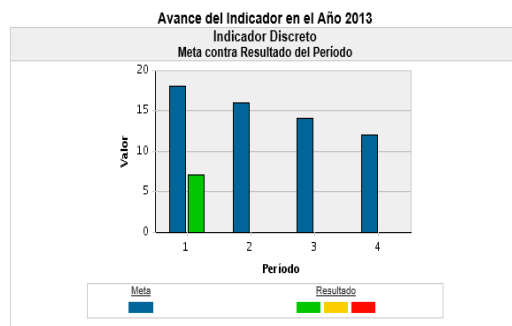


Descripción del Indicador:

LOSEP- Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Indicador 4: Número de quejas de los servidores públicos



Descripción del Indicador:

Quejas, denuncias y sugerencias por medio de formularios pueden ser atendidos

para optimizar la calidad de los servicios públicos, no olvide de dar su opinión para que exista una mejor atención.

En varias instituciones del Estado a lo largo del país, se encuentran instalados alrededor 5 mil buzones de sugerencias, como mecanismo de comunicación para conocer las quejas, denuncias y consejos de los usuarios para así lograr mejorar la atención y la calidad de la prestación de los servicios públicos.

Los usuarios que acuden a las diferentes instituciones como ministerios, secretarías, etc., pueden expresar su opinión sobre el trato que los funcionarios brindan al público, si los trámites son ágiles, si la gente que atiende tiene un buen conocimiento de lo que requiere el ciudadano, entre otras observaciones.

El Ministerio de Relaciones Laborales es el precursor de esta idea y designa un responsable en cada provincia del país, para la recolección de la documentación. La información recogida es analizada y enviada a la Autoridad Nominadora de cada Institución del Estado para que dependiendo del caso se adopten los correctivos necesarios.

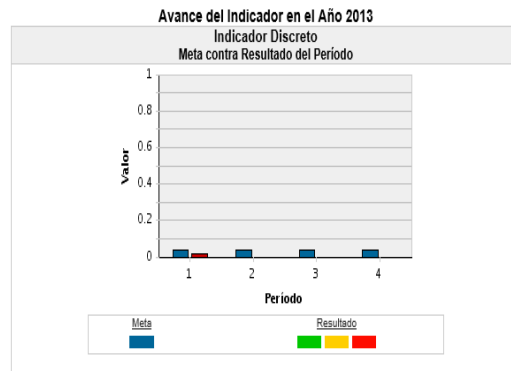
Los formularios constan con 3 copias, una blanca, una rosada, y una celeste.

La copia blanca: original debe ser depositada en el Buzón, para que los técnicos del Ministerio de Relaciones Laborales puedan dar el seguimiento respectivo al formulario.

La copia celeste: la conservará el usuario, con el fin que pueda dar seguimiento a su trámite, a través de la página Web www.mrl.gov.ec, utilizando como referencia el número del Eval 02 ubicado en la parte superior derecha del formulario.

La copia rosada: deberá ser entregada en la Unidad de Administración de Recursos Humanos con el fin de que quede constancia del acontecimiento. Previo a realizar la investigación sobre el planteamiento efectuado.

Indicador 5: Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales



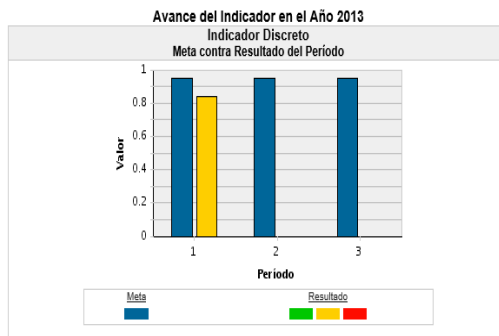
Descripción del Indicador:

El artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo determina que el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural.

El Art. 64 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

**OBJETIVO 6: INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DEL
PRESUPUESTO**

Indicador 1: Ejecución Presupuestaria



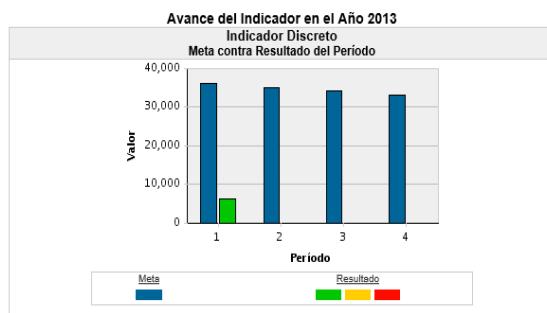
Descripción del Indicador:

Mide el porcentaje de presupuesto ejecutado versus el presupuesto asignado

Fórmula: presupuesto ejecutado / presupuesto asignado. Para la fórmula únicamente se tomará en cuenta el gasto corriente.

Fuente: ESIGEF

Indicador 2: Promedio de Gasto Corriente por Funcionario



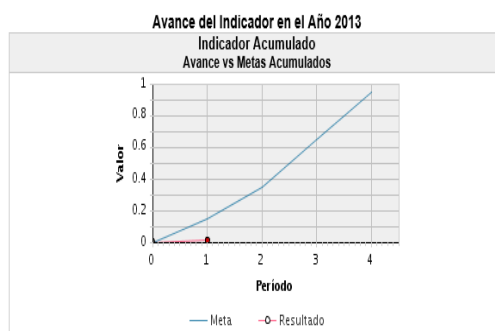
Descripción del Indicador:

Código Orgánico De Planificación Y Finanzas Públicas

ART. 79, 78, 80

Gasto Corriente es el principal elemento del gasto programable, y en él se incluyen todos los gastos en insumos y servicios personales que no constituyen un activo duradero tangible. Es decir, aquí se concentran fundamentalmente los gastos destinados a servicios personales, materiales, suministros y servicios generales

Indicador 3: Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria en Inversión



Descripción del Indicador:

Código Orgánico De Planificación Y Finanzas Públicas

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 113.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

Art. 114.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre la programación de la ejecución, modificaciones, establecimiento de compromisos, devengamientos y pago de obligaciones serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos del Sector Público no Financiero.

Art. 115.- Certificación Presupuestaria.- Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación Presupuestaria.

Fuente: Gobierno por Resultados – INCOP

www.gpr.informatica.gob.ec

2.5. Diseño Organizacional

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. (13ht)

Según Chiavenato, se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

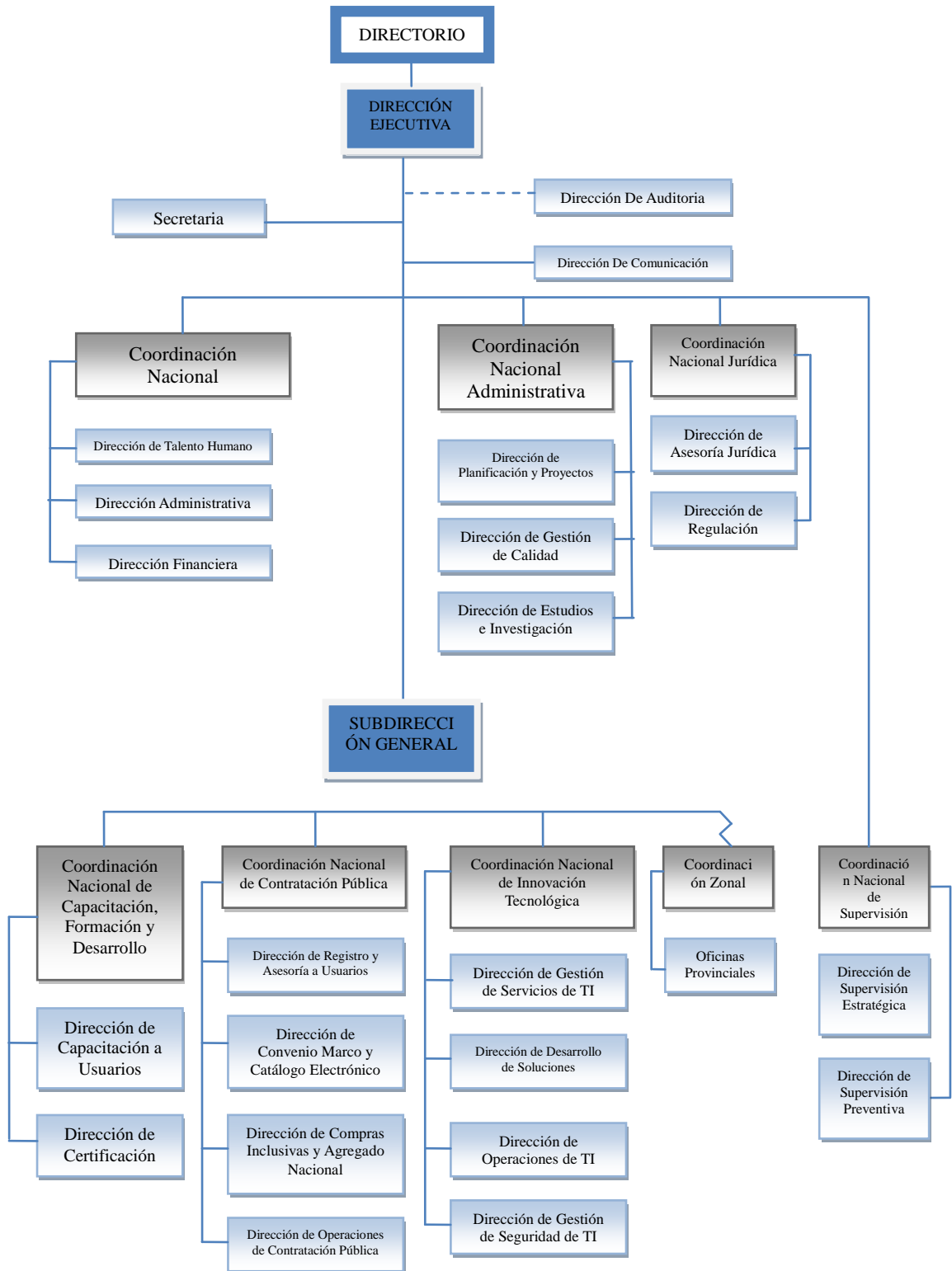
2.5.1. Diseño Organizacional Estructural

La estructura utilizada con mayor frecuencia es la de tipo funcional o centralizado porque es la más sencilla y la menos costosa de las siete alternativas. Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades según la función de negocios, como

producción y operaciones, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, I y D (Investigación y Desarrollo) y sistemas de información de la gerencia.

Algunas desventajas de una estructura funcional es que concentra la responsabilidad en la gerencia de alto nivel, reduce al mínimo las oportunidades de desarrollo de carreras y se caracteriza a menudo por baja moral de los empleados, conflictos entre los gerentes de línea y de personal, escasa delegación de la responsabilidad y una planeación inadecuada de los productos y mercados. La mayoría de las empresas grandes abandonaron la estructura funcional a favor de la descentralización y una mejor delegación de la responsabilidad. (Fred R., 2003)

Gráfico N° 14 Organigrama Estructural



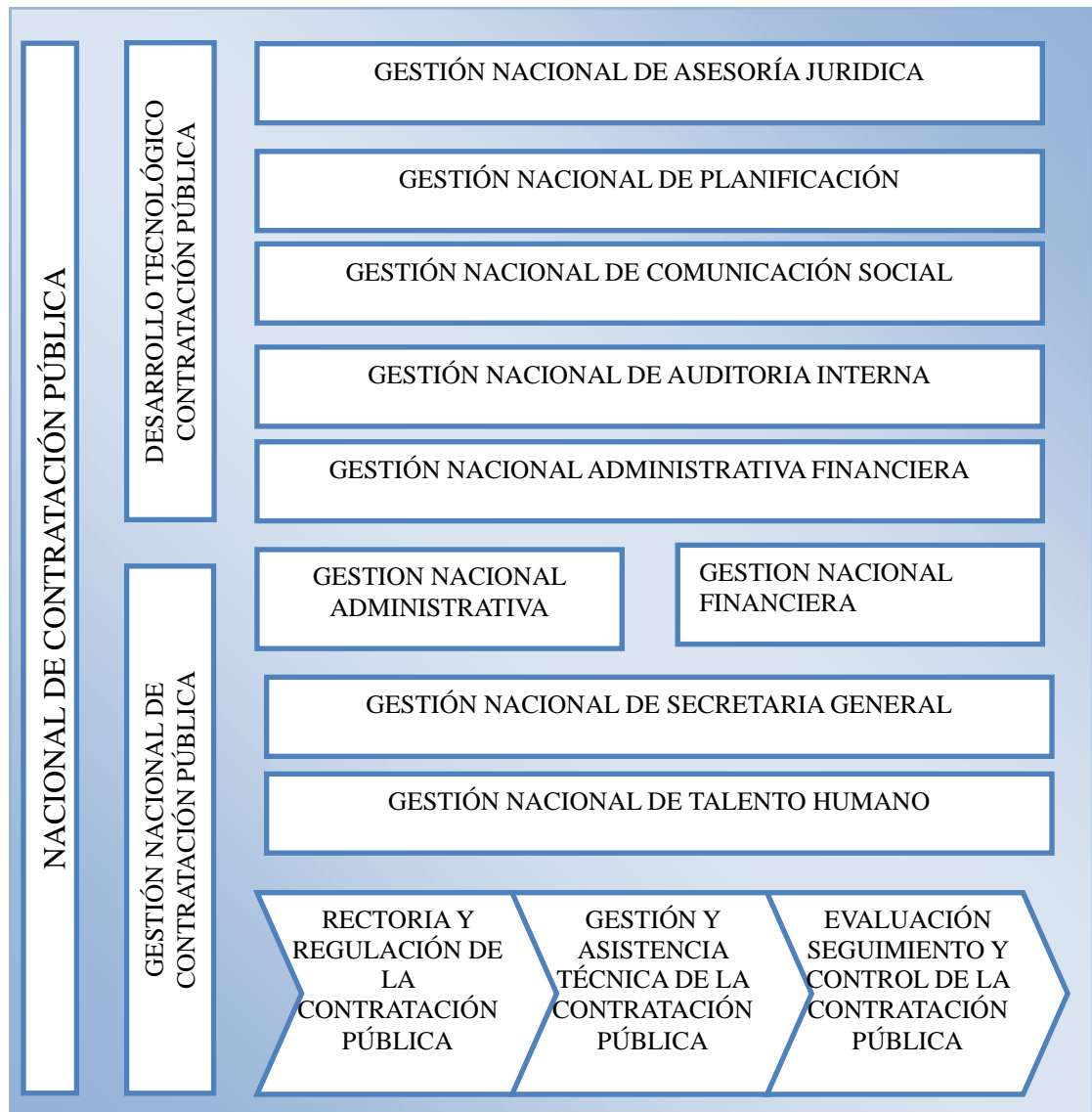
Fuente: INCOP

2.5.2. Diseño Organizacional Por Procesos

Una estructura de divisiones por procesos es similar a una estructura funcional porque las actividades se organizan de acuerdo con la forma en que el trabajo se lleva a cabo; sin embargo, una diferencia clave entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las utilidades o los ingresos, mientras que las divisiones por procesos son evaluadas con base en estos criterios.

La estructura de divisiones por procesos es eficaz sobre todo en el logro de objetivos, cuando diversos procesos de producción representan el empuje de la competitividad en una industria. (Fred R., 2003)

Grafico N° 15 Diseño Organizacional Por Procesos



Fuente: INCOP

2.6. Imagen Externa

El instituto Nacional de Contratación Pública, INCOP, contrato en el año 2012 a la consultora CIEES para que realice un estudio para evaluar la percepción que tiene tanto los usuarios como la ciudadanía en general sobre la gestión que ha realizado desde el año 2009.

Los objetivos perseguidos en el estudio realizado por el CIEES son:

- Determinar el nivel de conocimiento que tiene la ciudadanía sobre el INCOP como institución y su gestión.
- Conocer el índice de confianza de los usuarios del INCOP.
- Identificar la percepción que tienen los proveedores y entidades contantes respecto a la gestión del INCOP.
- Evaluar la percepción que tienen los usuarios del portal de compras públicas y los argumentos establecidos alrededor de esa percepción.
- Identificar elementos de imagen y profundidad de imagen (argumentos positivos y negativos) desde la percepción de los usuarios.

Realizando un resumen de este estudio, de acuerdo con los testimonios, el espíritu con el cual fue creado el INCOP se basa en cuatro valores: transparencia, ahorro, democratización y eficiencia. Por otra parte los funcionarios públicos lo consideran como una “herramienta” de trabajo tendiente a facilitar los procesos de contratación y adquisición; sin embargo, para algunos la herramienta actualmente dificulta más que facilita, debido a la falta de capacitación. (CIEES, 2012)

2.6.1. Imagen Externa

La consultora CIEES, para profundizar en la imagen que proyecta el INCOP, utilizó una técnica proyectiva llamada “antropomorfización”, que consiste en hacer que los participantes den vida a un objetivo inanimado, dibujando a la persona que imaginaron, dándole un nombre y una personalidad. Este tipo de ejercicios facilita la expresión de sentimientos y sensaciones ocultas en el subconsciente, muy difíciles de expresar en palabras, logrando así superar los lugares comunes “socialmente aceptados”. En este caso, los participantes imaginaron que el INCOP se convirtió en una persona.

Los dibujos realizados por los participantes dan cuenta de la juventud y buenas intenciones con que fue aceptado el INCOP. Sin embargo, también reflejan una suerte de impotencia de sancionar el incumplimiento de la ley. Si bien el INCOP es

percibido como una institución filtro que busca valores importantes como la transparencia, resulta ser para algunos una camisa de fuerza, caracterizada por la inflexibilidad y distancia con el usuario.

Entre los funcionarios públicos el INCOP proyecta una imagen positiva basada en la transparencia lograda gracias a su rectitud y exigencia en el cumplimiento de las normas. Así mismo se destaca la intención positiva de trabajar bien por el bienestar del país, velando por el buen uso de sus recursos.

En el segmento e proveedores, el INCOP proyecta en general una imagen negativa, a pesar de que rescatan su buena intención de lograr transparencia en los procesos y de hacer su labor de manera correcta. Pero afectan a su imagen la inexperiencia, la falta madurez, el ser demasiado cerrado y distante con los usuarios. (CIEES, 2012)

2.6.2. Medición de Logotipos

En este estudio fueron medidos cuatro modelos de logotipos del INCOP (SERCOP). Esta medición no tiene por objetivo determinar cuál de ellos es el más apropiado para presentar la imagen de la Institución, pues para ello existen especialistas. La intención de este ejercicio es simplemente conocer las percepciones de los participantes provocadas por las proyecciones de cada imagen visualizada.

No se debe pretender que los participantes decidan sobre cuál logotipo es mejor, sin embargo, conocer su opinión acerca de los mismos arroja luces acerca de los contenidos, mensaje y forma en que la Institución debe considerar al momento de presentarse a la opinión pública.

Medición

LOGOTIPO	INTERPRETACIÓN	VALORACIÓN
INCOP (logotipo actual)	Superación, avanza, adelanto, hacia arriba, progreso.	Positiva
SERCOP (flecha entre corchetes)	Limitación, cerco, cerrado, inflexibilidad, sin salida.	Negativa
SERCOP (puerta)	Apertura, salida, accesibilidad (no lo ven como puerta sino más bien como un libro)	Positiva
SERCOP (flecha entre corchetes)	Centralismo, choque de intereses, sin rumbo, discriminación (flechas de distinto tamaño)	Negativo

Un posible cambio de nombre de INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública) a SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública) va según los participantes, mucho más allá de un cambio de nombre. Las diferencias que encuentran entre un Instituto y un Servicio son considerables:

INSTITUTO	SERVICIO
Serio	Cálido y cercano
Formal	Ofrece servicios
No brinda Servicios	Da capacitación
Intermediario	Brinda ayuda
Instrumento Técnico	Facilita los procesos
Grande	Interacción
	Demanda
	mas personal que
	atienda, capacite y
	acompañe los
Jerarquía	procesos.

De acuerdo a los testimonios de los participantes, las expectativas que tienen en torno al INCOP se acerca mucho más a lo que sería un Servicio de Contratación y Compras Públicas, pues satisface sus necesidades de capacitación, acompañamiento, cercanía y calidez en la atención. (CIEES, 2012)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipos De Investigación

Los tipos de investigación que se han utilizado son las siguientes:

3.1.1. Investigación de Campo

Por medio de la encuesta se logró interiorizar el problema y plantear una solución factible para atender las múltiples necesidades del Instituto Nacional de Contratación Pública. La misma que está enfocada en realizar un cambio en la imagen que la institución proyecta a clientes internos y externos.

3.1.2. Investigación Bibliográfica y Documental

La diferente información proporcionada por el Instituto Nacional de Contratación Pública ha sido de gran sustento, ya que ha proporcionado bases con un amplio sentido de la realidad.

3.2. Método

El método que se utilizará dentro en este proyecto es el método deductivo, el mismo que nos permitirá analizar el problema en diferentes enfoques y diferencias las necesidades del instituto.

3.3. Técnicas e Instrumentos

La técnica que se utilizó para el sustento de este proyecto es únicamente la encuesta.

3.3.1. La Encuesta

Para la obtención de la información se empleó la encuesta, la misma que fue aplicada para un grupo de empleados del Instituto Nacional De Contratación Pública, proveedores del estado y entidades contratantes. Con esto se logró determinar la mayor necesidad de la institución.

3.4. Población

El Instituto Nacional de Contratación Pública cuenta con las siguientes estadísticas:

- **Proveedores del Estado Habilitados**

El registro único de proveedores ha permitido que aproximadamente setenta y siete mil novecientos cincuenta y un (77.951) proveedores se encuentren habilitados para poder participar activamente en los procesos de contratación pública.

Nota: los valores obtenidos están sujetos a variación debido a la deshabilitación de proveedores en periodos posteriores.

- **Entidades Contratantes**

El instituto cuenta actualmente con cinco mil setecientos treinta y ocho (5.738) entidades aproximadamente que se encuentran habilitadas para participar en procesos de contratación pública.

Nota: los valores obtenidos están sujetos a variación debido a la deshabilitación de proveedores en periodos posteriores.

- **Empleados**

El INCOP actualmente cuenta con doscientos veinte y seis (226) colaboradores a nivel nacional.

3.5. Muestra

La fórmula a utilizarse será:

$$n = \frac{Ns^2 Z^2}{(N-1)e^2 + s^2 Z^2}$$

En donde,

N= representará el total de la población

Z = nivel de confianza 95% = 1,96

e= Margen de Error = 1 - 0,95 = 0,05

s= Desviación estándar

Calculo de la muestra para proveedores del Estado:

Datos:

N= 77.951

Z = 95% = 1,96

e= 1 - 0,95 = 0,05

s= 0,50

$$n = \frac{77951 * 0,50^2 * 1,96^2}{(77951 - 1)0,05^2 + (0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{74.864,1404}{195,8354}$$

$$n = 382,28$$

Calculo de la muestra para Entidades Contratantes:

Datos:

$$N= 5.738$$

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$e= 1 - 0,95 = 0,05$$

$$s= 0,50$$

$$n = \frac{5.738 * 0,50^2 * 1,96^2}{(5.738 - 1)0,05^2 + (0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{5.510,7752}{15,3029}$$

$$n = 360,11$$

Calculo de la muestra para el Cliente Interno:

Datos:

$$N= 226$$

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$e= 1 - 0,95 = 0,05$$

$$s= 0,50$$

$$n = \frac{226 * 0,50^2 * 1,96^2}{(226 - 1)0,05^2 + (0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{217,0504}{1,5229}$$

$$n = 142,52$$

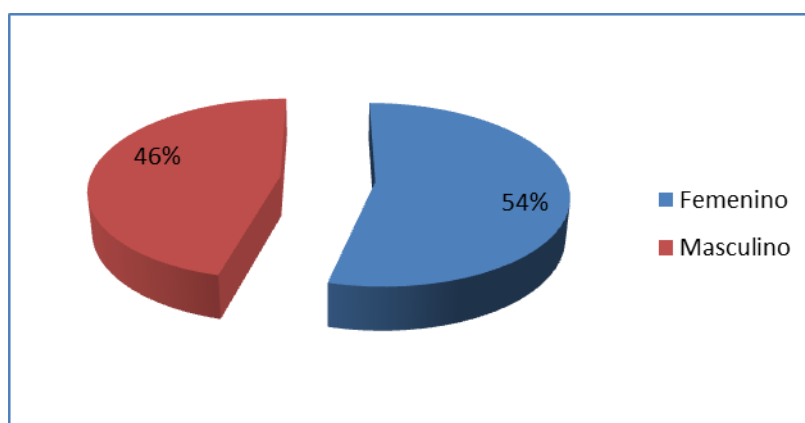
3.6. Análisis e interpretación de resultados

Se elaboraron cuadros de salidas, con los cuales se realiza la presentación de forma independiente de los resultados de la investigación, es decir, las encuestas realizadas a los empleados de la institución, proveedores y entidades contratantes.

En el término de lo posible se trató de realizar preguntas cerradas (pre-codificadas) con el fin de facilitar el procesamiento de la información.

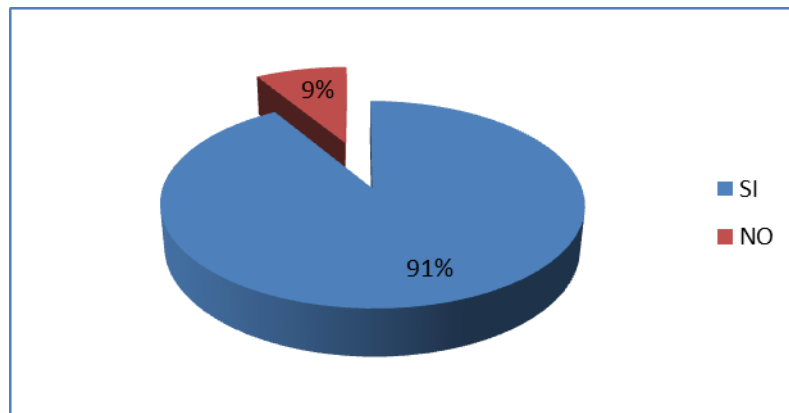
3.6.1. Resultados de las encuestas dirigidas al Cliente Interno

Gráfico N° 16 Distribución por Género



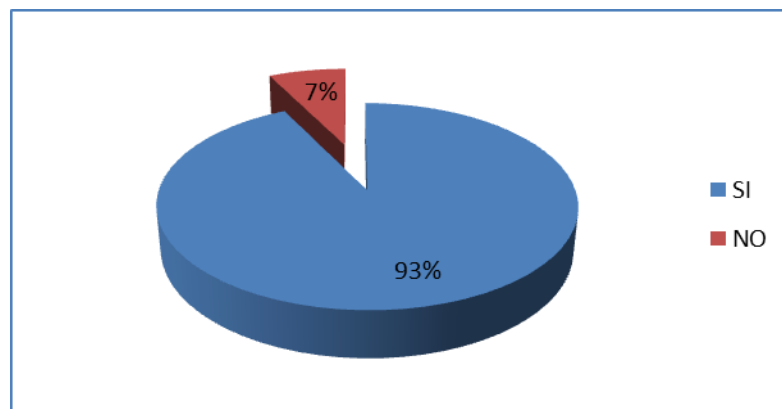
El 54% de los empleados del INCOP son de sexo femenino y el 46% son de sexo masculino, por lo cual se puede dar cuenta que la distribución del personal casi es equitativa.

Gráfico N° 17 ¿Sabe usted cuál es la misión del INCOP?



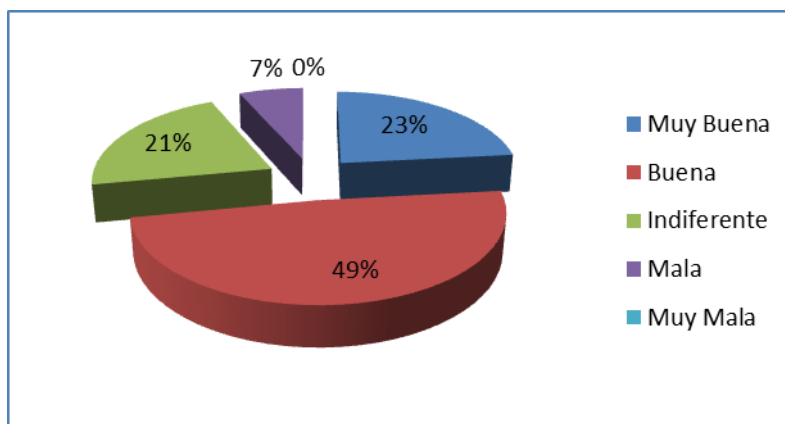
El 91% de los empleados conocen la misión del instituto y el 9% desconocen la misión.

Gráfico N° 18 ¿Sabe usted cuál es la visión del INCOP?



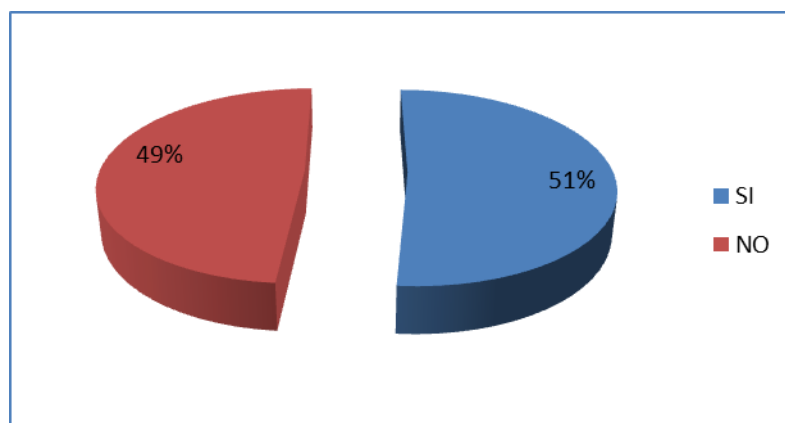
El 93% de los empleados conocen la visión del instituto y el 7% desconocen la visión.

Gráfico N° 19 ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen Corporativa actual del INCOP?



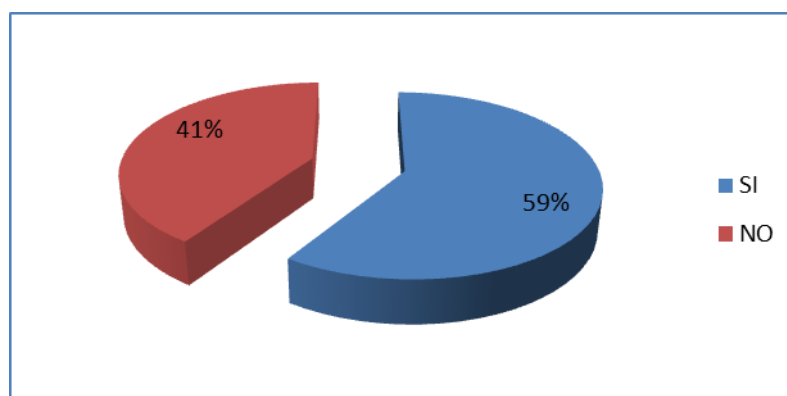
El 23% de los empleados considera que la imagen que proyecta el Instituto es Muy Buena, el 49% Buena, el 21% se mantiene indiferente ante esta percepción y el 7% considera que es Mala la imagen corporativa del INCOP.

Gráfico N° 20 ¿La inducción que usted recibió por parte del INCOP fue clara y adecuada?



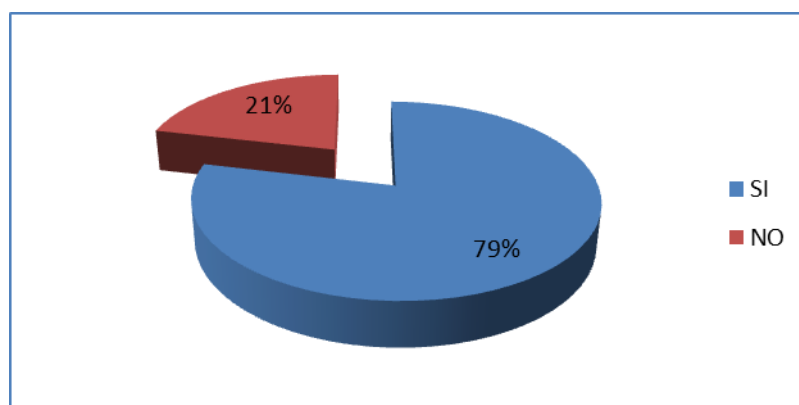
El 51% de los empleados opina que la inducción que recibió fue clara y adecuada, en cambio el 49% opinan lo contrario.

Gráfico N° 21 ¿Cree usted que existe oportunidades de crecimiento dentro del INCOP?



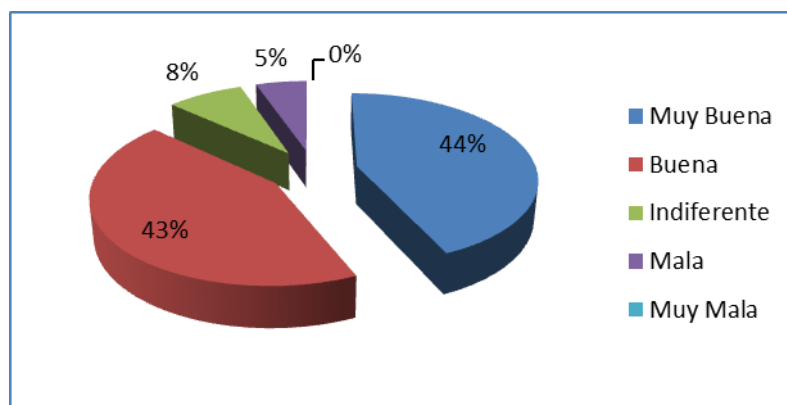
Para el 59% de los empleados indican que si existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución, para el 41% no existen.

Gráfico N° 22 ¿Conoce usted si el INCOP proporciona programas de capacitación para el personal?



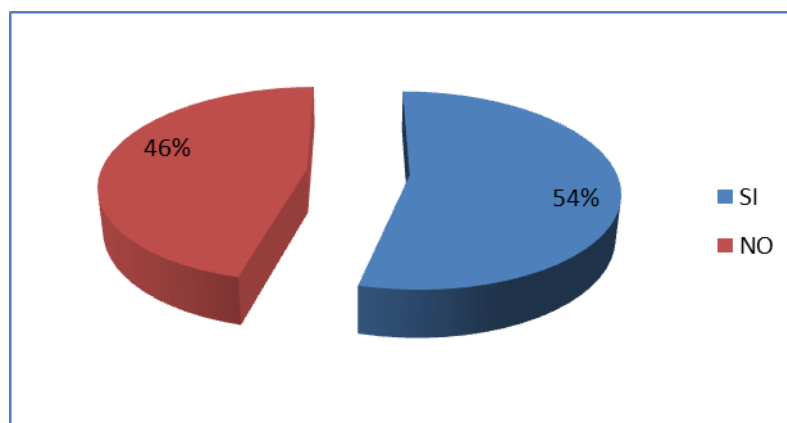
El 79% del personal conoce que existen capacitaciones, el 21% desconoce esa información.

Gráfico N° 23 ¿El ambiente en el cual usted desarrolla su trabajo es?



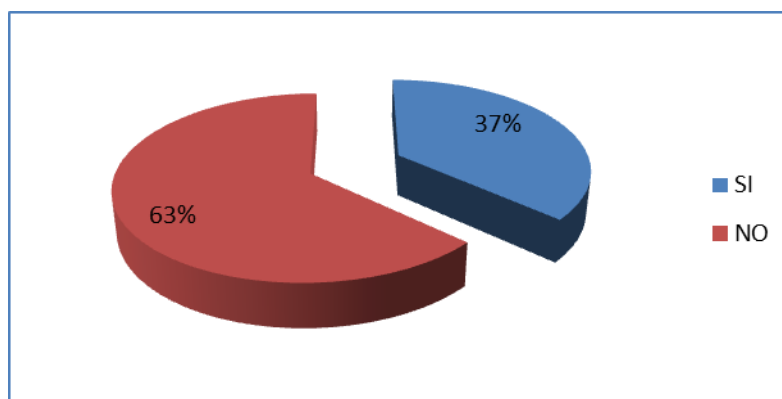
El 44% de los colaboradores considera que el ambiente de trabajo en el cual desarrollan sus actividades diarias es Muy Bueno, el 43% lo consideran Bueno, el 8% piensa que es Indiferente y el 5% lo considera Malo.

Gráfico N° 24 ¿Está continuamente informado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del INCOP?



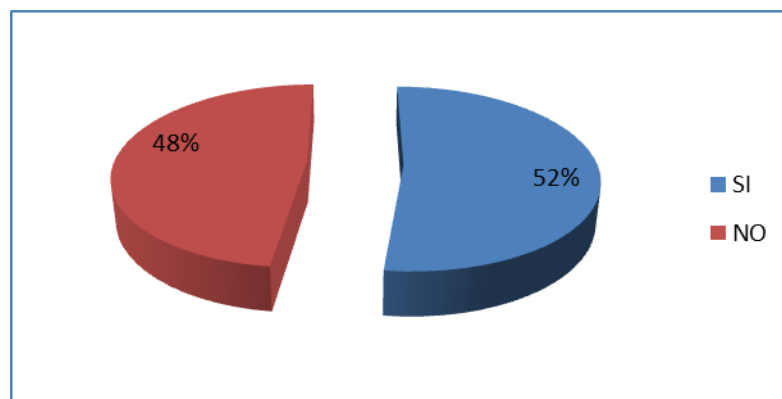
El 54 % de los colaboradores indican que se encuentran informados sobre el tema, frente a un 46% que consideran no estar comunicados.

Gráfico N° 25 ¿Tiene usted la seguridad de conservar su trabajo?



El 63% de los funcionarios no tienen seguridad de conservar su trabajo, al contrario del 37% que están seguros de conservar su puesto de trabajo.

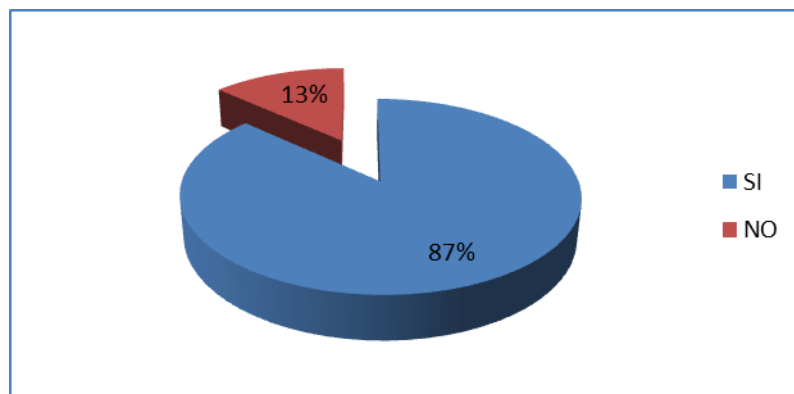
Gráfico N° 26 ¿Si usted tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del INCOP en igualdad de condiciones, se cambiaría de área?



El 52% de los funcionarios estarían dispuestos a trabajar en otra área, el 48% no estarían de acuerdo con cambiarse de área.

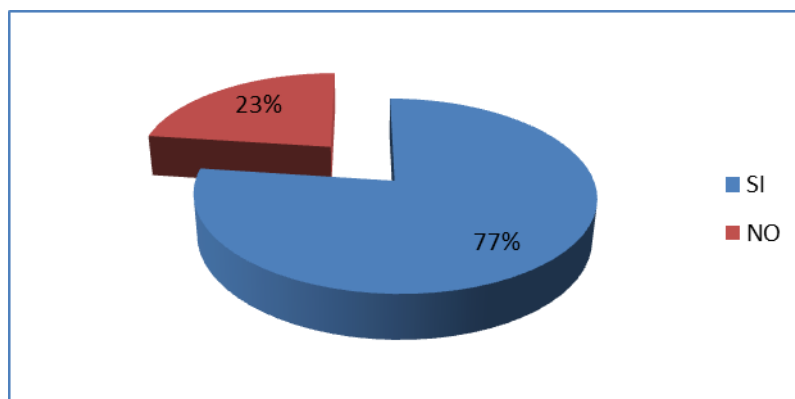
3.6.2. Resultados de las encuestas dirigidas a la Entidades Contratantes

Gráfico N° 27 ¿Conoce usted lo que es el INCOP?



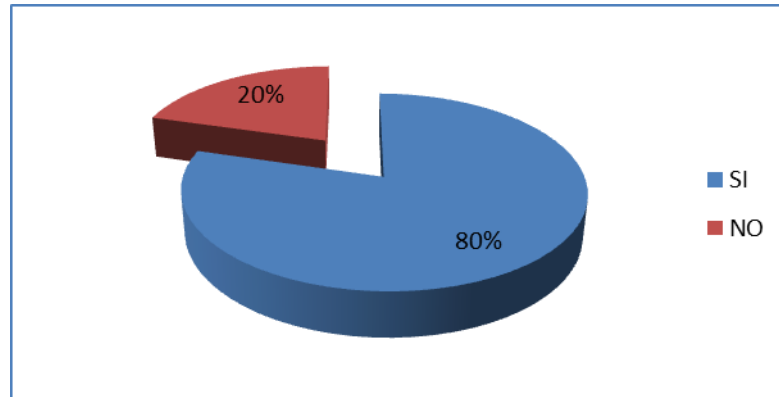
El 87% de personas encuestadas tiene conocimiento y el mínimo del 13% no conoce.

Gráfico N° 28 ¿Usted conoce cuales son las funciones que el INCOP desempeña como ente regulador de las compras públicas en el Ecuador?



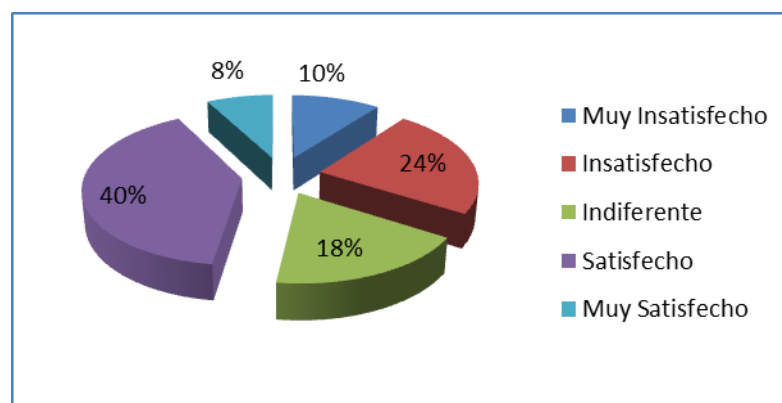
El 77% de proveedores conoce las funciones que el Incop desempeña mientras que el 23% no sabe o no las conoce.

Gráfico N° 29 ¿Usted ha utilizado y conoce cómo funciona el Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como Portal de Compras Públicas?



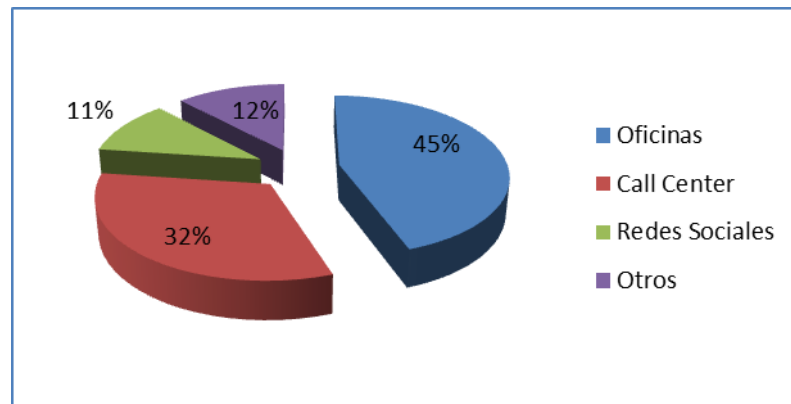
El 80% de encuestados consideran que tienen conocimiento de cómo funciona el SOCE y un 20% no tiene conocimiento.

Gráfico N° 30 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como el portal de compras pública?



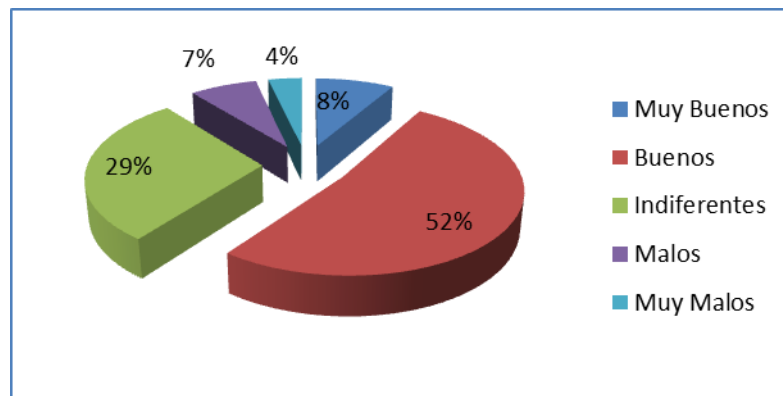
Existen 5 niveles de satisfacción realizados en la encuesta, el 8% se siente muy satisfecho, el 45% satisfecho, el 18% le es indiferente, el 22% se encuentra insatisfecho y el 7% se siente muy insatisfecho con el uso del portal.

Gráfico N° 31 ¿Cuál es el canal que usted utiliza para realizar sus consultas y/o inquietudes?



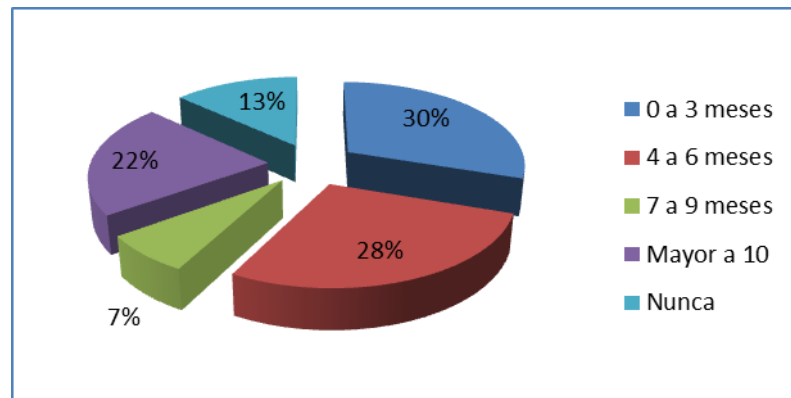
Las diferentes entidades realizan sus consultas en: las oficinas con un porcentaje del 45%, no muy distante el 32% en el call center, las redes sociales con un 11% y finalizando con el 12% utiliza otros canales.

Gráfico N° 32 El servicio suministrado por los anteriores canales son:



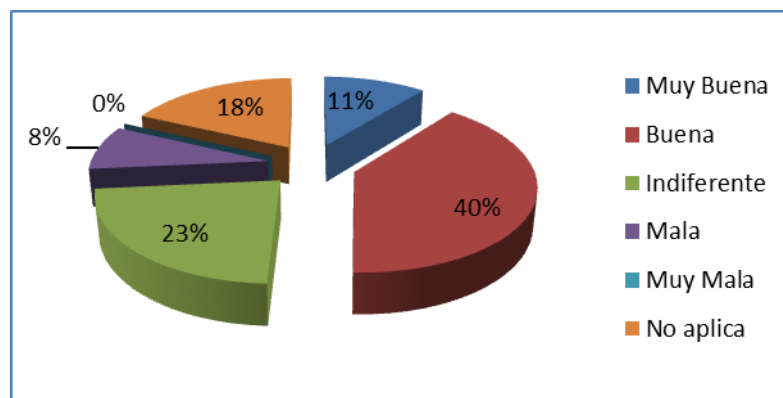
Las entidades encuestadas califican los anteriores canales con un porcentaje del 8% como Muy Buenos, 52% Buenos, 29% lo consideran Indiferente, los mínimos del 7% opina que son Malos y el 4% Muy Malos.

Gráfico N° 33 ¿Hace cuánto tiempo usted recibió capacitación sobre el manejo de los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?



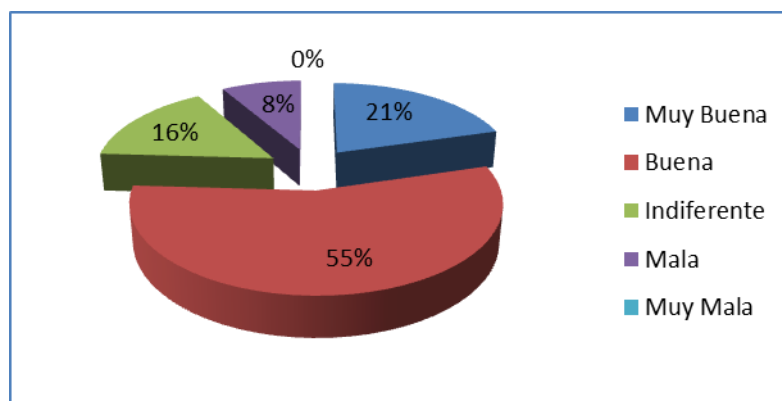
La mayoría de entidades indican que las capacitaciones recibidas han sido, de 0 a 3 meses con un 30%, seguido del 28% de 4 a 6 meses, un 7% de 7 a 9 meses, el 22% mayor a 10 meses mientras el 14% nunca ha recibido la capacitación.

Gráfico N° 34 ¿Qué le pareció la última capacitación brindada por parte del INCOP?



El 11% opina que las capacitaciones brindadas son Muy Buenas, el 40% Buena, un 23% lo consideran indiferentes, el 8% lo considera Mala y un 18% no opinar ya que nunca ha recibido capacitación por parte del INCOP.

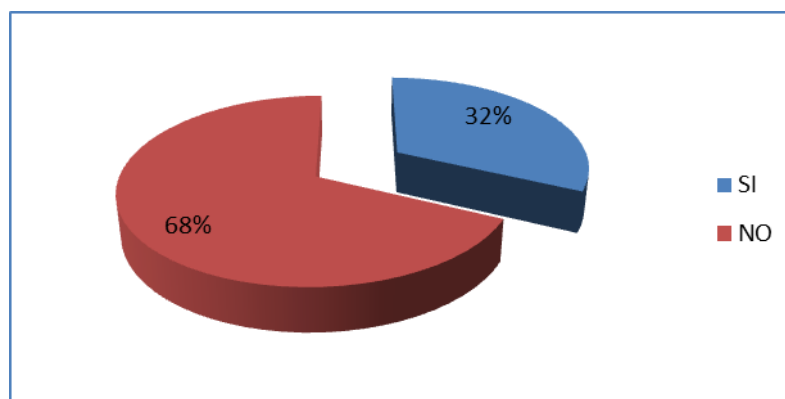
Gráfico N° 35 ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen corporativa del INCOP?



La imagen que proyecta el Instituto es Muy Buena para el 21%, el 55% Buena, el 16% le considera Indiferente y el 8% cree que es Mala.

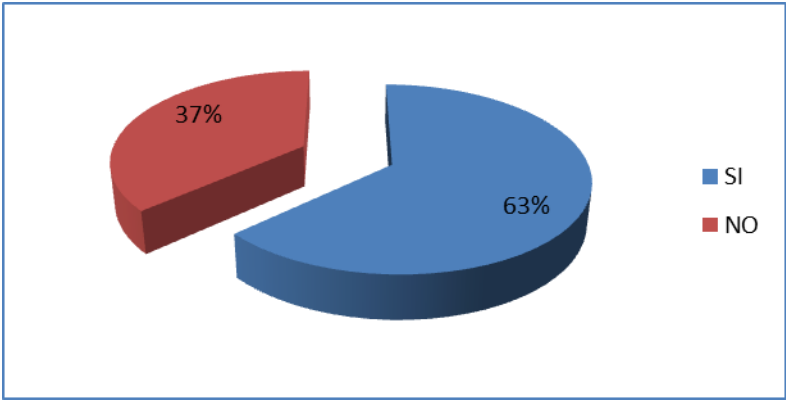
3.6.3. Resultados de las encuestas dirigidas a los Proveedores del Estado

Gráfico N° 36 ¿Usted conoce cuales son las funciones que el INCOP desempeña como ente regulador de las compras públicas en el Ecuador?



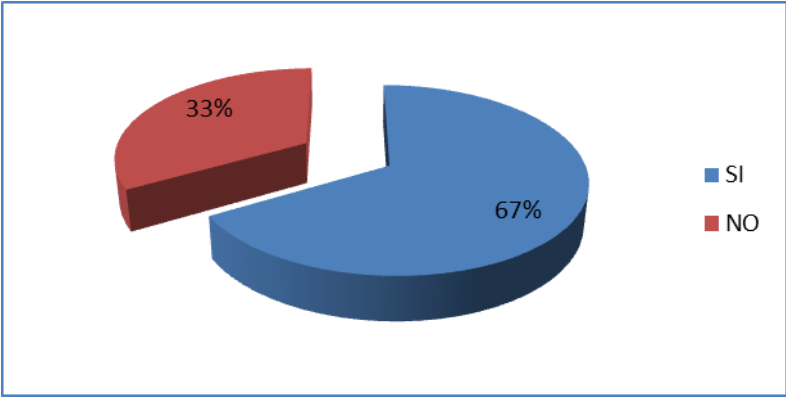
El 32% de proveedores conocen las funciones que desempeña actualmente y el 68% las desconoce.

Gráfico N° 37 ¿Le parece que la gestión que el INCOP realiza es transparente?



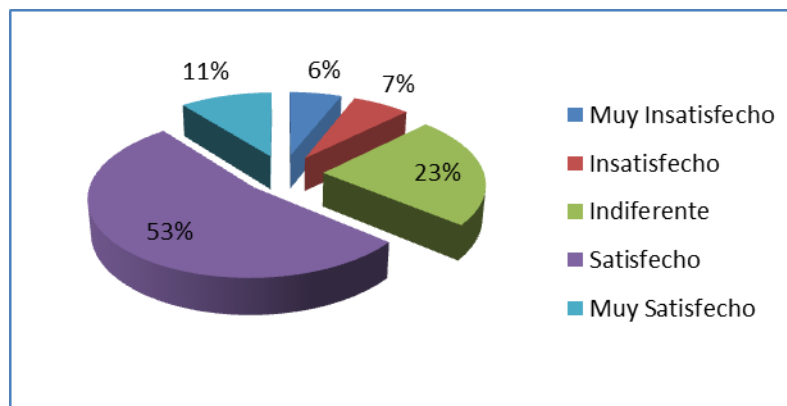
El 63% considera que la gestión es transparente, frente a un 37% que no comparte la misma opinión.

Gráfico N° 38 ¿Usted ha utilizado y conoce cómo funciona el Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como el portal de compras públicas?



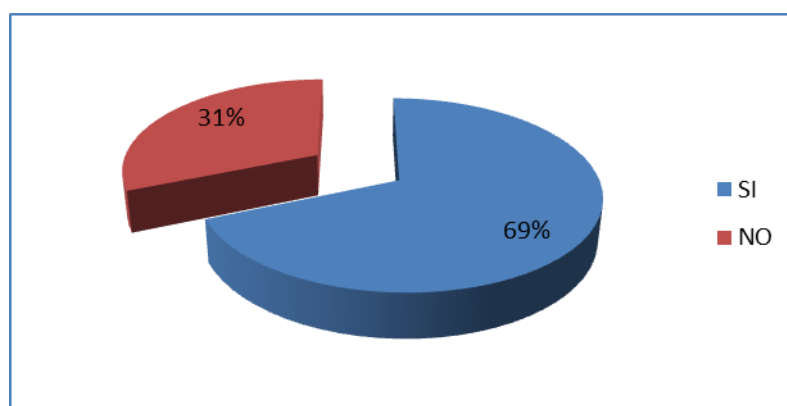
El 67% de los proveedores manejan el SOCE frente a un 33% que no lo maneja.

Gráfico N° 39 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como Portal de Compras Pública?



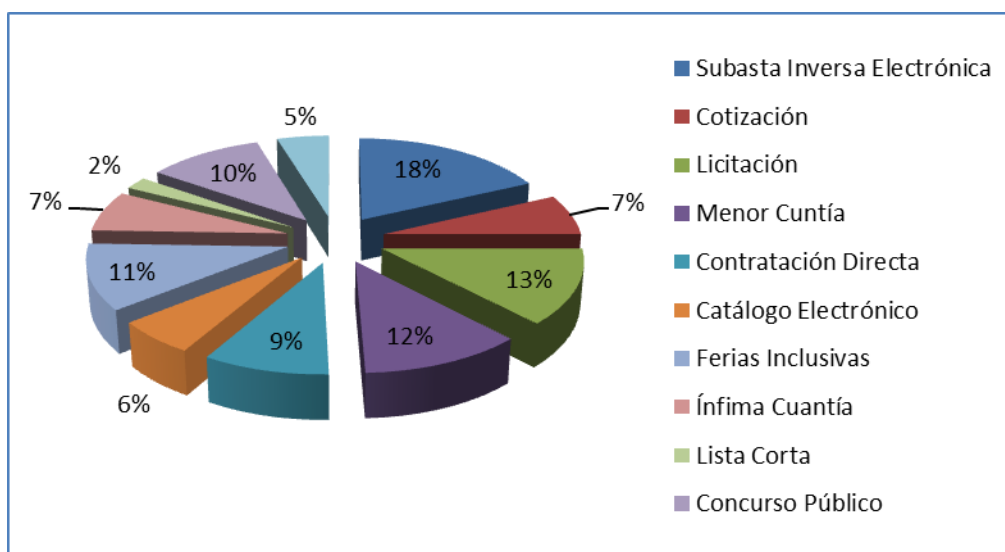
Conforme se puede observar el 11% de los proveedores se encuentra muy satisfecho con el SOCE, el 53% satisfecho, el 7% insatisfecho, el 6% muy insatisfecho y el 23% es indiferente a esta causa.

Gráfico N° 40 ¿Cree que existe suficiente apoyo del INCOP para promover el emprendimiento en el Ecuador?



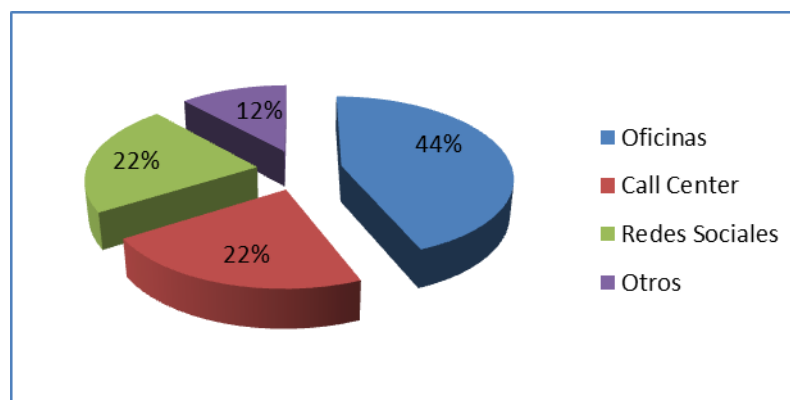
El 65% considera que existe suficiente apoyo para promover el emprendimiento en el Ecuador y el 31% no lo considera de esa manera.

Gráfico N° 41 ¿De las siguientes herramientas, cual considera usted que promueve la participación de los artesanos, profesionales y de las PYMES?



De acuerdo a las opiniones de los proveedores, el 18% correspondiente a la subasta inversa electrónica, 7% cotización, 13% licitación, 12% menor cuantía, 9% contratación directa, 6% catálogo electrónico, 11% ferias inclusivas, 7% ínfima cuantía, 2% lista corta, 10% concurso público, son los procesos que incentivan la participación de artesanos, profesionales y de las pymes. Por otra parte el 5% de los proveedores no conoce esta información.

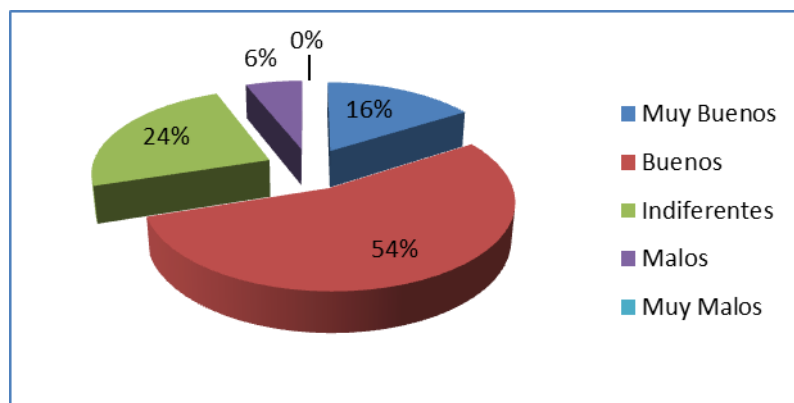
Gráfico N° 42 ¿Cuál es el canal que usted utiliza para realizar sus consultas y/o inquietudes?



Los proveedores encuestados opinan que sus consultas la realizan en oficinas con un

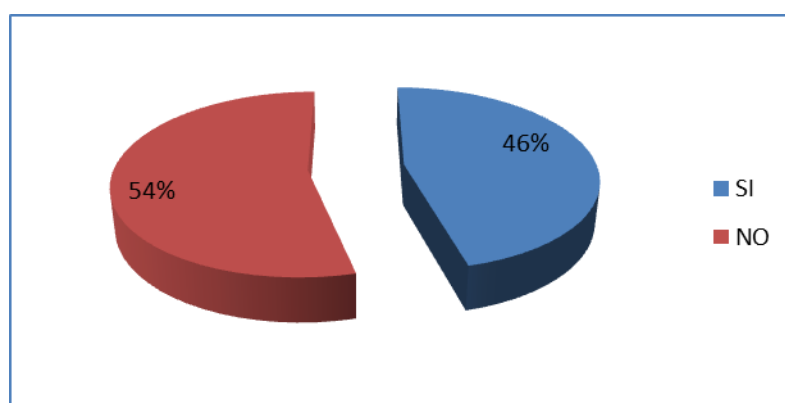
porcentaje del 44%, 22% utilizan el call center, 22% redes sociales y 12% realizan sus consultas por otra vía.

Gráfico N° 43 El servicio suministrado por los anteriores canales son:



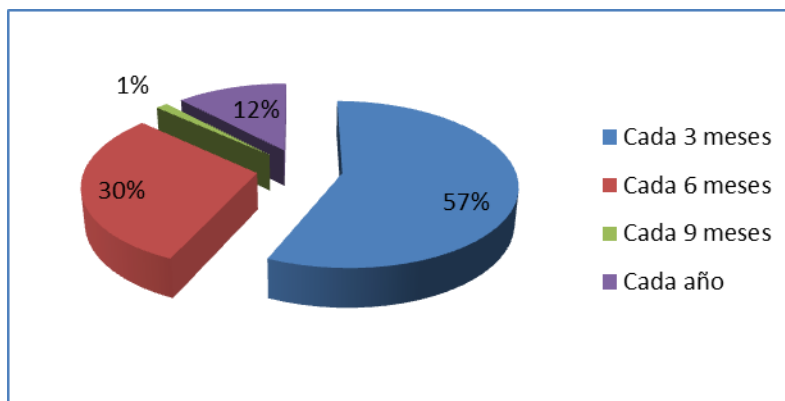
De los canales antes mencionados, los encuestados opinan que son Muy Buenos con un 16%, Buenos en un 54%, un 24% lo consideran Indiferentes y la minoría del 6% opinan que son Malos.

Gráfico N° 44 ¿Tiene usted un conocimiento claro sobre el manejo de los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?



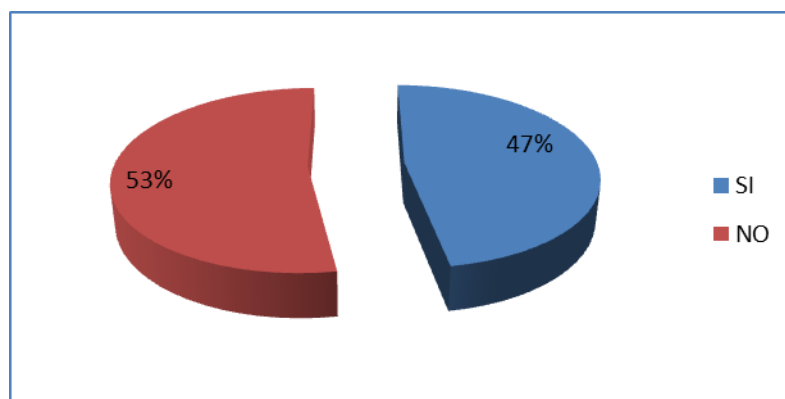
El 46 % opinan que si tienen conocimiento mientras que el 54% no lo tiene.

Gráfico N° 45 ¿Cada que tiempo le gustaría que el INCOP le otorgue capacitación sobre los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?



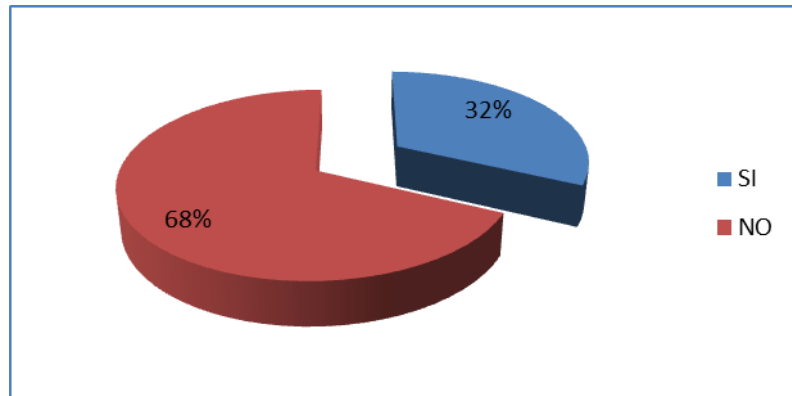
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 57% prefiere que las capacitaciones sean dictadas cada 3 meses, el 30% cada 6 meses, el 1% cada 9 meses y el 12% las prefieren cada año.

Gráfico N° 46 ¿Conoce usted que el INCOP conforme el marco de sus atribuciones realiza monitoreos a los procesos de contratación pública?



Conforme se puede observar el 47% tiene conocimiento de esta atribución y el 53% no conoce.

Gráfico N° 47 ¿Conoce usted que el INCOP impulsa la participación social a través de veedurías ciudadanas?



El 32% conoce que el INCOP impulsa las veedurías mientras que un 68% está en total desconocimiento.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

El Instituto Nacional de Contratación Pública, siendo uno de los pilares fundamentales en el desarrollo del país, debe ser catalogada como una de las instituciones del estado más importantes, para ello necesitamos que muchos objetivos sean cumplidos y otros sean planteados, de tal forma que todos los procesos funcionen sinérgicamente.

Para que exista una relación armónica entre los emisores (INCOP) y los receptores (ciudadanía, proveedores, entidades, usuarios, etcétera), es necesario conocer el ambiente, el terreno y las condiciones en que se realizará la tarea informativa y de comunicación, así como de profundizar en el conocimiento de la población objetivo.

En referencia a la comunicación institucional, la palabra clave en el mensaje institucional es la transparencia, pues esta abarca todos los valores que forman parte del INCOP. La transparencia debe ser comunicada como un objetivo principal del esfuerzo que realiza la institución, los mismos que se ven reflejados en los procesos, la atención a sus usuarios, la inclusión de los artesanos, profesionales y PYMES, la calidad de sus funcionarios, el ahorro de los recursos del estado, la eficiencia, la tecnología, información y capacitación.

El INCOP es una institución joven, que se está puliendo, que nació con buenas intenciones, pero que necesita desarrollar todo su potencial. Como ya lo mencionamos, la transparencia, es un principio primordial de la institución, entonces transparentar los procesos y evitar la corrupción son objetivos fundamentales que deben estar siempre presentes en el servicio que preste el INCOP.

Para mejorar la imagen corporativa del Instituto Nacional de Contratación Pública, podemos tomar las siguientes medidas correctivas y proactivas:

Precedentes en la Gestión del INCOP

Antes:

El Instituto Nacional de Contratación Pública actualmente no publica las gestiones que realiza como ente regulador de las compras públicas en el Ecuador.

Propuesta:

Es muy importante que la sociedad conozca sobre la gestión que realiza el INCOP, ya que es muy poca información que se tiene sobre ello. Pero lo más importante es sentar precedentes ante esa gestión.

Hacer público un caso o varios casos de corrupción, sería de gran impacto en la sociedad, tomando las medidas correctivas para el efecto y denunciando sin temor a los involucrados en estos actos anti éticos, que lo único que causan es un daño al cambio que está experimentando el país. Llegar hasta las últimas consecuencias, ayudará a que las entidades contratantes, y sobre todo las personas encargadas de manejar el Portal, piensen dos veces antes de verse involucrados en estos problemas.

Sin ser menos importante, la ciudadanía también debe conocer los procesos de contratación que han sido manejados de forma positiva y con transparencia; así mismo el reconocimiento que se les da a las entidades que publican procesos sin márgenes de error.

Es por esta razón que nuestra propuesta está enfocada en crear un espacio público en el cual se pueda difundir todas las actividades, gestiones, observaciones, alertas y reconocimientos que este ente regulador aporta para mejorar las compras públicas en el país. Cumpliendo de esta manera con uno de sus principales principios, que es el de transparentar la información.

El mejor espacio para que esta información pueda ser publicada es en la página web del INCOP, dentro de la cual se habilitará un link que será únicamente para la

publicación de este tipo de información.

Este espacio, servirá también para crear una cultura sobre lo que es la contratación pública en el país, su función, propósito y beneficio. Otorgará la información exacta sobre las responsabilidades que el INCOP ejerce en la contratación pública.

Este espacio virtual servirá para dejar constancia de las actividades, gestiones y el arduo trabajo que se realiza de manera interna y que la ciudadanía no conoce.

Los precedentes más importantes que se deberán publicar en este espacio son:

- Reconocimientos Nacionales e Internacionales
- Mejor Desempeño en la Contratación Pública
- Participación en la RICG
- Convenios Institucionales
- Convenios de Veeduría Ciudadana
- Procesos Suspendidos
- Alertas dirigidas a las Entidades Contratantes sobre errores en los procesos.

Inducción de Personal

Antes:

El Instituto Nacional de Contratación Pública no posee un proceso de inducción.

Propuesta:

Buscar el personal más idóneo es una responsabilidad muy grande y a la vez un reto que posee el INCOP, puesto que de esto depende que sus procesos sean llevados de la mejor manera.

El INCOP debe participar de principios y normas de conducta para orientar y fortalecer el comportamiento ético de sus servidores y servidoras bajo cualquier modalidad de vinculación en que se encuentren.

Gráfico N° 48 Inducción Personal Nuevo INCOP

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA													
INDUCCIÓN DEL PERSONAL													
DETALLE DE ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO (DIAS)										RESPONSABLE	COSTO DE ACTIVIDAD	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Notificación vía correo institucional por parte del departamento de Talento Humano al departamento de Comunicación, la incorporación de un nuevo funcionario.	1											Departamento de Talento Humano / Analista de Talento Humano	\$ 4,11
Notificación vía correo institucional por parte del departamento de Comunicación a toda la Institución, la incorporación de un nuevo funcionario.	1											Departamento de Comunicación / Analista de Learning	\$ 5,05
Bienvenida	1											Departamento de Talento Humano / Analista de Talento Humano	\$ 4,11
Presentación mediante diapositivas de las funciones y actividades que realiza el INCOP <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Estrategias • etc. 	1											Departamento de Talento Humano / Analista de Talento Humano	\$ 8,22
Presentación del nuevo servidor a cada una de los departamentos del Instituto e indicación de sus funciones.	1											Departamento de Talento Humano / Asistente de Talento Humano	\$ 3,40
Indicaciones de las funciones y responsabilidades específicas del departamento y presentación a sus compañeros de área.		1										Jefe Inmediato	\$ 92,77
Detalle de las funciones a cargo.		1	1	1	1							Funcionario del área designado para la capacitación	\$ 161,60
TOTAL													\$ 279,25

Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

Capacitación

Antes:

Actualmente el INCOP cuenta con un espacio en su página web para capacitaciones virtuales, en donde todo usuario puede acceder a este tipo de capacitaciones. Al igual cuenta con capacitaciones presenciales, las mismas que se imparten en las instalaciones del Instituto.

Propuesta:

Una adecuada y permanente capacitación para todos los actores del INCOP (funcionarios, proveedores, entidades contratantes) es algo fundamental que esta institución deba priorizar; empezando desde los funcionarios, éstos deben estar muy bien capacitados y conocer en su totalidad la gestión que realiza este ente regulador, así se evitarán falencias en la comunicación con los demás actores.

El INCOP debe invertir fuertemente en este campo de acción, utilizando todos los mecanismos necesarios que ayuden para tal efecto, como Cursos Virtuales, Presenciales, Talleres, Seminarios. Por lo que hemos considerado que este Instituto debe tener una planificación por trimestre de las capacitaciones que se deben impartir a nivel nacional.

Gráfico N° 49 Capacitación INCOP

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA																								
DETALLE DE ACTIVIDADES	CAPACITACIÓN																				RESPONSABLE	COSTO DE ACTIVIDAD		
	TIEMPO ESTIMADO																							
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4								
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
ETAPA 1 - DETECCIÓN DE NECESIDADES																							\$	728,73
Establecimiento de los objetivos de la capacitación																						Director de Capacitación a Usuarios	\$	92,77
Clasificar y Jerarquizar el contenido de la capacitación																						Analista de Learning	\$	40,40
Ajuste de contenidos y definición de metodología																						Director de Capacitación a Usuarios y Capacitadores	\$	148,63
Diseño de actividades de instrucción (elaboración del material para la enseñanza de la capacitación).																						Capacitadores 1,2,3 y 4	\$	446,93
ETAPA 2 - CONVOCATORIA																							\$	2.720,14
Diseño del material didáctico (cuaderno)																						Directora de Comunicación, Analista de Learning y Diseñador Gráfico	\$	457,50
Elaboración de material didáctico para los participantes (cuaderno)																						Contratación a una Imprenta	\$	93,34
Establecer las limitaciones para los participantes																						Director de Capacitación a Usuarios y Analista de Comunicación	\$	251,27
Diseño de invitaciones para los proveedores y/o entidades contratantes, mediante la página web, páginas sociales y oficina (roll up)																						Directora de Comunicación, Analista de Learning y Diseñador Gráfico	\$	457,50
Publicación de invitaciones																						Analista de Comunicación y Diseñador Gráfico	\$	126,87
Recepción de las Inscripciones																						Analista y Asistente de Capacitación al Usuario	\$	601,00
Cobros																						Analista de Capacitación al Usuario Y Analista Contable	\$	732,67
ETAPA 3 - EJECUCIÓN DEL TALLER																							\$	1.370,90
Designación de instructores para las capacitaciones																						Director de Capacitación a Usuarios	\$	92,77
Preparar los manuales del curso																						Analista de Capacitación al Usuario	\$	55,87
Preparar el material didáctico																						Analista de Capacitación al Usuario	\$	55,87
Acodicionar el lugar en donde se impartirá la capacitación y disponer del equipo necesario.																						Asistente Capacitación al Usuario y Recpcionista	\$	143,90
Contratar los servicios para el break																						Analista de Capacitación al Usuario	\$	223,47
Inicio de la capacitación																						Capacitador	\$	279,33
Entregar el material didáctico																						Capacitador	\$	55,87
Supervisar la evolución del curso para corregir algun imprevisto																						Director de Capacitación a	\$	463,83
ETAPA 4 - TERMINO DEL TALLER																							\$	194,83
Feedback del taller																						Capacitador	\$	55,87
Evaluación a participantes																						Capacitador	\$	55,87
Cerrar la capacitación																						Capacitador	\$	55,87
Entrega de constancia de participación (certificado)																						Asistente Capacitación al Usuario y Recpcionista	\$	27,23
TOTAL																							\$	5.014,60

Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

Gráfico N° 50 Cálculo Capacitación INCOP

COSTO POR CAPACITACIÓN	
Alimentación (Almuerzo) por persona	\$ 15,00
Alimentación (Break) por persona	\$ 5,00
Capacitación	\$ 12,42
Costo de la Capacitación por Persona	\$ 32,42
Número de Personas por capacitación	82
Costo Total por Capacitación	\$ 2.658,71
Margen de Utilidad 50,44%	\$ 1.341,06
Precio de capacitación	\$ 3.999,77
Precio Capacitación por Persona	\$ 50,00

Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

Luego de efectuar un análisis se ha llegado a concluir que con esta propuesta el Instituto Nacional de Contratación mejorará por completo la imagen que proyecta al público, ya que desarrollara la participación e interés de los involucrados. Por otra parte esta proposición crea un rendimiento aceptable, debido a que se está generando un flujo de efectivo que le servirá para poder autofinanciarse y realizar mejoras para este ente público.

Con los lucros obtenidos el Instituto puede destinar un porcentaje para solventar las capacitaciones de su personal.

Al realizar una planificación anual sobre las capacitaciones que el Instituto va a otorgar, se puede determinar que de las cincuenta y dos (52) semanas del año el INCOP prestara sus servicios de capacitación a los diferentes actores de la contratación pública cuarenta (40) semanas, dejando doce (12) semanas para dictar capacitaciones a su personal, la planificación de las mismas se determinará conforme se realicen el ingreso del nuevo personal a la Institución.

Gráfico N° 51 Cálculo Costos Totales

COSTOS TOTALES	
Costo Total por Capacitación	\$ 51.681,24
Costo de la Planificación de la capacitación	\$ 4.020,74
<i>Total Costo Propuesta Capacitación</i>	<i>\$ 55.701,98</i>
Costo creación Link	\$ 202,00
Costo Publicación información	\$ 1.882,40
<i>Total Costo Propuesta Creación de Precedentes</i>	<i>\$ 2.084,40</i>
Costo Inducción	\$ 1.117,00
Costo Total	\$ 58.903,38

Fuente: Sandy Ríos y Andrea Sotomayor

CONCLUSIONES

De lo investigado en la presente tesis, son las siguientes:

A nivel interno:

- El INCOP cuenta con personal desinteresado al objetivo planteado por la institución.
- Los funcionarios sienten que no existe la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización.
- Existe mucha desconfianza sobre la estabilidad de sus puestos de trabajo.
- La imagen que tienen los funcionarios respecto del INCOP no es muy buena y creen que falta mucho para llegar a ser una institución respetada.
- La Institución no tiene ningún tipo de estrategia comunicacional.
- Los funcionarios consideran que debería existir una mejor comunicación entre las altas autoridades y los servidores.

A nivel externo:

- Existe un alto grado de desconocimiento de cómo usar la herramienta de contratación pública.
- La falta de interés en capacitar a los usuarios del sistema, no ayuda a la imagen de la institución.
- Los procesos de contratación son engorrosos y desmotivantes a la hora de

participar en un proceso de contratación.

- Respecto a la identidad del INCOP, no se registran problemas, pues existe un alto grado de familiaridad con el nombre de la Institución.
- El desconocimiento y la escasa capacitación se extiende a los funcionarios del mismo INCOP. Se reclama la falta de preparación del personal de atención al cliente, con quienes se tiene el único contacto personal.
- El sistema posee algunos errores que deben ser solventados por la institución para garantizar el correcto funcionamiento del mismo.
- El tiempo que demanda un proceso es demasiado largo.
- Existe gran problema cuando se desea adquirir o contratar algún producto o servicio urgentemente.
- El riesgo de encontrarse con proveedores pocos serios o con productos de mala calidad es inminente.
- No existe sanción a los proveedores poco serios.

RECOMENDACIONES

A nivel interno

- Elaborar un plan de comunicación interna, buscando los mejores medios para tal efecto.
- Dar a conocer los rasgos culturales de la compañía (misión, visión, valores y filosofía), mediante: carteleras, cuadros donde se publiquen los valores corporativos.
- Desarrollar el uso de la Intranet, para la circulación rápida y efectiva de la información.
- Elaborar un anuario de la institución para fortalecer la identidad corporativa.
- Capacitación orientada al servicio al cliente.
- La Transparencia debe ser comunicada como el objetivo principal del esfuerzo institucional, plasmada en los procesos, la atención a la ciudadanía, el control social e institucional, la inclusión de pequeños proveedores, la calidad de los funcionarios públicos, el ahorro de los recursos del estado, la eficiencia, la tecnología, información y capacitación.
- Buscar simplicidad en el uso de las herramientas que ponga a disposición el INCOP a todos los involucrados.
- Evaluar el nivel de conocimientos y aptitudes del personal que tiene contacto con los usuarios, en lo que respecta a la capacidad de dar soluciones y resolver dudas. Así mismo se debe identificar cuáles son las principales

demandas de información que se receptan, los principales problemas que surgen, las dudas; y, en qué porcentaje éstos se resuelven.

A nivel externo

- Mejorar el servicio permanentemente, buscando simplicidad en los procesos y los mecanismos que el INCOP ponga a disposición de los usuarios.
- Reforzar la capacitación abordando temas concretos, enfocándose en los mayores problemas al momento de enfrentarse al Portal. Las capacitaciones no pueden ser generales, deben ser prácticas, con casos y ejemplos similares a los que se generan día a día.
- Proyectar una imagen única que destaque la eficiencia en facilitar los procesos, lejos de obstaculizar, logrando que se perciba del INCOP como un instrumento útil, eficiente y transparente. Para ello es importante reforzar la comunicación acerca del rol, atribuciones y competencias del INCOP, no generando expectativas mayores sobre las funciones específicas que debe cumplir esta institución.
- Es importante hacer pública la gestión y resultados obtenidos a la sociedad ecuatoriana, a través de cifras concretas y el beneficio que representa el INCOP para el país y su población.

LISTA DE REFERENCIAS

(s.f.). Recuperado el 2013, de

<http://misapunteslaura.blogspot.com>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (08 de Agosto de 2008).

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública R.O. 395. Quito.

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 2013, de www.bce.fin.ec

Chiavenato, I. (s.f.). *Administración Proceso Administrativo, Teoría, Proceso y Práctica* (Tercera Edición ed.).

Decreto Presidencial 258. (s.f.).

Economía 48. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.economia48.com>

Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). México.

García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Instituto de Iberoamérica. (s.f.). Obtenido de <http://americo.usal.es>

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA. (2012). *Informe de Labores 2012.* Quito.

Koala Soft. (s.f.). Recuperado el 01 de 07 de 2013, de <http://www.koala-soft.com>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Fundamentos de Marketing* (Décima Edición ed.).

- Küster Boluda , I. (2002). *La Venta Relacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez Pedros , D., & Milla Gutiérrez , A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empesarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente. Calidad Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Torres , V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. España: Ideaspropias Editorial Vigo.
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Comunicación Interna*. España: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. España: Editorial vértice.
- Rebeil Corella, M. A., & RuízSandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*.
- Red Interamericana de Compras Gubernamentales*. (s.f.). Recuperado el 01 de 07 de 2013, de www.ricg.org
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública . (s.f.). *Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública* .
- Rivera Camino, J., & López Rúa, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez Rowe , V. (2008). *Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Sings Magazine. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://sings-ufps.blogspot.com>

Zabala Salazar , H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia.

Zambrano Barrios , A. (2007). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: Editorial Texto C.A.

CIEES. (2012). *Instituto Nacional de contratación Pública*. Quito.

Portal Compras Públicas. (s.f.). Recuperado el 09 de 2013, de www.portalcompraspublics.gob.ec

ANEXOS

GLOSARIO

Adjudicación.- Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente de la entidad contratante otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado.

Adjudicación Total.- En la ejecución de obras no existe adjudicación por ítems o rubros, el Proveedor adjudicado deberá proveer la totalidad de la obra, la cual incluye mano de obra, materiales, maquinaria o equipo.

Adjudicatario.- Oferente (Proveedor) al cual la máxima autoridad o el órgano competente de la Entidad Contratante, otorgó derechos y obligaciones de manera directa sobre un proceso de Subasta Inversa.

AME.- Asociación de Municipalidades del Ecuador.

Bienes o servicios normalizados.- Los bienes y servicios normalizados son aquellos cuyas características o especificaciones técnicas han sido estandarizadas u homologadas por la Entidad Contratante; y en consecuencia, dichas características o especificaciones son homogéneas y comparables en igualdad de condiciones.

La Ley y el Reglamento General del INCOP utilizan de forma indistinta las palabras “homologados”, “estandarizados”, “normalizados”, “categorizados” o “catalogados”, para referirse a aquellos bienes o servicios cuyas características o especificaciones técnicas han sido estandarizadas por la Entidad Contratante; y, en el caso de los bienes o servicios incluidos en el Catálogo Electrónico, para referirse a aquellos bienes o servicios, sobre los cuales el INCOP celebró los correspondientes convenios marco.

Catálogo Electrónico.- Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal, para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios

marco.

Casuística.- Se refiere a la aplicación de los casos especiales y otras particularidades que tienen los procedimientos de ínfima cuantía.

Comisión Técnica.- Para cada proceso de contratación de:

1. Consultoría por lista corta o por concurso público;
2. Subasta inversa, cuyo presupuesto referencial sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado;
3. Licitación; y,
4. Cotización,

La Comisión Técnica deberá ser integrada de la siguiente manera:

1. Un profesional designado por la máxima autoridad, quien la presidirá;
2. El titular del área requirente o su delegado; y,
3. Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado.

Los miembros de la Comisión Técnica serán funcionarios o servidores de la Entidad Contratante.

Si la Entidad no cuenta en su nómina con un profesional afín al objeto de la contratación, podrá contratar uno para que integre de manera puntual y específica la respectiva Comisión Técnica; sin perjuicio de que, de ser el caso, pueda contar también con la participación de asesoría externa especializada. (Ver Art. 18 RGLOSNCPC).

Consultoría.- Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal

que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Contratación Pública.- Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

Contratista.- 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.

Cotización.- Es el procedimiento de contratación que se utiliza para la adquisición de bienes, servicios, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado (PIE), y obras cuando el presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del PIE.

CPC.- Clasificador Central de Productos. Nomenclatura internacional utilizada para registrar los bienes, obras, servicios y consultorías que oferta el proveedor, éstas se agregan al Registro Único de Proveedores.

Esta nomenclatura también es usada por la Entidad Contratante para identificar los bienes, obras, servicios y consultorías objeto de los procesos contractuales.

Delegado.- Persona designada por la Máxima Autoridad para realizar sus funciones.

Empresas Subsidiarias.- Para efectos de esta Ley son las personas jurídicas creadas por las empresas estatales o públicas, sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta por ciento.

Entidad Contratante.- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la

Ley para ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

Entorno.- Señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa.

Entorno Demográfico.- Estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.

Entorno Económico.- Factores que afectan al poder adquisitivo y a los patrones de gasto de los consumidores. Recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que se ven afectados por las actividades de marketing.

Entorno Político.- Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limita e influye en diversas organizaciones o individuos dentro de una sociedad determinada.

Entorno Tecnológico.- Fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.

Exhorta.- Recomendación a la Entidad Contratante a que aplique criterios de selectividad en la selección del proveedor.

FEDIMETAL.- Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal.

INCOP.- Instituto Nacional de Contratación Pública: Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública. La Ley puede referirse a él simplemente como “Instituto Nacional”.

Inflación.- La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Licitación.- Es el procedimiento de contratación que se utiliza para la adquisición de

bienes, servicios, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado (PIE), y para contratar la ejecución de obras cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del PIE del correspondiente ejercicio económico.

Link.- Elemento en un documento electrónico que hace referencia al acceso hacia algún destino sobre un mismo documento o dentro de un sistema.

Local.- Se refiere a la circunscripción cantonal donde se ejecutará la obra o se destinarán los bienes y servicios, objeto de la contratación pública.

LOSNCP.- Ley Orgánica del Sistema Nacional Contratación Pública.

Macroentorno.- Fuerzas mayores de la sociedad que afectan al microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Márgenes de Preferencia.- Porcentaje de preferencia asignado, dependiendo del tamaño de Empresa y del origen del bien o servicio ofertado.

Matriz Insumo Productos.- Recursos limitados para generar productos o servicios

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.

Mediana Empresa.- Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.(Art. 106 del Reglamento al Código de la Producción).

Mercado.- Espacio físico o virtual donde confluyen los ofertante y demandante en el que se ofrece diferentes productos o servicio donde algunos compran y otros venderán a un precio determinado para satisfacer necesidades.

Mercados Emergentes.- Destinados para invertir en los países fuertes

MIC.- Ministerio de Industrias y Competitividad.

Microempresa.- Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US S 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. (Art. 106 del Reglamento al Código de la Producción)

Microentorno.- Participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, es decir, empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

MYPES.- Micro y Pequeñas empresas

Negociación.- Acto administrativo en el cual se reúnen la Entidad Contratante y el Proveedor, para acordar el precio final de la contratación, este precio debe ser de al menos el 5% menor al precio referencial.

Obra.- Objeto de contratación que para su ejecución requiere de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipos.

Oferta Técnica.- Formularios que constan en los pliegos y que debe llenarlos el proveedor para su entrega física.

Oferta Tiempo de Entrega.- Oferta en días del Tiempo de Entrega para la ejecución de la Obra.

Origen Nacional.- Se refiere a las obras, bienes y servicios que incorporen un componente nacional en los porcentajes que sectorialmente se definan por parte del Ministerio de Industrias y Competitividad, de conformidad a los parámetros y metodología establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

PAC.- Plan Anual de Contratación

Participación Local.- Se entenderá aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores que tengan su domicilio en el cantón donde se realiza la contratación

Participación Nacional.- Los participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.

Pequeña Empresa.- Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (Art. 106 Reglamento al Código de la Producción)

PIB.- Sumatoria de todos los ingresos que se realizan las personas ecuatorianas dentro del país

Pliegos.- Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública

Poder Adquisitivo.- Capacidad económica para adquirir algo.

Portal.- Es el Sistema informático oficial de contratación pública del Estado Ecuatoriano (www.compraspublicas.gob.ec)

Presupuesto Referencial.- Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.

Proforma.- Documento que detalla las características técnicas de la oferta y su precio. Debería sujetarse a los requerimientos planteados por la Entidad Contratante.

Proceso de Puja.- Acto en el que se subasta hacia la baja el precio ofertado, por medios electrónicos a través del Portal

Proveedor.- Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

RGLOSNC.- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

RUC.- Registro Único de Contribuyentes. Corresponde al número de identificación para todas las personas naturales y sociedades, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que realicen alguna actividad económica en el Ecuador de forma permanente u ocasional, o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

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 la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

SENPLADES.- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Sistema.- Sistema Informático del SNCP al cual se ingresa a través del Portal COMPRASPUBLICAS.

Situaciones de Emergencia.- Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

SNCP.- Sistema Nacional de Contratación Pública.

SOCE.- Sistema Oficial de Contratación del Estado

Sobrevaloración.- Inflación de los productos o servicios en su alza de precios

Tasa de Interés.- El rendimiento porcentual que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero

Tasa efectiva.- Igual tasa activa más los gastos administrativos

Valor.- Reconocimiento monetario por parte del cliente

PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Entre los procesos que maneja el INCOP tenemos:

Subasta Inversa Electrónica

La subasta inversa electrónica persigue contratar bienes o servicios normalizados, mediante un proceso de subasta hacia la baja que la Entidad Contratante realiza entre los Procesos que:

- Cumplen los requerimientos técnicos indicados en los pliegos.
- Se encuentren habilitados en la categoría correspondiente en el RUP (registro único de proveedores).

Dicha subasta comprende la puja del precio ofertado que realizan los Proveedores a través del Portal.

La característica de este proceso se aplica cuando hay dos o más ofertas que hayan sido calificadas por la Entidad Contratante, y cuyos Proveedores hayan subido al Portal la oferta económica inicial.

Aplicación de Márgenes de Preferencia:

- Para el caso de bienes:

En función de lo establecido en el modelo de Pliegos de Subasta Inversa Electrónica, en la Sección III "CONDICIONES GENERALES", numeral 3.1, segundo inciso, si la subasta se realiza entre Proveedores de bienes de origen nacional se establecerán los márgenes de preferencia con relación al tipo de Proveedor, de acuerdo con el siguiente cuadro.

- Para el caso de servicios:

Para el caso de servicios: Se aplicarán los márgenes de preferencia referente al

origen del servicio y el tipo del proveedor, detallados en el siguiente cuadro.

Menor Cuantía De Bienes Y Servicios

El Proceso de Contratación de Menor Cuantía, tiene como fin realizar una contratación preferente, privilegiando a las micro y pequeñas empresas - MYPES (personas naturales o jurídicas), con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

El presupuesto referencial debe ser inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

El Sistema agrega automáticamente 3 parámetros de evaluación de proveedores, que son obligatorios para la calificación de las ofertas entre los cuales están:

- MYPES nacionales
- MYPES locales
- Participación nacional

La Menor Cuantía es una contratación preferente utilizada para bienes y servicios NO NORMALIZADOS o utilizada en el caso en el que la Subasta Inversa Electrónica se haya declarado desierta, en cuyo caso se adquieren bienes y servicios normalizados.

Además este proceso de contratación privilegia a los Proveedores ubicados en el Cantón donde se realiza el proceso de contratación.

Menor Cuantía De Obras

De acuerdo al artículo 51 de la LOSNCP, en los numerales 1 y 3 se menciona lo siguiente: *"Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:*

Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para el año 2013 se refiere a montos menores a \$ 182.764,89

En el caso previsto en el número 2 se adjudicará el contrato a un Proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación.

De requerirse pliegos, éstos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

El Proceso de Contratación de Menor Cuantía, tiene como fin realizar una contratación preferente, privilegiando a las micro y pequeñas empresas (MYPES), con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Si no se obtuvo una manifestación de interés positiva por parte de los Proveedores o si no existen Proveedores registrados en la localidad del proceso (Cantón), el Sistema le permitirá re-seleccionar a otros Proveedores a nivel Provincial o Nacional respectivamente, es decir, si no existiera manifestación de interés por parte del Proveedor a nivel local, debe decidir si el Sistema realiza la búsqueda de un nuevo Proveedor a nivel Provincial y de la misma forma nivel Nacional.

Cotización

En un procedimiento de Cotización se pueden observar las siguientes características: Para que un Proveedor pueda participar en el proceso de Cotización debe cumplir con los parámetros de inclusión, contratación preferente (Tipo de Proveedor y Localidad) y tener registrada en su RUP el código CPC del objeto de la contratación.

Se realiza una invitación a 5 Proveedores seleccionados de manera aleatoria por el Sistema. Cabe recalcar que en un proceso de Cotización de Bienes o Servicios si

selecciona como tipo de adjudicación "Parcial", el Sistema seleccionará a 5 Proveedores por cada ítem (producto) del proceso de contratación. Mientras que en un proceso de Cotización de Obras el tipo de adjudicación siempre es total, por lo que solo existirán 5 Proveedores invitados por el Sistema.

Los Proveedores invitados por sorteo, a participar en un proceso de Cotización, obtendrán una puntuación adicional de 2 puntos para la etapa de calificación de ofertas, no así los Proveedores que se auto-inviten al mismo.

Los Proveedores que no fueron favorecidos en el sorteo y desean participar, pueden auto-invitar al mismo; siempre y cuando estén habilitados en el RUP y tengan registrado el CPC correspondiente al objeto del proceso de contratación

El procedimiento de Cotización puede ser usado para la adquisición de bienes y prestación de servicios, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El presupuesto referencial de la contratación debe ser mayor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado y debe ser menor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.
- Es decir para el año 2013 el presupuesto referencial para la contratación de un Bien o Servicio mediante un proceso de Cotización estaría entre \$ 52.215,54 y \$ 391.639,05
- Para la contratación de bienes y servicios normalizados, sólo en el caso de que el proceso de Subasta Inversa Electrónica realizado con anterioridad haya sido declarado desierto.

El procedimiento de Cotización puede ser usado para la Contratación de una Obra, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El presupuesto referencial de la contratación debe ser mayor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000007 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado y debe ser menor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000003 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.

- Es decir para el año 2013 el presupuesto referencial para la contratación de una Obra mediante un proceso de Cotización estaría entre \$ 182.764,89 y \$ 783.278,11.

Licitación

En el procedimiento de Licitación se pueden observar las siguientes características:

- Si el objeto de contratación es una obra la adjudicación deberá ser total, a diferencia de bienes y servicios donde la adjudicación del proceso puede ser parcial.
- Un proceso de Licitación puede ser declarado desierto de manera total o parcial, dependiendo del tipo de adjudicación y si el objeto de contratación es una obra, un bien o un servicio.
- En un proceso de Licitación, se realiza la invitación a participar en el proceso a todos los Proveedores categorizados en el código del producto (CPC) objeto de contratación.
- En la creación de un proceso de Licitación, se pueden agregar varios ítems, inclusive de diferente código de categoría.

Adquisición de Bienes y prestación de Servicios mediante Licitación:

El procedimiento de Licitación puede ser usado para la adquisición de bienes y prestación de servicios, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para la contratación de bienes y prestación de servicios no normalizados.
- Si el presupuesto referencial de la contratación es mayor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.
- Es decir para el año 2013 el presupuesto referencial para la contratación de un Bien o Servicio mediante un proceso de Licitación debe ser mayor o igual a \$391.639,05
- Se lo aplica para la contratación de bienes y servicios normalizados, sólo en

el caso de que el proceso de Subasta Inversa Electrónica que realizado con anterioridad haya sido declarado desierto.

Contratación de Obras mediante Licitación:

El procedimiento de Licitación puede ser usado para la contratación de una obra, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El presupuesto referencial de la contratación debe ser mayor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.
- Es decir para el año 2013 el presupuesto referencial para la contratación de una obra mediante un proceso de Licitación debe ser mayor o igual a \$783.278,11

Contratación Directa

Una Consultoría se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2 de la LOSNCP, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación (Art. 6 de la LOSNCP)

El procedimiento de Contratación Directa tiene como fin realizar la contratación directa de un servicio de consultoría siempre y cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Si la Entidad Contratante cumple con lo indicado anteriormente, procederá a contratar de manera directa, para lo cual, la máxima autoridad de dicha entidad o su delegado, seleccionará e invitará a un Consultor habilitado en el RUP que reúna los requisitos previstos en los pliegos.

Lista Corta

Una Consultoría se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2 de la LOSNCP, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación (Art. 6 de la LOSNCP).

El procedimiento de consultoría por Lista Corta tiene como fin realizar la contratación de un servicio de consultoría siempre y cuando el presupuesto referencial del contrato sea mayor al valor obtenido de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el Presupuesto Inicial del Estado y menor al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el Presupuesto Inicial del Estado correspondiente al presente ejercicio económico.

La Entidad Contratante deberá realizar la selección entre consultores de la misma naturaleza; así entre consultores individuales, entre firmas consultoras, o entre organismos que puedan atender y estén en capacidad jurídica de prestar servicios de consultoría

Concurso Público

Consultoría por Concurso Público

Una Consultoría se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2 de la LOSNCP, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación (Art. 6 de la LOSNCP)

El procedimiento de consultoría por Concurso Público tiene como fin realizar la contratación de un servicio de consultoría, cuando el presupuesto referencial del contrato sea mayor al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el Presupuesto Inicial del Estado correspondiente al presente ejercicio económico.

El Sistema envía una invitación a todos los Consultores que constan en el RUP con el código CPC correspondiente a la consultoría objeto de la contratación.

Ínfima Cuantía

Se aplicará el procedimiento de Ínfima Cuantía para las contrataciones cuyo monto anual sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado (para el año 2013 menor o igual a \$ 5.221,85), únicamente en los siguientes casos:

- Que su adquisición no haya sido planificada, y en tal caso que no conste en el Plan Anual de Contratación PAC.
- Adquisiciones de bienes o servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico;
- Bienes o servicios no normalizados que aunque consten en el PAC, no

constituyan un requerimiento constante o recurrente en el año fiscal;

- Cualquier tipo de seguro;
- Ejecución de una obra que tenga por objeto única y exclusivamente la reparación o refacción de una construcción o infraestructura ya existente.
- Donde las contrataciones se las realizará de forma directa con un Proveedor seleccionado por la Entidad Contratante.
- Se exceptúa del requisito del monto anual por el monto de compra, sólo para la adquisición de:
 - Alimentos y bebidas, especialmente para unidades civiles, policiales o militares ubicadas en zonas rurales o fronterizas.
 - Combustibles en operaciones mensuales de cada entidad.
 - Repuestos y accesorios, siempre y cuando no pueda ser empleado el procedimiento de Régimen Especial.
 - El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles
 - La adquisición de medicamentos, siempre que por razones de oportunidad no se pueda emplear alguno de los procedimientos del RGLOSNCNP.

Contrataciones En Situaciones De Emergencia

La LOSNCP en el numeral 31 del Artículo 6, define las situaciones por las cuales, una Entidad Contratante podrá declararse en Emergencia. De acuerdo al numeral 31 del artículo 6 de la LOSNCP, son Situaciones de Emergencia aquellas generadas por acontecimientos graves tales como:

- Accidentes
- Terremotos
- Inundaciones
- Sequías
- Grave conmoción interna
- Inminente agresión externa
- Guerra internacional

- Catástrofes naturales
- Otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito a nivel nacional, sectorial o institucional.

Cuando se refieran a situaciones que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, se detallará el motivo, que tendrá relación con la definición que consta en el Artículo 30 de la codificación del Código Civil.

Cabe recalcar que una Situación de Emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

Catálogo Electrónico

El Catálogo Electrónico, es la herramienta con la cual se podrán adquirir bienes y servicios normalizados, por parte de las Entidades Contratantes, sobre la base de parámetros objetivos establecidos en la normativa dictada por el INCOP.

Las contrataciones por catálogo electrónico de bienes y servicios normalizados deberán constar en el Plan Anual de Contratación y para su inicio el área requirente elaborará los pliegos en los que se determinen los requerimientos y especificaciones técnicas de dichos bienes y servicios, los mismos que serán aprobados por la máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado y deberán constar con la correspondiente certificación presupuestaria.

ENCUESTA CLIENTE INTERNO INCOP

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Departamento: _____ Sexo: F M

Objetivo de la encuesta: Conocer la situación actual que permita realizar el "Rediseño de la Imagen Corporativa del Instituto Nacional de Contratación Pública"

Marque con una X la presente encuesta:

1. ¿Sabe usted cuál es la misión del INCOP?

SI NO

Por que No: _____

2. ¿Sabe usted cuál es la visión del INCOP?

SI NO

Por que No: _____

3. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen corporativa actual del INCOP?

Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy Mala	<input type="checkbox"/>

Por que: _____

4. ¿La inducción que usted recibió por parte del INCOP fue clara y adecuada?

SI NO

Por que: _____

5. ¿Cree usted que existe oportunidades de crecimiento dentro del INCOP?

SI NO

6. ¿Conoce usted si el INCOP proporciona programas de capacitación para el personal?

SI NO

7. ¿El ambiente en el cual usted desarrolla su trabajo es?

Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy Mala	<input type="checkbox"/>

Por que: _____

8. ¿Está continuamente informado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del INCOP ?

SI NO

9. ¿Tiene usted la seguridad de conservar su trabajo?

SI NO

10. ¿Si usted tuviera la oportunidad de trabajar en otr área del INCOP en igualdad de condiciones, se cambiaría de área?

SI NO

ENCUESTA PROVEEDORES DEL ESTADO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nombre: _____ Sexo: F M

Objetivo de la encuesta: Conocer la situación actual que permita realizar el "Rediseño de la Imagen Corporativa del Instituto Nacional de Contratación Pública"

Marque con una X la presente encuesta:

1. ¿Usted conoce cuales son las funciones que el INCOP desempeña como ente regulador de las compras públicas en el Ecuador?

SI NO

Por qué: _____

2. ¿Le parece que la gestión que el INCOP realiza es transparente?

SI NO

Por qué: _____

3. ¿Usted ha utilizado y conoce como funciona el Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como el portal de compras públicas?

SI NO

Por qué: _____

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como Portal de Compras Pública?

1 = muy insatisfecho
2 = insatisfecho
3 = indiferente
4 = satisfecho
5 = muy satisfecho

5. ¿Cree que existe suficiente apoyo del INCOP para promover el emprendimiento en el Ecuador?

SI NO

6. ¿De las siguientes herramientas, cual considera usted que promueve la participación de los artesanos, profesionales y de las PYMES?

Subasta Inversa Electrónica	<input type="checkbox"/>	Catálogo Electrónico	<input type="checkbox"/>
Cotización	<input type="checkbox"/>	Ferías Inclusivas	<input type="checkbox"/>
Licitación	<input type="checkbox"/>	Ínfima Cuantía	<input type="checkbox"/>
Menor Cuantía	<input type="checkbox"/>	Lista Corta	<input type="checkbox"/>
Contratación Directa	<input type="checkbox"/>	Concurso Público	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es el canal que usted utiliza para realizar sus consultas y/o inquietudes?

Oficinas
Call Center
Redes Sociales
Otro

8. El servicio suministrado por los anteriores canales son:

Muy Buenos
Buenos
Indiferentes
Malos
Muy Malos

9. ¿Tiene usted un conocimiento claro sobre el manejo de los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?

SI NO

10. ¿Cada que tiempo le gustaría que el INCOP le otorgue capacitación sobre los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?

Cada 3 meses
Cada 6 meses
Cada 9 meses
Cada año

11. ¿Conoce usted que el INCOP conforme el marco de sus atribuciones realiza monitoreos a los procesos de contratación pública?

SI NO

12. ¿Conoce usted que el INCOP impulsa la participación social a través de veedurías ciudadanas?

SI NO

13. ¿Qué elemento le gustaría a usted mejorar en el INCOP?

ENCUESTA ENTIDADES CONTRATANTES

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entidad: _____ Pública Privada

Objetivo de la encuesta: Conocer la situación actual que permita realizar el “Rediseño de la Imagen Corporativa del Instituto Nacional de Contratación Pública”

Marque con una X la presente encuesta:

1. ¿Conoce usted lo que es el INCOP?
SI NO

2. ¿Usted conoce cuales son las funciones que el INCOP desempeña como ente regulador de las compras públicas en el Ecuador?
SI NO
Por qué: _____

3. ¿Usted ha utilizado y conoce como funciona el Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor
SI NO

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del Sistema Oficial de Contratación Pública del Estado o mejor conocido como el portal de compras pública?
1 = muy insatisfecho
2 = insatisfecho
3 = indiferente
4 = satisfecho
5 = muy satisfecho

5. ¿Cuál es el canal que usted utiliza para realizar sus consultas y/o inquietudes?
Oficinas
Call Center
Redes Sociales
Otro

6. El servicio suministrado por los anteriores canales son:
Muy Buenos
Buenos
Indiferentes
Malos
Muy Malos

7. ¿Hace cuanto tiempo usted recibió capacitación sobre el manejo de los instrumentos y herramientas relacionadas con la contratación pública?
0 a 3 meses
4 a 6 meses
7 a 9 meses
Mayor a 10

8. ¿Qué le pareció la última capacitación brindada por parte del INCOP?
Muy Buena
Buena
Indiferente
Mala
Muy Mala

9. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen corporativa del INCOP?
Muy Buena
Buena
Indiferente
Mala
Muy Mala

10. ¿Qué elemento le gustaría a usted mejorar en el INCOP?

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA				
DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL				
CAPACITACIÓN				
APELLIDOS Y NOMBRE	NOMBRE DEL CARGO	CARGO ADICIONAL	PUESTO INSTITUCIONAL	REMUNERACIÓN
CRUZ LOZADA VICTOR HUGO	ASESOR 2		ASESOR	\$ 4.174,00
ESTRADA DE LA ROSA JOSE IGNACIO	DIRECTOR	DIRECTOR NACIONAL		\$ 2.783,00
PUENTE GUIJARRO JAIRO RAMIRO	SERVIDOR PUBLICO 7	ESPECIALISTA DE CATALOGO ELECTRONICO	ESPECIALISTA	\$ 1.676,00
MUNOZ FLORES JESSICA ALEXANDRA	SERVIDOR PUBLICO 7	ESPECIALISTA DE CAPACITACION AL USUARIO	ESPECIALISTA DE CAPACITACION 1	\$ 1.676,00
PADILLA HERNANDEZ EDITH MARICELA	SERVIDOR PUBLICO 7	DE E LEARNING	ESPECIALISTA	\$ 1.676,00
BERMEO MANCHENO FERNANDO ESTEBAN	SERVIDOR PUBLICO 7	ESPECIALISTA DE CATALOGO ELECTRONICO		\$ 1.676,00
PANTOJA VALLE CARLA GABRIELA	SERVIDOR PUBLICO 5	ANALISTA DE LEARNING	ANALISTA	\$ 1.212,00
LEAL SALVADOR LAURA PATRICIA	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA DE CAPACITACION AL USUARIO	ANALISTA DE CAPACITACION	\$ 986,00
SOLANO SOLANO ROCIO DEL CARMEN	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE CAPACITACION AL USUARIO		\$ 817,00
LECHON COLCHA SORAIDA ELIZABETH	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	RECEPCIONISTA		\$ 622,00

COMUNICACIÓN				
GUZMAN ZAMBRANO ALEJANDRA MARIANELA	DIRECTOR TECNICO DE AREA	DIRECTOR NACIONAL DE COMUNICACION INSTITUCIONAL		\$ 2.546,00
GUAMIALAMA RUANO JAIME EDUARDO	SERVIDOR PUBLICO 5	ANALISTA DE LEARNING	ANALISTA	\$ 1.212,00
MEDIAVILLA BENALCAZAR DIEGO JAVIER	SERVIDOR PUBLICO 1	DISENADOR GRAFICO		\$ 817,00
ZAMBRANO PEREZ ESTEBAN EDUARDO	SERVIDOR PUBLICO 4	ANALISTA DE COMUNICACION SOCIAL		\$ 1.086,00
RUALES BASTIDAS CECILIA ELIZABETH	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE COMUNICACION SOCIAL	ASISTENTE	\$ 817,00
FINANCIERO				
ALANGUI AGUILAR BOLIVAR MAURICIO	DIRECTOR TECNICO DE AREA	DIRECTOR NACIONAL FINANCIERO		\$ 2.546,00
HIDALGO REINOSO BYRON DARIO	SERVIDOR PUBLICO 5	ANALISTA CONTABLE		\$ 1.212,00
TALENTO HUMANO				
BAUTISTA REVELO NELLY JANETH	SERVIDOR PUBLICO 3	ANALISTA DE TALENTO HUMANO		\$ 986,00
GUEVARA BEJARANO PRISCILA KATHERINE	SERVIDOR PUBLICO 1	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		\$ 817,00

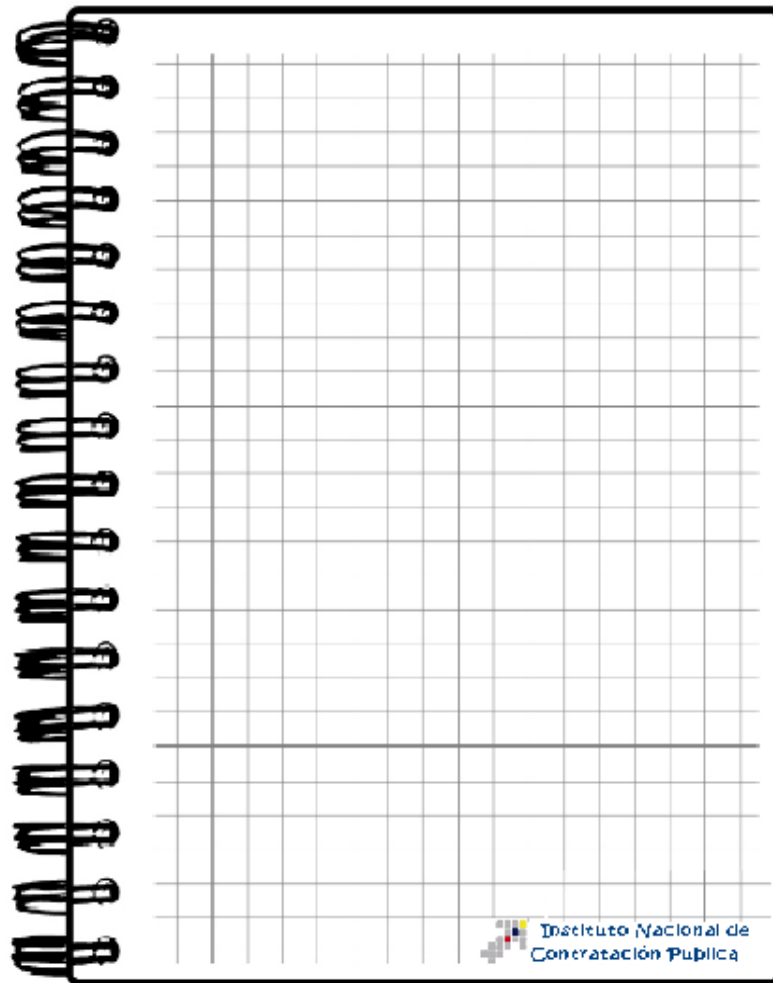
CONTROL DE PROCEDIMIENTOS				
AGUIRRE MARQUEZ JUAN CARLOS	DIRECTOR NACIONAL	DIRECTOR NACIONAL DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS DE LA CONTRATACION PUBLICA DEL INCOP		\$ 2.783,00
ZAMBRANO FLORES JESSICA CAROLINA	SERVIDOR PUBLICO 5	ANALISTA DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS		\$ 1.212,00
GESTIÓN TECNOLÓGICA DE LA INFORMACIÓN				
PONCE FALCONES DANNY GERMAN	SERVIDOR PUBLICO 5	ANALISTA DE GESTION TECNOLOGICA DE LA INFORMACION		\$ 1.212,00

MODELO DE CUDERNO

PASTA FRONTAL ANVERSO:



DISEÑO DE HOJAS INTERNAS:



Especificaciones:

Cubierta: Portada: color azul anverso y reverso + Laminado Mate anverso

Tamaño: 150 x 210 mm.

Separaciones: de colores (3)

Encuadernación: Con anillo metálico

Páginas Interiores: impresas a 1 tinta anverso y reverso.

Número de Páginas: 100.

Distribución de páginas:

1 hoja para la carátula

1 hoja para la carta de presentación empresarial

1 hoja de la Misión y Visión del INCOP

18 hojas de la LOSNCP

28 hojas del RGLOSNCP

50 hojas a cuadros membretadas en la parte inferior derecha

1 hoja para el calendario