



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN**  
**PLANEACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**  
**PÚBLICAS DEL HOSPITAL BÁSICO**  
**ESMERALDAS – IESS**

**Trabajo de titulación, previo la obtención del título de Magíster en**  
**Administración de Empresas – Mención Planeación**

**Línea de investigación: ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS**

**Autora: ING.SABRINA HELLEN BASURTO VILELA**

**Asesor: MGT. ELÍAS SALAZAR**

**Esmeraldas, Ecuador, abril, 2021**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por el Honorable Consejo Superior, aprueban la tesis de investigación bajo el tema: Análisis de la Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador–Sede Esmeraldas, para título de Magíster en Administración de Empresas – Mención Planeación de la maestrante Ing. Sabrina Hellen Basurto Vilela.

Esmeraldas, Ecuador, noviembre 4 de 2020

Para constancia firman:

**MGT. ELÍAS SALAZAR**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**MGT. MERCEDES SARRADE PELAEZ**

**LECTOR 1**

---

**JOSE LUIS VERGARA TORRES**

**LECTOR 2**

---

**MGT. DAVID PUENTE HOLGUÍN**

**COORDINADOR DE POSTGRADOS**

---

**MGT. ALEX DAVID GUASHPA GÓMEZ**

**SECRETARIO GENERAL PUCESE**

---

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Sabrina Hellen Basurto Vilela, la abajo firmante, en calidad de estudiante de Maestría en Administración de Empresas – Mención Planeación, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas – Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos, personales, por lo tanto, son de mi exclusiva responsabilidad legal y académica como autora.

Además, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Esmeraldas, la publicación total o parcial del Informe Final y su reproducción sin fines de lucro.

Esmeraldas, Ecuador, noviembre 4 de 2020

---

Ing. Sabrina Hellen Basurto Vilela

C.C.:0801658410

## **CERTIFICADO DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado sobre el tema: Análisis de la Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS. Presentado por la señora ING. SABRINA HELLEN BASURTO VILELA, estudiante de la Unidad de Postgrado y Capacitación Continua, Maestría en Administración de Empresas – Mención Planeación, certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo sea sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Superior designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Esmeraldas. a los 13 días del mes de abril de 2021

---

DIRECTOR DE TESIS  
MGT. ELÍAS SALAZAR

## AGRADECIMIENTOS

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por estar conmigo a cada momento en especial en los momentos que más lo necesito, por darme salud, fortaleza, responsabilidad, sabiduría y permitir que culmine una de mis metas, porque tengo la fe y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A mi Esposo, mi hijo, Padres, Miguel (+) y Norma siendo los mejores padres, por haberme dado la vida y siempre apoyándome en los momentos buenos y difíciles, por haberme dedicado tiempo y esfuerzo para ser una mujer de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario.

A la Universidad por haberme instruido, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes y poder culminar la meta propuesta.

Son muchas las personas que han formado parte de esta etapa a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo, otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A ELLOS MUCHAS GRACIAS Y QUE DIOS SIEMPRE LES BENDIGA

GRACIAS POR SIEMPRE

Sabrina Hellen♥

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres, a mi esposo y mi hijo. A Dios porque me bendice y ha estado conmigo en cada paso que doy en mi vida, me ha dado sabiduría y fortaleza para continuar; a mis padres Miguel David Basurto García (+) y Norma Vilela Ferrin quienes me han enseñado a ser perseverante y responsable para cumplir las metas propuestas, a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, a mi esposo que es mi pilar en los buenos y malos momentos, a mi hermana y mis sobrinos que son pilares importantes en mi vida.

Es por ellos que soy lo que soy ahora

Los amo con mi vida

Sabrina Hellen♥

## **TÍTULO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL HOSPITAL BÁSICO ESMERALDAS – IESS**

### **RESUMEN**

La Gestión de Compras Públicas en las entidades estatales siempre ha sido motivo de irregularidades que han resultado en casos graves de corrupción en todos los niveles de la administración de esas entidades y lamentablemente en un mal uso de los fondos públicos y una mala gestión de los bienes del Estado, que son de todos los ecuatorianos, esto es evidente en el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), uno de los entes autónomos más grandes y representativos del Estado ecuatoriano.

El informe de tesis refleja un trabajo investigativo realizado en el Hospital Básico Esmeraldas (HBE), del IESS, durante el 2019, actualmente el único centro hospitalario del IESS en este cantón, y que, en estos últimos años ha sido observado en más de una ocasión por la Contraloría y además no aprobó los requisitos para obtener un certificado de calidad, que si lo obtuvieron otros centros hospitalarios del país, y en estos resultados negativos, la gestión de Compras Públicas influyó significativamente, es por esto que se evaluó el subproceso de control interno del proceso de Compras Públicas en este hospital durante el periodo 2019.

Se planificó primeramente un trabajo exploratorio, identificando causas y consecuencias y correlacionando variables, utilizando un método analítico-sintético para realizar el diagnóstico e interpretar los resultados al aplicar los instrumentos de medición.

Luego de la revisión de la información disponible e identificar la situación actual de la gestión del departamento de Compras Públicas a través de un análisis situacional, se aplicaron encuestas sobre la idoneidad del personal administrativo del HBE y sobre las malas prácticas detectadas en este proceso de Compras Públicas, al personal administrativo de la institución (14 personas) y a 11 proveedores adjudicatarios en el 2019, se verificó el nivel actual de cumplimiento del proceso, conforme a normativas estándar nacionales, para determinar la inexistencia del control interno en el HBE en general y la necesidad de crear un ambiente propicio para la implementación de éste..

Los resultados indicaron un nivel de idoneidad del personal a cargo del proceso que está por debajo de los valores esperados, así como la percepción generalizada de que existen las malas prácticas en el proceso analizado, lo que da lugar a propuestas para subsanar estas desviaciones por medio de la planificación estratégica propuesta por el mismo IESS.

**Palabras clave:** compras públicas; gestión de procesos, control interno, evaluación, indicadores, contraloría, IESS.

## ABSTRACT

The public procurement management in state entities has always been the cause of irregularities that have resulted in serious cases of corruption at all levels of the administration of these entities and unfortunately in a misuse of public funds and mismanagement of assets of the State, which are for all Ecuadorians, this is evident in the case of the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS), one of the largest and most representative autonomous entities of the Ecuadorian State.

The thesis report reflects an investigative work carried out at the Esmeraldas Basic Hospital (HBE), of the IESS, during 2019, currently the only IESS hospital center in this canton, and that, in recent years has been observed in more than one occasion by the Comptroller and also did not approve the requirements to obtain a quality certificate, which if obtained by other hospitals in the country, and in these negative results, the public procurement management had a significant influence, which is why the sub-process of internal control of the Public Procurement process in this hospital during the 2019 period.

An exploratory work was planned first, identifying causes and consequences and correlating variables, using an analytical-synthetic method to make the diagnosis and interpret the results when applying the measurement instruments.

After reviewing the available information and identifying the current management situation of the public procurement department through a situational analysis, surveys were applied on the suitability of the HBE administrative staff and on the bad practices detected in this Procurement process. Public authorities, the administrative staff of the institution (14 people) and 11 awarded suppliers in 2019, the current level of compliance with the process was verified, in accordance with national standard regulations, to determine the lack of internal control in the HBE in general and the need to create an environment conducive to its implementation.

The results indicated a level of suitability of the personnel in charge of the process that is below the expected values, as well as the generalized perception that there are bad practices in the analyzed process, which gives rise to proposals to correct these deviations through of the strategic planning proposed by the IESS itself.

**Keywords:** public procurement; process management; internal control; evaluation; indicators; comptroller, IESS.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
CERTIFICADO DEL DIRECTOR .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.1.3. Sistematización del problema.....	4
1.1.4. Justificación .....	5
1.2. Marco teórico de la investigación.....	6
1.2.1. Fundamentación teórica conceptual.....	6

1.2.1.1. Hospital Básico Tipo 2 .....	6
1.2.1.2. Control Interno .....	7
1.2.1.3. Concepto de desempeño .....	9
1.2.1.4. Sistema Nacional de Contratación Pública.....	9
1.2.2. Fundamentación legal.....	13
1.2.3. Revisión de Estudios Previos.....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo General .....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.3.3. Análisis de Medios – Fines.....	17
1.4. Operacionalización de variables.....	18
Operacionalización de variable independiente .....	19
Operacionalización de variable dependiente .....	20
CAPÍTULO II.....	21
METODOLOGÍA .....	21
2.1. Enfoque de la Investigación .....	21
2.1.1. Enfoque mixto.....	21
2.1.2. Paradigma Positivista .....	21
2.1.3. Diseño en Investigación .....	22
2.1.4. Nivel de profundidad y alcance .....	23

2.1.5. Métodos aplicados.....	23
2.2. Procedimiento para realizar la investigación .....	24
2.3. Universo y muestra.....	25
2.4. Instrumentos.....	27
2.4.1. Encuesta a personal administrativo.....	27
2.4.2. Encuesta de la percepción de los oferentes sobre las buenas prácticas en el proceso de compras públicas del HBE.....	28
CAPÍTULO III .....	30
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	30
3.1. Análisis situacional (Línea de base) .....	30
3.1.1. Del Hospital Básico Esmeraldas .....	30
3.1.2. Del proceso de Compras públicas .....	34
3.1.3. Del proceso de control interno.....	49
3.2. Encuesta a personal administrativo .....	50
3.3. Encuesta a proveedores adjudicatarios en 2019 .....	60
CAPÍTULO IV .....	70
DISCUSIÓN.....	70
CAPÍTULO V.....	75
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....	75
5.1. Conclusiones .....	75
5.2. Propuestas .....	78

Referencias .....	81
ANEXO A: DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS .....	84
ANEXO B: DIAGRAMA DE MEDIOS FINES.....	85
ANEXO C: ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	86
ANEXO D: ENCUESTA A PROVEEDORES ADJUDICADOS - 2019 .....	89
ANEXO E: TABULACIÓN DE ENCUESTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO	92
ANEXO F: TABULACIÓN DE ENCUESTAS A PROVEEDORES ADJUDICATARIOS – 2019.....	93
ANEXO G: MAPA DE PROCESOS DEL IESS .....	94
ANEXO H: ESTRUCTURA ORGÁNICA TERRITORIAL (Nivel 1) .....	95
ANEXO I: DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS PÚBLICAS – ETAPA PREPARATORIA; ETAPA PRE CONTRACTUAL Y ETAPA CONTRACTUAL....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pag-</b>
1.	Aspectos que determinan las contrataciones en el SERCOP	10
2.	Informantes de la encuesta aplicada	26
3.	Distribución de camas del HBE de acuerdo a la especialidad	31
4.	Personal del Hospital Básico Esmeraldas – IEES por sección (2019)	32
5.	Problemas detectados en la institución (Línea de base)	33
6.	Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas	35
7.	Personal administrativo del HBE	50
8.	Codificación de ítems de la encuesta a personal administrativo	51
9	Tabulación de resultados de la encuesta a personal administrativo del HBE - 2019	53
10	Codificación de ítems de la encuesta a proveedores adjudicatarios en 2019	60
11	Tabulación de resultados de la encuesta a proveedores adjudicatarios del 2019	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
A.	Diagrama de causa - efecto	84
B.	Diagrama de Medios Fines	85
G.	Mapa de Procesos del IESS	94
H.	Estructura Orgánica – Territorial (Nivel 1)	95
I.	Diagramas del proceso de Compras Públicas	96

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

### 1.1. Introducción

La gestión de compras públicas es uno de los procesos determinantes en el manejo de los recursos económicos y logísticos en las empresas estatales. De su gestión depende el buen o mal uso y destino que se da a los fondos públicos y los bienes o servicios que requiere esa institución, de hecho, es uno de los procesos que exige mayor transparencia de sus administradores y control por parte de la autoridad. En el caso de una institución como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], en los últimos años se ha evidenciado una deficiente gestión de compras públicas, lo que ha resultado en despilfarro de los fondos públicos, desbalances e incongruencias en los inventarios, falta de medicinas e insumos o casos de medicinas caducadas almacenadas, lo que afecta directamente a los afiliados, jubilados y pensionistas del IESS, a la vez que incrementa la desconfianza de los ciudadanos tanto en el Estado como en sus instituciones.

De hecho, el Estado cuenta con su ente de control que es la Contraloría General del Estado [CGE], el IESS como institución también dispone de varios cuerpos legales, normativas, códigos de ética y demás instancias destinadas a lograr el buen uso, en este caso, de los fondos públicos y el manejo eficiente y transparente de la gestión de compras públicas, administrado en base a una planificación estratégica que genere resultados óptimos, pero esto, en base a hechos que son de conocimiento general, evidentemente no se cumple, y en el caso que ocupa este informe de tesis que es la gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas del IESS es especialmente sensible ya que se trata del único centro hospitalario de este tipo con que cuenta el cantón Esmeraldas en la actualidad, por esto, es necesario revisar los procesos de control interno llevados a cabo en el hospital para determinar su eficiencia y eficacia y aportar para lograr la optimización de estos procesos.

El informe de tesis presentado a continuación refleja un trabajo investigativo orientado a analizar y evaluar el proceso de control interno en la gestión del Departamento de

Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas en base a la revisión de material documental de la institución relacionados con el Departamento de Compras Públicas, así como en el uso de herramientas estadísticas para calificar el cumplimiento de procesos y procedimientos y el nivel de preparación del personal encargado de este departamento, enfocándose en los procesos de control interno, para determinar las causales que influyen en el desempeño del proceso de compras públicas.

El Informe se desarrolla en cinco capítulos, el primer capítulo es el de Introducción y objetivos de la investigación, con temas como el planteamiento y formulación del problema, alcance del estudio, justificación de la investigación definición de variables e hipótesis y formulación de objetivos, además del Marco Teórico y el Marco Legal, así como la revisión de estudios previos.

En el segundo capítulo se explica la Metodología de la investigación, se describen y aplican los instrumentos de medición diseñados al universo de sujetos de análisis, ya que se trata de los 14 colaboradores administrativos, no es necesario aplicar técnicas de muestreo, se comprueban la fiabilidad, consistencia y validez de los instrumentos utilizados.

En el tercer capítulo se tabulan y analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos propuestos, se los interpreta para llegar a la comprobación estadística de la hipótesis y analizar si se han cumplido los objetivos propuestos.

En un cuarto capítulo se discuten los resultados al contrastarlos con resultados obtenidos en estudios previos y se analizan relaciones entre los resultados con proyección a investigaciones futuras.

Finalmente, en el quinto capítulo, se plantean conclusiones y propuestas.

### **1.1.1. Planteamiento del problema**

La información oficial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS] (Boletín Estadístico N° 23 de Mayo de 2019) indica que, para diciembre de 2017 en la provincia de Esmeraldas, se registran 142.451 afiliados al IESS, considerando afiliados activos, jubilados y del Seguro Social Campesino (Ecuador. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], 2019).

La clínica del IESS, que por los servicios brindados se la denomina Hospital Básico Tipo II (a partir del 24 de noviembre de 2010), fue creada hace 60 años, con 30 camas para atender a 15.000 afiliados como máximo, hoy, apenas ha aumentado a 45 camas, siendo actualmente ésta la única clínica del IESS en la ciudad (LA HORA, 2019), es evidente que esta infraestructura ha resultado por demás insuficiente para cubrir la demanda pasada, actual y futura de los servicios de salud de los afiliados y pensionistas.

Adicionalmente, la administración actual del IESS en la provincia arrienda un inmueble en el Colegio de Médicos, frente a la clínica, donde se ha ubicado el área administrativa y siete consultorios polivalentes para varios especialistas y enfermeras, mientras que las emergencias y el archivo se atienden en tres contenedores adaptados y climatizados (LA HORA, 2019).

El gobierno ecuatoriano (2007-2017) contrató los servicios de la Organización Internacional “Acreditación Canadá” para que certifique a hospitales y clínicas públicos, el Hospital Básico Esmeraldas no logró esta acreditación en los dos años que tuvieron sus autoridades para alcanzar esta meta, la Organización evaluadora halló varias inconformidades como problemas de infraestructura y ambientales, almacenamiento no seguro de medicinas y de registros médicos de los pacientes, prácticas organizacionales inadecuadas y malas condiciones para prevenir las infecciones, entre otras (LA HORA, 2018). Adicionalmente, la CGE ha determinado varias irregularidades en los procesos de compras y contratación públicas efectuadas por la administración del Hospital a través de su Departamento de Compras Públicas (LA HORA 2019a), y que forman parte de una cadena de irregularidades detectadas a nivel nacional en el IESS (Ecuador. Contraloría General del Estado [CGE], 2019).

El IESS es una de las instituciones autónomas más grandes e importantes del sector público ecuatoriano, posee su Reglamento Orgánico Funcional actualizado (IESS, 2017) en el que se determina su estructura organizacional y los diferentes procesos que, evidentemente deben ser aplicados por cada una de las dependencias de salud adscritas, como lo es el Hospital Básico Esmeraldas y que definen la planificación estratégica de la institución, a lo largo del tiempo se evidencian varias desviaciones de

esta planificación, lo que dificulta su aplicación plena y esto influye negativamente en los resultados de la gestión de la institución y de cada una de sus dependencias.

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública [LOSNCOP], publicada por el Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP], publicada en el Registro Oficial 395 del 4 de agosto de 2008 y con la modificación más reciente el 21 de agosto de 2018, establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen entre otros, los Organismos estatales como el IESS, que, en el caso de fármacos adquiridos mediante Organismos Internacionales se somete al Régimen Especial siempre y cuando sus beneficios sean mayores que los que ofrece el mercado nacional (Ecuador. Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP], 2018).

Lo anteriormente planteado se sintetiza en el árbol de causas y sus efectos (Anexo A)

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida, el desempeño del personal encargado del Proceso de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas influye en su gestión?

La variable independiente desempeño es la causa que influye sobre la variable dependiente Gestión del Proceso de Compras Públicas.

### **1.1.3. Sistematización del problema**

- ¿Es factible hacer un diagnóstico del proceso de Contratación y Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas?
- ¿Es posible evaluar la percepción sobre el desempeño del personal responsable del proceso compras públicas del Hospital Básico Esmeraldas?
- ¿Es evaluable el nivel de cumplimiento de buenas prácticas en la Contratación y Compras Públicas en el Hospital Básico Esmeraldas?
- ¿Se puede determinar si existe un ambiente de control interno adecuado a las exigencias de la Contraloría General del Estado en el Hospital Básico Esmeraldas?

- ¿Es posible formular estrategias tendientes a optimizar la gestión del proceso de compras públicas del Hospital Básico Esmeraldas?

#### **1.1.4. Justificación**

##### **1.1.4.1. Novedad**

Lo anteriormente expuesto justifica analizar la gestión al aplicar los procesos de parte de las diferentes dependencias del Hospital Básico Esmeraldas, cuyas consecuencias se reflejan en los resultados de los “Exámenes Especiales” de la Contraloría a los diferentes procesos de la institución, entre éstos se encuentra el de Compras Públicas, que es el objeto de análisis del presente trabajo investigativo.

De manera empírica se puede suponer una evidente falla en el proceso de control interno, que es, o debería ser, parte de todos y cada uno de los procesos en la institución, que como sucede en las instituciones públicas, está bajo presión de intereses ajenos a su gestión pero que influyen significativamente en su desempeño, casi siempre negativamente, y que afectan tanto a los clientes internos (relacionados directamente con el hospital) como a los externos (afiliados y pensionistas demandantes de los servicios) así como a proveedores de bienes y servicios, entre los que generalmente los más afectados son empresas tamaño micro, pequeñas y medianas del mercado nacional.

Estos antecedentes constituyen una justificación para realizar un análisis de este proceso, detectando posibles falencias y virtudes, proponiendo métodos y acciones para corregir las primeras y potenciar las segundas teniendo como meta la optimización del proceso analizado.

##### **1.1.4.2. Impacto**

El trabajo investigativo se destaca en cuanto a su utilidad social pues este proceso de compras públicas utiliza fondos públicos, es decir, de todos los ecuatorianos, y de hecho, su mal uso o despilfarro, peor aún si es fraudulento, es un grave atentado a la economía del país, a las oportunidades de crecimiento y de inversión, además de ser penado por la Ley, es por esto que el aprovechamiento de los fondos públicos debe optimizarse en toda instancia estatal.

El recuperar la confianza en las instituciones es un objetivo omnipresente en toda administración, consecuentemente, procesos confiables entregan resultados confiables, y esta premisa es la que debe prevalecer siempre, de ahí que el control interno efectivo es el proceso que garantiza transparencia en todos los procesos y sus resultados.

#### **1.1.4.5. Prioridad**

Otro justificativo es que el resultado de esta investigación es la propuesta de estrategias para mejorar el proceso, tanto en sus buenas prácticas como en el control interno, en este caso en el Hospital Básico Esmeraldas, pero bien pueden ser adaptadas a organizaciones similares o incluso con diferentes orientaciones, ya que lo relevante son las mejoras propuestas en base a estrategias que son aplicables a casi cualquier proceso.

Teóricamente se justifica porque contribuye al conocimiento, pues se obtienen estrategias que pueden ser novedosas en el entorno en que se desenvuelve la actividad de la institución.

## **1.2. Marco teórico de la investigación**

### **1.2.1. Fundamentación teórica conceptual**

#### **1.2.1.1. Hospital Básico Tipo 2**

Según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador – SIISE, la denominación Unidad Operativa de Salud Tipo 2 y 3 corresponde a Hospitales que pueden ser Básico, General; Especializado y Hospital de Especialidades, en el caso específico del Hospital Básico, éste se define como:

Establecimiento de salud que brinda atención clínico - quirúrgica y cuenta con los servicios de: consulta externa, emergencia, hospitalización clínica, hospitalización quirúrgica, medicina transfusional, atención básica de quemados, rehabilitación y fisioterapia y trabajo social; cuenta con las especialidades básicas (medicina interna, pediatría, gineco-obstetricia, cirugía general, anestesiología), odontología, laboratorio clínico e imagen. Efectúa acciones de fomento, protección y recuperación de la salud, cuenta con servicio de enfermería. Tiene farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado, con un stock de

medicamentos autorizados. Resuelve las referencias de las Unidades de menor complejidad y direcciona la contra referencia (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador [SIISE], s.f. parr 1).

### **1.2.1.2. Control Interno**

Acorde a los lineamientos de la Contraloría General del Estado (Ecuador. Contraloría General del Estado [CGE], 2014):

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento (p.3).

Es responsabilidad de cada Institución del Estado y de las personas jurídicas que dispongan de recursos públicos, crea las condiciones para el ejercicio de control y está orientado a asegurar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, ser un soporte para que la entidad desarrolle sus procesos con eficiencia y eficacia y se puedan tomar medidas oportunas para corregir desviaciones o inconformidades detectadas.

Básicamente, el control interno tiene como objetivos (CGE, 2014):

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Vásquez (2016) define al Control Interno como:

Una suma de procedimientos que deben ser llevados a cabo en las empresas con el fin de lograr las metas trazadas por la organización, buscando la confiabilidad en las operaciones sean estas de tipo administrativo, operativo

o financiero minimizando de esta manera el riesgo, velando en todo momento por el cumplimiento de las normas y regulaciones (p.144).

Para Lara (2013) se da el hecho que “los riesgos cambian de acuerdo a factores internos y externos” (p.42), y el control interno determinará qué riesgos están vigentes, el control no puede cubrir todos los riesgos pero puede implementar medidas de protección para todos los riesgos, aunque probablemente los riesgos siempre van delante de los controles, la mejor estrategia es formalizar los procedimientos y políticas de manera que sean incluidos en la planificación estratégica, lo que implica actualizaciones y mejora continua de este proceso, junto con los otros procesos en la empresa (Lara, 2013).

Para la Comisión Treadway (2013): “Control interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (Treadway, 2013 p. 2).

En este sentido, con la investigación se pretende lograr el objetivo principal de aportar a la institución una propuesta de optimización del control interno que contribuya a aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos de compras públicas, basado en la metodología COSO 2013, en que se estructuran cinco componentes: 1) Ambiente de Control; 2) Evaluación de Riesgos; 3) Actividades de Control; 4) Información y Comunicación; y, 5) Actividades de Monitoreo (COSO, 2013), de los cuales, para este trabajo se consideraron todos los componentes, excepto el de Evaluación de Riesgos.

El **Ambiente o Entorno de Control** es básicamente un conjunto de conductas y circunstancias que encasillan a una entidad bajo el marco del control interno, debido principalmente al compromiso asumido por la alta dirección y los demás servidores y servidoras respecto al proceso de control interno, su importancia e incidencia en el accionar y resultados de todos los demás procesos, es un aliciente para que estas actividades se manejen en base a la ética y la integridad de todos y cada uno de sus colaboradores, lo que garantizará el uso eficiente de los recursos (CGE, 2014).

### 1.2.1.3. Concepto de desempeño

Chiavenato (2009), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados” (p. 260)

“Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias” (Pedraza, Amaya y Conde, 2010 p. 496)

Cabe indicar que el objetivo de esta tesis no es hacer una medición de desempeño, sino medir la percepción que los propios empleados administrativos tienen respecto a su desempeño en la gestión del proceso de compras públicas en el HBE.

### 1.2.1.4. Sistema Nacional de Contratación Pública

Bajo este acápite se considera describir y analizar las fases de los procedimientos para una contratación pública eficiente, estas fases son: 1) Preparatoria; 2) Precontractual; 3) Contractual; y, 4) Post contractual (evaluación). (Ecuador, Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP] y Superintendencia de Control de Poder de Mercado [SCPM], 2015)

#### **Fase preparatoria: *Identificación de oportunidades para el desarrollo***

Empieza por la necesidad del proyecto, se realiza un estudio de viabilidad detallando la necesidad de la adquisición, y conforme a estudios de costo-beneficio; costo-eficiencia o costo-efectividad maximizar los beneficios, tomado en cuenta qué adquirir, bajo qué mecanismo y el posible presupuesto a emplear, en esta fase es necesario contar con el Plan Anual de Contrataciones [PAC] establecido por la institución, Plan Nacional de Desarrollo y Presupuesto General del Estado, que debe ser publicado en el portal web de SERCOP y en el de la entidad contratante dentro de los primeros quince días de enero de cada año, además la entidad debe tener la respectiva certificación presupuestaria que garantice la existencia de recursos para cubrir las obligaciones por la contratación (SERCOP y SCPM, 2015)

---

**Tabla 1** Aspectos que determinan las contrataciones en el SERCOP

---

**Presupuesto Inicial del Estado (PIE): USD 35.529'394.461,72 (2019)**

---

**Tabla 1** Aspectos que determinan las contrataciones en el SERCOP

<b>CONTRATACIÓN</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>MONTO / DOC DE CONTRATACIÓN</b>
Bienes y servicios Normalizados	Catálogo electrónico	Sin límite de monto / Orden de compra
	Subasta inversa	Mayor a USD 7.105,88 / Contrato
	Ínfima cuantía	Igual o menor a USD 7.105,88 / Factura
Bienes y Servicios No Normalizados (*)	Menor cuantía	Menor a USD 71.058,79 / Contrato
	Cotización	Entre USD 248.705,76 y USD 1.065.881,83 / Contrato
	Licitación	Mayor a USD 532.940,92 / Contrato
Obras	Menor cuantía	Menor a USD 248.705,76 / Contrato
	Cotización	Entre USD 59.670,20 y USD 447.526,47 / Contrato
	Licitación	Mayor a USD 1.065.881,83
	Contratación integral por precio fijo	Mayor a USD 248.705,76 / Contrato
Consultoría	Contratación directa	Menor o igual a USD 532.940,92 / Contrato
	Lista Corta	Mayor a USD 71.058,79 y menor a USD 32.940,92 / Contrato
	Concurso público	Mayor o igual a USD 447.526,47 / Contrato
Bienes y Servicios Normalizados y No Normalizados y Obras	Ferias inclusivas	Sin límite de monto

(\*) Los bienes y servicios no normalizados son aquellos cuyas características o especificaciones técnicas no pueden llegar a estandarizarse u homologarse; y en consecuencia dichas características o especificaciones no llegan a ser homogéneas y comparables en igualdad de condiciones .

**Fuente:** <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/>

En la tabla 1 se sintetizan los motivos de contratación, los procedimientos y los montos por contrataciones.

**Fase Precontractual: *Garantía de oportunidades para la mejor compra posible***

- En este proceso, todos los funcionarios y/o servidores (cualquiera sea su jerarquía) que han intervenido en el proceso, incluyendo operadores del portal, son responsables, incluso penalmente, por cualquier inconformidad con los Reglamentos y Resoluciones del SERCOP, sobre todo las máximas autoridades de la entidad, estas responsabilidades básicamente son:
- Estudio de las necesidades de la entidad estatal
- Estudios y análisis técnicos y términos de referencia [TDR], lo que incluye compras de inclusión o de desagregación tecnológica con participación mínima local.
- Estudios de mercado
- Definición de los requisitos habilitantes, aplicando la simplificación de trámites, los recursos electrónicos y catastros públicos
- Definición de los criterios de evaluación de propuestas de acuerdo a modalidades y normativa vigentes.
- Selección de contratistas, mediante Resolución elevada al portal de Compras Públicas el mismo día de su aprobación.

Las máximas autoridades de la entidad están habilitadas para cancelar el procedimiento o declararlo desierto si se dieran las condiciones definidas por la LONSCP y el SERCOP.

La entidad contratante también debe programar las siguientes fases del proceso de contratación, que son entre otras las fechas de publicación en el SERCOP, fechas límites de aceptación, preguntas, respuestas, audiencias; aclaraciones, convalidaciones, calificación de ofertas, inicio y fin de puja, negociación y adjudicación, siempre que procedan (SERCOP y SCPM, 2015).

En este paso se inicia el proceso de contratación. Los TDR y los documentos previamente mencionados, ya han sido aprobados mediante la asesoría del área administrativa y jurídica de la institución. Dichos documentos ingresan a la

Coordinación General Administrativa Financiera en donde se realizan los pliegos (documento que contiene las condiciones o cláusulas que se proponen o aceptan en un contrato), se evalúan las ofertas de los proveedores y se adjudica o firma el contrato final (Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL], 2018), que debe ser protocolizado si su monto supera el  $(0,000015 * \text{PIE} = \text{USD } 532.940,91$  para el 2019).

### **Fase contractual: *Ejecución e implementación***

Una vez definido el proveedor, el contrato requiere de las garantías correspondientes, de fiel cumplimiento; Por anticipo; Técnica, y de Asesoramiento en obras (en estudios y diseños de ingeniería de obras), toda garantía es devuelta al cumplirse las condiciones por las que fueron emitidas. El Contrato requiere:

- Competencia de la entidad contratante
- Capacidad jurídica del adjudicatario
- Disponibilidad presupuestaria
- Recursos financieros necesarios
- Formalización del Contrato según cada procedimiento

Además de pliegos; oferta ganadora y documentos contractuales derivados del proceso de selección.

Los contratos deberán suscribirse dentro del término de quince días contados desde la notificación de adjudicación, cualquier tipo de gasto derivado del otorgamiento o formalización del contrato correrán por cuenta del contratista [Art. 69 LOSNCP] (SERCOP y SCPM, 2015).

De la supervisión y seguimiento de los Contratos se responsabilizan el administrador y el fiscalizador, de acuerdo con la normativa vigente [LOSNP, CGE y SERCOP, pliegos y demás especificaciones], manteniendo una constante y fluida comunicación con los contratistas, hasta llegar a la recepción del contrato, para lo que se elaboran las actas, que básicamente contienen:

- Antecedentes;
- Condiciones generales de ejecución;

- Condiciones operativas;
- Liquidación económica;
- Liquidación de plazos;
- Constancia de la recepción;
- Cumplimiento de las obligaciones contractuales;
- Reajustes de precios pagados, o pendientes de pago y cualquier otra.

En esta etapa se designa a un técnico ajeno al contrato para que realice la revisión de los productos o servicios y califique el servicio a través de un informe en el que consta la recepción eficaz y el cumplimiento del proveedor. Una vez que esto se cumple, se realiza el pago a través de la Dirección Financiera, la cual al enviar el pago al Ministerio de Finanzas genera un código [Comprobante Único de Recepción o CUR de pago] con el que el proveedor puede hacer seguimiento a su pago (UTPL, 2018).

#### **Fase post contractual: *Evaluación***

Validación, aprendizaje y retroalimentación, se refiere a la verificación de cumplimiento de términos y garantías del procedimiento de contratación. Así como también a los mecanismos de aprendizaje institucional a través de informes de cierre de procedimientos, con la finalidad de que sirvan para nutrir los procesos futuros (SERCOP y SCPM, 2015).

#### **1.2.2. Fundamentación legal**

El presente trabajo tiene como marco legal, en su parte operativa, cuerpos de leyes como:

*Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*, que define la estructura orgánica del IESS, así como establece atribuciones, deberes, responsabilidades y funciones de los diversos órganos de gestión y dependencias que lo integran (IESS, 2017).

*Código de Ética de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*, que establece y promueve los principios, valores, deberes y compromisos éticos que deben tener los funcionarios, servidores y trabajadores del IESS (Ecuador. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], 2015).

*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento*, que determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios en todo el sector público ecuatoriano, excepto los efectuados por los actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales (SERCOP, 2018).

Las *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*, que son de obligatorio cumplimiento para todas las entidades y los organismos del sector público, así como personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, además:

Incluyen normas generales y otras específicas relacionadas con la administración financiera gubernamental, talento humano, tecnología de la información y administración de proyectos y recogen la utilización del marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), que plantea cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración, con la finalidad de ayudar a las entidades a lograr sus objetivos (CGE, 2014, p.2).

La *Guía Metodológica de Planificación Institucional*, elaborada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] que básicamente “aporta conceptos y la metodología para la elaboración de planes en distintos niveles, trata de materializar una jerarquía de planes íntimamente articulada en donde cada esfuerzo está encaminado a la consecución de los objetivos operativos institucionales y nacionales” (Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2012).

La *Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa*, emitida por la Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” [STPE] que:

Tiene por objeto establecer definiciones y directrices para la formulación, actualización, validación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación y coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; así como operativizar el proceso de postulación, priorización, modificación y certificación presupuestaria de programas y proyectos de inversión pública (Ecuador, Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” [STPE], 2019, p. 3).

### 1.2.3. Revisión de Estudios Previos

En la tesis titulada *Análisis del modelo de gestión de la Dirección Administrativa del Hospital IESS-Esmeraldas* (Terán, 2017) se describe el modelo de gestión administrativa implementado en esta casa de salud, y se presenta un análisis interno de los componentes organizacionales, financieros y de talento humano, pues el autor plantea la problemática que hay muchas desviaciones respecto al modelo planteado que debería seguir las directrices del modelo de gestión por resultados diseñado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2012), llegando a la conclusión principal que “se detecta que un 81,23% de los colaboradores de este hospital desconocen sobre el tema, llevando a cabo sus procesos de forma empírica” (Terán, 2017 p. xvii).

Otra investigación referente es la realizada por (Sánchez, 2012) con la tesis denominada: *Mejora continua aplicada a la gestión por procesos del Sistema de Contratación Pública de Máxima Cuantía en el IESS*, que detalla los procesos institucionales para la contratación pública en el IESS siguiendo los lineamientos vigentes (SERCOP, 2018), identificando desviaciones y haciendo una propuesta para mejorar estos procesos sin alejarse de la matriz del SENPLADES, finalmente recomienda, entre otras cosas...

Priorizar y dar atención a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño y capacitación de los funcionarios de la Comisión Técnica, enmarcados en sus competencias, funciones y responsabilidades, sirviendo de herramienta para la aplicación de políticas establecidas para la administración del talento humano (p. 103).

Una fuente bibliográfica importante constituye el *Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el Desarrollo del Ecuador 2015 – Las 100 trampas de la Contratación Pública*, publicado por SERCOP y la Superintendencia de Control del Poder de Mercado [SCPM] (2015), que, a más de ser una guía muy completa que facilite la labor de la contratación pública, analiza prácticas ilegales o incluso legales pero ilegítimas y poco éticas detectadas entre los años 2014 y 2015 en una muestra de más de cuatro mil procesos, lo que, es muy útil para la presente investigación ya que en el caso del Hospital Básico Esmeraldas es posible que algunas de estas situaciones

se hayan replicado y esta herramienta facilitaría su detección en cualquiera de las etapas del proceso de contratación, que es el objetivo de este trabajo.

Otro referente teórico de importancia para el presente trabajo constituye el documento *Modelo de Gestión de Establecimientos Hospitalarios* (Chile. Ministerio de Salud [MINSAL], 2016) ya que analiza el modelo de atención integral en salud, describiendo nuevas formas de organización y optimización de los servicios públicos de salud, considerando como principal beneficiario no solo a la persona sino principalmente a la familia y a la comunidad, el contraste entre los procedimientos aquí descritos y los aplicados en el sistema ecuatoriano pueden dar la pauta para formular propuestas de mejora en el sistema de salud de nuestro país, tomando como referencia el Hospital Básico Esmeraldas, que es el objeto de este estudio.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Evaluar la Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- 1 Identificar la situación actual de la gestión del departamento de Compras Públicas a través de un análisis situacional.
- 2 Analizar la percepción sobre el desempeño del personal responsable del proceso de compras públicas del Hospital Básico Esmeraldas.
- 3 Medir el grado de aplicación y control del cumplimiento de buenas prácticas en el proceso de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas.
- 4 Esbozar medidas correctivas para mejoras del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas.

#### **1.3.3. Análisis de Medios – Fines**

Para la elaboración del diagnóstico o línea de base, se hará una investigación documental básicamente y de ser necesario se recurre a obtener información de primera mano con funcionarios clave que aporten para la obtención de dicha información, para la elaboración de esta línea de base es primordial la información

sobre los exámenes especiales recientes de la Contraloría, manuales de procesos y procedimientos, ya sea de la institución en particular o del IESS en general, de esta manera se podrían establecer indicadores de eficiencia que atañen directamente al proceso de compras públicas y adquisiciones del Hospital Básico Esmeraldas, para lo cual se toma la información detallada desde el mismo portal institucional del IESS y contrastándola con la información proporcionada por la administración del hospital.

Otra fuente importante de información, esencial para el cumplimiento del segundo objetivo específico, constituye el personal que labora en la institución, los clientes internos, en el caso particular del Hospital Básico Esmeraldas, para el presente trabajo se ha planificado encuestas al personal administrativo (Directora Administrativa, cuatro Jefes de Departamentos y nueve Jefes de Sección), originalmente se planteó la encuesta para el personal operativo, pero en las pruebas piloto se obtuvieron respuestas inconsistentes y se evidenció falta de conocimiento sobre el tema, tomando en cuenta que se analiza un proceso crítico, lo que ocasionó una población muy heterogénea y que restaba confiabilidad a los instrumentos de medición, por lo que se descartó al personal operativo para esta investigación, la ficha de encuesta se presenta en el capítulo 2, esto porque se considera información de primera mano de parte de quienes gestionan este proceso, ya sea parcial o totalmente.

Para lograr el cumplimiento del tercer objetivo específico, se realiza una encuesta a proveedores de los procesos en el 2019, evaluando su percepción sobre las buenas prácticas en el proceso de compras públicas del hospital, una encuesta a manera de control de las buenas prácticas desde el punto de vista de la otra parte del proceso, en base a observar directamente el proceso de compras públicas y los procesos relacionados, aplicando un criterio de control en base los requerimientos establecidos en los manuales del SERCOP y de SENPLADES básicamente, esta matriz de control interno se presenta en el capítulo dos. Se realizaron encuestas a los proveedores adjudicados en 12 procesos registrados en el SERCOP en 2019, corresponden en su totalidad al proceso de Subasta Inversa, ya que son los procesos a los que se aplican todos y cada uno de los pasos analizados en el proceso de compras públicas.

No se ha considerado analizar procesos de ínfima cuantía pues no siguen todos los pasos de los demás procedimientos y se aplican mayormente a adquisiciones pequeñas

de bienes y servicios casuales como alimentos, bebidas, servicios varios, y otros que pueden o no constar en el PAC, como se evidencia al observar el PAC del Hospital Básico Esmeraldas del 2019, muchos medicamentos solicitados mediante este procedimiento se unifican en un solo pedido considerable bajo la modalidad de subasta inversa; sin embargo, estos pedidos no son eliminados del PAC y aparecen en el portal del SERCOP.

El Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su artículo 60 establece que:

Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menos a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (ínfima cuantía) se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP (Registro Único de Proveedores) (Ecuador, Instituto Nacional de Contratación Pública [INCOP], 2012 p.1).

En base a los resultados de los tres pasos anteriores, es posible formular estrategias tendientes a optimizar este proceso, que es la propuesta de este trabajo de investigación, conforme lo señala el objetivo específico cuarto.

Los instrumentos arriba descritos se detallan en la sección de Metodología del presente informe, y se sintetizan en el Diagrama de Medios-Fines del anexo B.

#### **1.4. Operacionalización de variables**

Ver páginas siguientes

### Operacionalización de variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño del personal administrativo a cargo del proceso de Compras Públicas del HBE.	“El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados” (Chiavenato, 2009.p. 260)	Elaborar marco teórico Estudio de línea de base investigación documental Observación directa Análisis de observaciones Encuesta a administrativos (anexo C) Encuesta a proveedores adjudicados en 2019.(anexo D). Tabulación de datos Análisis de resultados	Ambiente laboral en el HBE	Gestión de talento humano Infraestructura Condiciones laborales Capacitación Bienestar ocupacional
			Percepción sobre el desempeño y nivel de capacitación del personal administrativo que interviene en el proceso de Contratación y Compras Públicas del HBE	Capacitación para el proceso. Participación en el proceso Control interno del proceso Elaboración de Términos de referencia Especificaciones técnicas Capacidad de resolver cuestionamientos Subjetividad en la selección de proveedores Evaluación subjetiva e imparcial de informes

### Operacionalización de variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS	La Gestión, en este caso, es concebida como el conjunto de fases o pasos llevados a cabo como parte integral del proceso de compras públicas del HBE.	<p>Elaboración de marco teórico</p> <p>Observación directa del proceso</p> <p>Encuesta a administrativos (anexo C)</p> <p>Encuesta a proveedores (anexo D)</p> <p>Análisis de observaciones</p> <p>Tabulación de datos de encuestas</p> <p>Análisis de resultados.</p>	<p>Nivel de conocimiento del proceso de compras públicas por parte del personal administrativo del HBE</p>	<p>Conocimiento teórico y práctico de fases del proceso de contratación pública</p> <p>Ejecución de los procedimientos del proceso</p> <p>Transparencia en la ejecución</p> <p>Capacitación del personal de compras públicas</p> <p>Manejo de contratos</p>
			<p>Nivel de cumplimiento de buenas prácticas en el proceso de Compras y Contratación Públicas del HBE</p>	<p>Gestión logística y presupuestaria</p> <p>Gestión transparente y equitativa</p> <p>Ética y subjetividad en las fases de contratación</p> <p>Cumplimiento de planificación estratégica</p> <p>Requisitos y especificaciones técnicas de contratos</p> <p>Metodología de calificación de ofertas y contratos</p> <p>Transparencia y buenas prácticas en los procesos</p>
			<p>Perspectivas de mejora del desempeño</p>	<p>Mejoras propuestas</p>

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Enfoque de la Investigación**

##### **2.1.1. Enfoque mixto**

La investigación sigue principalmente un enfoque cualitativo, pues se basa en el análisis documental de material tanto interno de la institución como externo en el caso del material generado por los entes nacionales de control, además que ambos instrumentos de medición utilizados (Anexos C y D) han sido objeto de análisis y afinaciones hasta que se logró en lo posible direccionarlos hacia la consecución de los objetivos, algunas veces se modificó el diseño e incluso varió el tamaño y estructura de la muestra para lograr la homogeneidad entre la población encuestada a la vez que al aplicarlos se han revelado elementos nuevos que han sido considerados en las soluciones propuestas y que podrían ser objeto de extensiones de la presente investigación.

Pero aspectos como la tabulación de datos, de hecho, arrojan resultados que deben ser cuantificados, analizados estadísticamente y contrastados para que generen respuestas cuantificables a los objetivos propuestos, se aplica un enfoque cuantitativo.

Es por esto que se considera que el enfoque final es mixto, pues se basa en investigaciones y documentación existente, pero a la vez se fundamenta en los resultados de la investigación misma, como se señala en la obra de Hernández, Collado y Baptista (2014).

##### **2.1.2. Paradigma Positivista**

Para la presente investigación se ha fijado un paradigma positivista, según Durán (2002), citado por Pérez (2015) el paradigma positivista se interesa por explicar, controlar y predecir la naturaleza de la realidad, que describe como dada, singular, tangible, fragmentable y convergente, manifestándose una relación independiente y objetiva entre sujeto/objeto, y busca generalizar mediante metodologías deductivas y cuantitativas orientadas a la causalidad (causa - efecto)

La investigación analiza el proceso de compras públicas del Hospital Básico Esmeraldas, que es un proceso que debe seguir los lineamientos dados por el IESS, evidentemente no hay lugar a interpretaciones subjetivas de la realidad, pues de lo que se trata es analizar el porqué de los resultados negativos de la gestión de este proceso, para lo cual se recurre a un subproceso encargado de controlar la correcta ejecución del proceso, este es el control interno. La variable independiente control interno es la causa que influye sobre la variable dependiente Gestión del Proceso de Compras Públicas.

### **2.1.3. Diseño en Investigación**

El presente trabajo utiliza un diseño no experimental - transversal, pues los datos son recolectados en un solo momento y sin manipulación alguna de las variables en estudio (Hernández, Collado y Baptista, 2014).

La investigación se basa en un diseño observacional, la investigadora permanece a la expectativa (Vallejo, 2002) ya sea de los efectos del control interno sobre el proceso de compras públicas o de las correlaciones o asociaciones entre ambas variables y los productos o resultados que entrega el proceso, según los objetivos, es un tipo de investigación básica ya que su meta es generar propuestas novedosas (al menos al aplicarse en el Hospital Básico Esmeraldas) en base a observar y evaluar el proceso actual de Compras Públicas de dicha Institución.

En este sentido, la investigación documental es primordial para establecer una línea de base, pues se requiere investigar la documentación relacionada con el proceso de compras públicas en general, lo que incluye todo el marco legal analizado en el primer capítulo del informe de tesis además del material existente en el hospital.

Asimismo se contempla una Investigación por encuesta (Ver anexo D) con el instrumento aplicado al personal administrativo (Directora Administrativa, 4 Jefes de Departamentos y 9 Jefes de Sección del Hospital).

Para probar los objetivos además se recurre a una segunda encuesta, esta vez a los proveedores adjudicatarios de los procesos de subasta inversa analizados en el 2019, aplicado a 11 oferentes de la misma cantidad de procesos del Hospital Básico

Esmeraldas presentada en el anexo E, además de anotaciones extra en base a observaciones tanto de la investigadora como aportes de los colaboradores de este proceso, durante el año 2019.

Las dos encuestas aplican la escala de Likert que es capaz de medir las respuestas con un nivel de especificidad más allá de un simple “sí” o “no”, ya que cada pregunta tiene una escala de respuesta que es de gran ayuda para analizar el grado o nivel de satisfacción o insatisfacción, acuerdo o desacuerdo, gusto o disgusto, etc. Que con una simple respuesta dicotómica (sí/no) no es perceptible<sup>1</sup>.

#### **2.1.4. Nivel de profundidad y alcance**

En base a los conceptos de la obra de Hernández, Collado y Baptista (2014), se considera que, por el alcance del presente trabajo, éste inicialmente es exploratorio ya que se realiza un diagnóstico previo tratando de observar y determinar empíricamente las razones por las que se presentan inconformidades y desviaciones respecto al modelo exigido por la normativa legal, una vez identificadas y analizadas las causas del problema, se busca explicar el cómo afectan estas causas al desempeño integral del Departamento de Compras Públicas, en esta etapa el estudio se torna explicativo, para finalmente volverse correlacional y explicativo ya que al analizar los resultados de aplicar los instrumentos de medición es posible hacer cruces de variables analizadas para descubrir hechos que con la simple tabulación no son evidentes pero si son significativos para comprobar la hipótesis.

#### **2.1.5. Métodos aplicados**

##### **2.1.5.1. Analítico – Sintético**

Para llevar a cabo la investigación se aplica el método analítico-sintético (Hernández, et.al., 2014) para procurar descubrir las causas reales por las que se presentan desviaciones e inconformidades en la operación del proceso de Compras Públicas del

---

1 Consultado en: <https://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Hospital, al realizar el diagnóstico de línea de base, y la aplicación de los instrumentos de medición, la autora contrasta esta información con la de las fuentes documentales consultadas en relación con irregularidades detectadas recientemente por la autoridad de control (La Contraloría General del Estado y la Auditoría interna del IESS)

Una vez tabulados, evaluados e interpretados los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición y la revisión documental se procede a sintetizar los resultados obtenidos para contrastar con los resultados esperados o estándares de evaluación de los indicadores de los procesos analizados.

#### **2.1.5.2. Inductivo – Deductivo**

En base al criterio anterior, es evidente que también se aplica el método inductivo – deductivo pues en una primera fase de la investigación se parte de un problema general observado empíricamente y se trata de descubrir sus razones por medio de un diagnóstico y de la aplicación de instrumentos de evaluación estratégica, para poder evaluar los desempeños en el proceso analizado.

En una segunda fase de la investigación se procede a interpretar los resultados, y se consolidan criterios para llegar a interpretaciones globales de los resultados y proponer mejoras al proceso analizado en forma particular y al sistema de gestión en forma general.

### **2.2. Procedimiento para realizar la investigación**

Para la elaboración del diagnóstico o línea de base, se llevó a cabo una investigación documental básicamente y además se procuró obtener información de primera mano con funcionarios clave que aporten para la elaboración de esta línea de base, es primordial la información sobre los exámenes especiales recientes de la Contraloría, manuales de procesos y procedimientos, ya sea de la institución en particular o del IESS en general, de esta manera se podrían establecer indicadores de eficiencia que atañen directamente al proceso de compras públicas y adquisiciones del Hospital Básico Esmeraldas, para lo cual se toma la información detallada desde el mismo portal institucional del IESS y contrastándola con la información proporcionada por la Administración del Hospital.

Otra fuente importante de información, esencial para el cumplimiento del segundo objetivo específico, constituye el personal administrativo que labora en la institución, que gestionan el proceso de Compras Públicas, en el caso particular del Hospital Básico Esmeraldas, para el presente trabajo se han aplicado encuestas a los administrativos (Directora Administrativa, 4 Jefes de Departamentos y 9 Jefes de Sección), que se presenta en el anexo C.

Para lograr el cumplimiento del tercer objetivo específico, se plantea una segunda encuesta, a proveedores adjudicatarios de procesos de subasta inversa en 2019, en base a malas prácticas detectadas por el Organismo de Control (SERCOP & SCPM, 2015) del proceso de compras públicas y los procesos relacionados, aplicando un criterio de control en base los requerimientos establecidos en los manuales del SERCOP y de SCPM básicamente, esta ficha de encuesta se presenta en el Anexo D.

En base a los resultados de los tres pasos anteriores, es posible formular estrategias tendientes a optimizar este proceso, que es la propuesta de este trabajo de investigación, conforme lo señala el objetivo específico cuarto.

Los instrumentos arriba descritos se detallan en la sección de Metodología del presente informe, y se sintetizan en el Diagrama de Medios-Fines del anexo B.

### **2.3. Universo y muestra**

El universo lo constituyen los 14 colaboradores administrativos del Hospital Básico Esmeraldas, se observa la conveniencia de analizar únicamente al personal que interviene directamente en todo o parte del proceso analizado.

En este caso, originalmente se planteó tomar en cuenta a personal operativo seleccionado

De acuerdo con el organigrama interno de la institución (Terán, 2017) se elabora la tabla 2, se indica el personal administrativo y operativo tomado en cuenta para la aplicación de la encuesta (anexo C).

**Tabla 2. Informantes de la encuesta aplicada**

<b>Dependencia</b>	<b>Cargo del informante</b>
Gerencia Administrativa	Directora Administrativa
Servicios al Asegurado	Jefe Departamental
Subgerencia Financiera	Jefe Departamental
Unidad de Presupuesto y Contabilidad	Encargado de sección
Unidad de Facturación y Consolidación de Costos	Encargado de sección
Unidad de Recaudación y Pagos	Encargado de sección
Servicios Generales	Jefe Departamental
Dietética y Nutrición	Personal operativo
Esterilización	Personal operativo
Lavandería	Personal operativo
Ambulancia y Transporte	Personal operativo
Limpieza y Mantenimiento	Personal operativo
Seguridad y Guardianía	Personal operativo
Asistencia Administrativa	Jefe Departamental
Recursos Humanos	Encargado de sección
Adquisiciones de Materiales y Suministros	Encargado de sección
Control de Inventarios	Encargado de sección
Informática y Estadísticas	Encargado de sección
Archivo y Reproducción de documentos	Encargado de sección
Mantenimiento y Servicios de Telefonía y Comunicaciones	Encargado de sección
Gestión de la Atención Médica	Jefe Departamental
Hospitalización y Ambulatorio	Personal operativo
Medicina Crítica	Personal operativo
Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento	Personal operativo
Comités de Coordinación y Asesoría	Estos Comités los conforman los mismos funcionarios administrativos y operativos de las otras secciones.

**Fuente:** Análisis del modelo de gestión de la Dirección Administrativa del Hospital IESS-Esmeraldas (Terán, 2017), actualizado por Sabrina Basurto

**Elaboración:** Sabrina Basurto V.

## **2.4. Instrumentos**

Se presentan en los anexos C y D de este informe, se aplican escalas de Likert, porque lo que se necesita es evaluar la idoneidad del personal administrativo encargado del proceso y el apego de este proceso a las buenas prácticas de contratación pública.

### **2.4.1. Encuesta a personal administrativo**

En el anexo C se presenta la encuesta aplicada a los informantes indicados en la tabla 2, luego de unas pruebas piloto, se tomó la decisión por parte de la investigadora de descartar al personal operativo, ya que la mayoría no tenían conocimiento sobre el proceso analizado, lo que ocasionaba un sesgo en la información y es evidente que el proceso es llevado a cabo por personal administrativo, pues los representantes encuestados son quienes realizan los pedidos de material, pero éste es dirigido al Encargado de sección, su pedido es el insumo con el que se inicia el proceso en sí, pero su buena realización depende del personal administrativo que lo lleva a cabo.

La naturaleza de esta investigación hace innecesario llevar a cabo dos o más aplicaciones del mismo test ya que siempre se aplicará a la misma población, y si las circunstancias o el punto de vista del sujeto cambia, su respuesta a esas mismas preguntas generará probablemente una respuesta diferente, en este caso al tratarse de una encuesta basada en los diferentes manuales, normativas y procedimientos referentes al proceso de Compras Públicas, se afirma empíricamente que se mide el mismo constructo (validez de constructo), es decir el mismo dominio de contenidos (Amón, 1999) ya que evidentemente han sido elaboradas y adaptadas por personal idóneo y calificado.

La prueba de confiabilidad del instrumento se realiza mediante el coeficiente llamado Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que es una medida de unidimensionalidad o consistencia de una escala, (Cortina, 1993). El valor de Alfa puede asumir valores entre 0 y 1. Valores cercanos a 1 son mejores, pues indican mayor consistencia interna. Por convención y para fines prácticos, valores de Alfa iguales o mayores a 0.6 se consideran aceptables, mayores a 0.8 son buenos, y mayores a 0.9 son excelentes.

Valores por debajo de 0.5 y cercanos a 0 indican que una escala tiene una pobre confiabilidad (Bosco, 2018).

La fórmula a aplicar es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:  $\alpha$  es el coeficiente alfa de Cronbach; K es el total de ítems del instrumento;  $S_i^2$  es la sumatoria de las varianzas de las respuestas analizadas y  $S_T^2$  es la sumatoria de las varianzas de los ítems o variables analizadas.

Luego de tabular las encuestas realizadas al personal descrito en la tabla 2, (ver anexo E), se puede aplicar la fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{25}{24} \right) \left( 1 - \frac{10,54}{29,19} \right) = 0,67$$

Que indica una aceptable consistencia y evidencia cierta falta de homogeneidad en la encuesta aplicada, pues se observa que no todo el personal administrativo interviene en todo el proceso de compras públicas y los niveles de conocimiento del tema son variados. Además que se han considerado muy pocos informantes, o que influye negativamente en este estadístico de confiabilidad.

De ahí que, por sus características, este instrumento podría ser utilizado para analizar este proceso de compras públicas en cualquier institución estatal que se rija por las normativas y procedimientos bajo los cuales se ha elaborado este instrumento, y sus resultados dependen de las circunstancias que se presenten ese momento en la institución analizada.

#### **2.4.2. Encuesta de la percepción de los oferentes sobre las buenas prácticas en el proceso de compras públicas del HBE**

Respecto a esta encuesta, se analizan las buenas prácticas en el proceso de Compras Públicas de Hospital Básico Esmeraldas, como se ha señalado anteriormente, que es un conjunto de condiciones y procedimientos que garanticen un proceso de compras públicas transparente y justo, se aplica esta encuesta a proveedores a los que se les adjudicaron los procesos del HBE en el 2019, estos resultados se refuerzan con la investigación documental, con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Al igual que en el caso anterior, el coeficiente de confiabilidad o alfa de Cronbach, se calcula con la fórmula:

$$\alpha = \left(\frac{27}{26}\right) \left(1 - \frac{31,31}{95,47}\right) = 0,70$$

Que es igualmente un valor aceptable, considerando los pocos individuos (11 encuestados) y denota falta de homogeneidad en la encuesta (Ver anexo F).

Respecto a la validez de estos instrumentos, estos se basan en lo que señalan las entidades de control para el proceso analizado, por lo que evidentemente ha sido elaborado por personal calificado e idóneo, lo que garantiza su validez de contenido o constructo.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Análisis situacional (Línea de base)

##### 3.1.1. Del Hospital Básico Esmeraldas

Conforme a la más reciente Reforma Integral al Reglamento Orgánico Funcional del IESS - Resolución C.D. 535 (IESS, 2017) el IESS define su estructura organizacional en base a su legislación y al direccionamiento estratégico institucional, para lo cual define procesos gobernantes, procesos sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo, que se sintetizan en el mapa de procesos del anexo G, y los procesos desconcentrados que también son de asesoría y de apoyo en las Direcciones Provinciales del IESS a nivel nacional.

Estos últimos que son el ámbito de aplicación de esta investigación, a su vez se estructuran en dos tipos de Direcciones Provinciales, que funcionan en base a dos niveles de gestión, en el caso específico de la Dirección Provincial de Esmeraldas, tiene un nivel de gestión 1, está circunscrita en la zona 1 que comprende además a Imbabura, Carchi y Sucumbíos, siendo la primera de éstas la Dirección Provincial de nivel 2, a la cual están circunscritas las otras de nivel 1 en esta zona, los procesos desconcentrados para este nivel 1 se sintetizan en el anexo I (IESS, 2017).

El Hospital Básico Esmeraldas del IESS ofrece atención médica integral correspondiente a patología de mediana complejidad y frecuencia para pacientes ambulatorios o que requieren hospitalización, proporcionada por médicos especialistas de las cuatro ramas básicas: Cirugía general, Gineco-obstetricia, Medicina interna y Pediatría, con el apoyo del servicio de anestesiología.

Dispone de servicios de diagnóstico y tratamiento a través de laboratorio clínico, presta servicios que le permiten apoyar a unidades de menor complejidad y a la vez reciben apoyo de las de complejidad mayor.

El Hospital presta servicio a los afiliados en las especialidades de Cardiología, Cirugía General, Cirugía Vascular, Dermatología, Endocrinología, Fisiatría, Oncología,

Gastroenterología, Gineco-obstetricia, Medicina General, Medicina Interna, Geriátrica, Otorrinolaringología, Neurocirugía, Neurología, Pediatría, Traumatología, Urología, Oftalmología en el servicio de Consulta Externa y Hospitalización. Además cuenta con servicio de emergencia las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Servicio de Imagenología, Litotripsia y Estudios de Laboratorio.

**Tabla 3.** Distribución de camas del HBE de acuerdo a la especialidad

<b>Hospitalización mujeres</b>		<b>Hospitalización hombres</b>	
<b>Especialidad</b>	<b>No. de camas</b>	<b>Especialidad</b>	<b>No. de camas</b>
Gineco-obstetricia	11	Medicina Interna	9
Cirugía General	4	Cirugía General	7
Medicina Interna	3	Traumatología	2
Pediatría	1	Cardiología	2
Cardiología	1	Urología	1
Gastroenterología	1	Dermatología	1
		Oftalmología	1
		Gastroenterología	1
<b>TOTAL...</b>	<b>21</b>	<b>TOTAL...</b>	<b>24</b>

**Fuente:** Observación directa (2019)

**Elaborado por:** Sabrina Basurto

En los alrededores del hospital se ubican entre otros, la Jefatura Provincial de Salud, Cruz Roja, la Clínica Colón, el Colegio de Médicos, varios consultorios médicos privados, además de varios centros educativos y la iglesia de la parroquia.

En la planta alta de la estructura principal se encuentran los dos bloques de hospitalización, la sala de mujeres con once cuartos que tienen entre una y tres camas y la sala de hombres con 12 cuartos, en total tienen 45 camas, que se distribuyen por especialidades, de acuerdo con la tabla 3.

Actualmente, además del área de hospitalización, el Hospital cuenta con 10 consultorios médicos, área de rehabilitación, zona de urgencias y un área de pediatría y tres quirófanos, para cirugía, sala de partos y esterilización.

También el Hospital cuenta con laboratorios de Diagnóstico como: Clínico y Anatomopatológico y de Imagenología (Rayos X y Ecografía), además de farmacia y áreas de cocina y lavandería.

Al momento de realizar esta investigación (2019), esta casa de salud cuenta con el personal descrito en la tabla 4.

De las observaciones referentes a la gestión administrativa y operativa en el Hospital Básico Esmeraldas, se desprenden ciertas falencias consideradas por la investigadora como importantes y que son de utilidad relativa para la investigación, entre otras se detectaron falencias en el manejo de desechos hospitalarios y otras falencias relacionadas como personal que no utiliza guantes o mascarillas, así como la utilización de ropa de trabajo en mal estado o sucia, así como un correcto proceso de lavado de manos y otros aspectos (pelo largo, uñas desaseadas y largas, calzado inadecuado, sin calcetines), además se observó que algunos colaboradores realizan movimientos bruscos, incurren en malas posturas y esfuerzos físicos exagerados, y también se observó que muchos empleados presentan una mala actitud al momento de contactarse con los pacientes, lo que podría ser una señal de conflicto en su rol, exceso de trabajo, carencia de interés en el trabajo, falta de capacitación en relaciones humanas, entre otras razones.

Tabla 4. Personal del Hospital Básico Esmeraldas – IESS por sección (2019)

No.	Sección	No.	Sección
14	Administrativos	6	Médicos residentes
23	Médicos tratantes	10	Personal operativo administración
1	Secretaria laboratorio	14	Enfermeras
4	Laboratoristas	24	Auxiliares de enfermería
2	Técnicos Imagenología	3	Farmacia
8	Cocina	1	Nutricionista
1	Ecónomo	1	Odontólogo
1	Tecnólogo Rehabilitación	1	Auxiliar Odontología
1	Auxiliar Rehabilitación	10	Auxiliares de limpieza
1	Chofer		
<b>TOTAL....</b>		<b>126</b>	

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** Sabrina Basurto

La Dirección Administrativa del Hospital utiliza un manual elaborado por SENPLADES (hoy Secretaría Técnica “Planifica Ecuador”) y que se aplica en las instituciones públicas de salud, sin embargo todavía no se han aplicado procedimientos para medir el desempeño o temas como la satisfacción laboral o la satisfacción de los

usuarios del hospital, entre otros, además en esta misma línea, el proceso de mejora continua se basan en estrategias diseñadas en las reuniones departamentales periódicas, la mayoría de ellos se los realiza en forma empírica (sin sustento técnico).

La tabla 5 es una recopilación de los problemas detectados en el proceso de observación para elaborar la presente línea de base, la investigadora se basó en testimonios del personal involucrado (administrativo y operativo) así como en la observación directa en la institución.

**Tabla 5.** Problemas detectados en la institución (Línea de base)

---

#### **Dirección Administrativa**

- Excesiva carga laboral, especialmente en atención al afiliado.
- Control interno muy precario.
- No se supervisa el cumplimiento de las metas de gestión, no hay informes periódicos.
- La documentación oficial es de difícil acceso.
- Se observa una estructura orgánica no compatible con el de otras instituciones estatales similares.
- Poca asistencia técnica de parte del nivel 1 (Imbabura) a procesos desconcentrados en lo que respecta a normativas y procedimientos.
- El sistema informático no se lo usa eficientemente, sobre todo en el área de bodegas.
- El control del stock de medicamentos se realiza en forma empírica ya que no existen informes estandarizados y periódicos sobre este tema.
- No se aplica una codificación actualizada para los activos fijos, lo que dificulta su control y el de los responsables de esos bienes.
- No existe información detallada sobre la real demanda de servicios de salud en la zona.
- El call center registra una gran cantidad de reclamos y quejas por problemas de agendamiento y citas médicas en el HBE.
- Poca organización interna y no se respeta el flujo de procesos establecidos por la planificación.

---

#### **Talento Humano**

- La dependencia de Talento Humano no cuenta con funciones específicas ni con manuales de
-

**Tabla 5.** Problemas detectados en la institución (Línea de base)

---

funciones o descripción de puestos, se trabaja en forma empírica y no se optimiza el recurso humano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento y aplicación de principios como misión, visión, compromiso etc.</li> <li>• No hay planes institucionales de promoción, estímulos, ascensos, etc., existe desmotivación.</li> <li>• Una proporción importante de los colaboradores no tiene título profesional, es poco competitivo.</li> <li>• Algunos administradores están desactualizados en cuanto a conocimientos y procedimientos.</li> <li>• Los colaboradores no han tenido un manual de inducción.</li> <li>• De manera general, los colaboradores desconocen o no aplican las políticas de un modelo de gestión establecido, realizando sus actividades desordenadamente y sin planificación.</li> <li>• No se aplica el concepto de trabajo en equipo.</li> </ul>

---

#### Área financiera

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisión de la actividad de esta dependencia</li> <li>• Se evidencia fallas en la ejecución presupuestaria</li> <li>• Falta de planificación para el proceso de compras públicas, las gestiones se hacen a destiempo y sin coordinación entre las diferentes áreas de la institución.</li> <li>• Se trabaja en base a un cuadro básico de medicamentos desactualizado</li> </ul>
---

---

**Fuente:** Observación directa y testimonios de personal del HBE – 2019

**Recopilación:** Sabrina Basurto

### 3.1.2. Del proceso de Compras públicas

A continuación, se presenta una descripción detallada del proceso de Gestión de Compras Públicas aplicado en el HBE y en general en todas las instituciones estatales, ha sido adaptado en base al *Manual del Proceso de Contratación Pública* (Ecuador. Superintendencia de Bancos [SBE], 2017).

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

#### ETAPA PREPARATORIA

---

##### Paso 1

**Actividad:** Remitir requerimiento de contratación

**Descripción:** Enviar requerimientos a la Dirección de Contratación Pública. Para efectuar el proceso

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

de contratación las unidades requirentes deben remitir los siguientes documentos (digital y física):

- Memorando de solicitud de inicio de contratación.
- El Término de Referencia.
- El estudio previo que justifique la contratación.
- El estudio de mercado que justifique el presupuesto referencial, éste puede estar incluido dentro del estudio previo, excepto para los procedimientos de contratación de subasta inversa electrónica, en los cuales se deberá presentar como un documento aparte. Estos requerimientos no incluyen para ínfimas cuantías.

**Responsable:** Unidades requirentes

**Documentos generados:** Memorando de solicitud de inicio de contratación, el término de referencia, el estudio previo y el estudio de mercado

---

**Paso 2**

**Actividad:** Revisar requerimientos y asignación de responsable

**Descripción:** La Dirección de Contratación Pública revisará que los procesos de contratación contengan todos los documentos requeridos para el inicio de una contratación y revisará que los mismos estén de acuerdo a los formatos establecidos y conforme a la normativa legal vigente. Se designará a una persona del equipo de compras para que revise la documentación presentada por el área requirente.

**Procedimiento:** ¿Existen errores en los requerimientos?  
**SI:** Ir al paso 3 ; **NO:** Continúe en paso 4

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública

---

**Paso 3**

**Actividad:** Devolver requerimiento a la unidad requirente

**Descripción:** Devuelve a la unidad requirente para que realice los respectivos cambios, posterior Ir a paso 1

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública.

---

**Paso 4**

**Actividad:** Revisar que el proceso de contratación se encuentre en el PAC

**Descripción:** El Director valida que el proceso de contratación conste en el PAC aprobado por la máxima autoridad o su delegado.

**Procedimiento:** ¿Se encuentra en el PAC?  
**SI:** Ir a paso 6; **NO:** Ir a paso 5

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública

---

**Paso 5**

**Actividad:** Devolver proceso de contratación

**Descripción:** Se elabora un memorando en el que indica que el proceso de contratación no se encuentra

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

dentro del PAC. **FIN.**

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando

---

**Paso 6**

**Actividad:** Emitir certificación del PAC y verificación en el catálogo electrónico

**Descripción:** La Dirección de Contratación Pública emite la certificación en donde se indica que el proceso de contratación se encuentra en el PAC, así mismo verifica si el requerimiento se encuentra catalogado y se emite el documento respectivo.

**Procedimiento:** ¿El requerimiento está catalogado?  
**NO:** Ir al paso 7 ; **SI:** Devolver al área requirente para que modifique la documentación en caso de ser un procedimiento diferente a un catálogo electrónico.

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública

**Documentos generados:** Certificación del PAC y Verificación de catálogo.

---

**Paso 7**

**Actividad:** Elaborar memorando de solicitud de certificación presupuestaria

**Descripción:** Se elabora un memorando que va dirigido a la Dirección Financiera solicitando que se emita la certificación presupuestaria, se adjunta el expediente completo del proceso de contratación

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando de solicitud de certificación presupuestaria

---

**Paso 8**

**Actividad:** Suscribir memorando de solicitud de certificación presupuestaria

**Descripción:** Funcionario/a revisa el contenido del memorando y aprueba mediante firma.

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública

---

En la Dirección Financiera. El Director/a emite la Certificación Presupuestaria (Gestión de pagos)

---

**Paso 9**

**Actividad:** Revisar certificación presupuestaria.

**Descripción:** Revisar la certificación presupuestaria

**Procedimiento:** ¿Esta emitida correctamente?  
**SI:** continuar con paso 10; **NO:** Volver al paso 7

**Responsable:** Director /a de Contratación Pública

---

**Paso 10**

**Actividad:** Elaborar memorando de autorización de inicio del proceso y notificación para convocatoria al Comité de Revisión de Términos de Referencia

**Descripción:** Una vez obtenida la Certificación Presupuestaria el Director/a de Contratación Pública enviará el expediente a la máxima autoridad o al delegado que corresponda según el monto del presupuesto referencial solicitando la autorización de inicio del proceso y

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

convocatoria al Comité de Revisión de Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando de autorización de inicio de proceso de contratación

---

**Paso 11**

**Actividad:** Suscribir memorando de autorización de inicio del proceso y notificación para convocatoria al Comité de Revisión de Términos de Referencia

**Descripción:** Se revisará el contenido del memorando y se verificará que todos los documentos que están detallados en el memorando consten físicamente en el expediente y se aprobará mediante firma.

**Responsable:** Director /a de Contratación Pública

---

**Paso 12**

**Actividad:** Autorizar el gasto y convocar a Comité

**Descripción:** Se autoriza el inicio del proceso y la convocatoria a Comité

**Responsable:** Director/a administrativo/a de la entidad

**Documento generado:** Autorización del Director/a de la entidad

---

**Paso 13**

**Actividad:** Convocar reunión a Comité de Revisión de Términos de Referencia (TDR) o Especificaciones Técnicas (ET)

**Descripción:** Se revisa la disponibilidad de tiempo en la agenda del Director/a Administrativo/a y se convocará mediante correo electrónico

**Responsables:** Director /a de Contratación Pública

---

**Paso 14**

**Actividad:** Revisar documentos habilitantes para el proceso de contratación y realizar las observaciones correspondientes.

**Descripción:** El Comité está integrado de conformidad al Reglamento para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras, y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realice la Superintendencia de Bancos mismo que serán responsables de la revisión de los documentos habilitantes para el proceso de contratación o según sea el caso de sus observaciones.

**Procedimiento:** ¿Esta correcta la documentación?

**SI:** Ir al paso 16; **NO:** Existen dos posibilidades, 1) Que existan cambios sustanciales en los procesos por tanto se deberá regresar al paso 7; 2) Que no proceda la compra por tanto en este caso se deberá ir al paso 15.

**Responsable:** Comité de Revisión de términos de referencia y/o especificaciones técnicas.

---

**Paso 15**

**Actividad:** Archivar expediente

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**Descripción:** En caso de que, en el Comité se defina que la compra no procede el expediente es archivado por el Director/a de Compras Públicas y lleva el control en una base de datos.

**FIN**

**Responsable:** Director /a de Contratación Pública.

---

**Paso 16**

**Actividad:** Autorizar el gasto

**Procedimiento:** Se procederá a la autorización del gasto para la respectiva contratación

**Responsables:** Director/a Administrativo/a de la entidad.

---

**Paso 17**

**Actividad:** Elaborar pliegos y la resolución de inicio

**Descripción:** En el Portal Ushay (módulo facilitador de contratación pública) se elaboran los pliegos. *"Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o su delegado, y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el ente rector de la contratación pública en su calidad de organismo nacional responsable de la contratación pública"*. La resolución es un resumen de todo lo que se ha ejecutado para el proceso de contratación y se describen también todos los documentos habilitantes.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Pliegos y Resolución de inicio

---

**Paso 18**

**Actividad:** Revisar y remitir memorando de autorización con pliegos y resolución de inicio.

**Descripción:** Se validará la información y remitirá al Director/a Administrativo/a para su aprobación.

**Responsable:** Director/a de Contratación Pública

**Documentos generados:** Pliegos y Resolución de inicio

---

**Paso 19**

**Actividad:** Revisar y aprobar la resolución de inicio y pliegos

**Descripción:** Director/a Administrativo/a revisa todo el expediente del proceso de contratación.

**Procedimiento:** ¿Director/a Administrativo/a aprueba pliegos y resolución de inicio?  
SI: Pasa al paso 20; NO: Vuelve al paso 17

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad

---

**Paso 20**

**Actividad:** Suscribir resolución de inicio del proceso y pliegos

**Descripción:** Firma la resolución de inicio del proceso y pliegos

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad

**Documentos generados:** Pliegos y Resolución de inicio aprobados

---

**Paso 21**

**Actividad:** Publicar resolución de inicio en el portal de compras públicas

**Descripción:** Registrar el pliego del proceso en formato establecido por el ente rector de la contratación

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

pública, se anexa documentación relevante en el Portal de Compras Públicas en formato digital. **FIN.**

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Pliego y documentación subida al portal de SERCOP

---

**ETAPA PRECONTRACTUAL**

---

**Paso 22**

**Actividad:** Gestionar etapa pre contractual

**Descripción:** Se ejecuta la etapa pre contractual conforme al tipo de procedimiento: (catálogo electrónico, subasta inversa, menor cuantía, cotización, licitación, contratación directa consultoría, lista corta, concurso público, régimen especial, publicación especial, contratación por precio fijo, etc.). El procedimiento se puede declarar desierto o cancelar de conformidad a lo establecido en la LOSNCP, RGLOSNC

**Procedimiento:** ¿El procedimiento se declara desierto o se cancela?  
**SI:** Ir al paso 23; **NO:** Ir al paso 33.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:**

- Memorando de notificación del cronograma del proceso
- Memorando de notificación de la Comisión Técnica
- Acta de audiencia de preguntas, respuestas y aclaraciones
- Ofertas técnicas/económicas
- Acta de apertura de ofertas
- Acta de convalidación de errores
- Informe de evaluación de la subcomisión de apoyo y/o por la comisión técnica de ser el caso
- Acta de calificación
- Informe de puja de ser el caso, o acta de negociación de ser el caso (Subasta inversa)

Esta documentación no aplica para catálogo electrónico

---

**Paso 23**

**Actividad:** Elaborar memorando y proyecto de resolución de cancelación o desierto

**Descripción:** Se elaborará el memorando y proyecto de resolución de declaratoria de desierto o cancelación.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando y proyecto de resolución de declaratoria de desierto o cancelación.

---

**Paso 24**

**Actividad:** Revisar memorando de autorización de cancelación o declaratoria de desierto.

**Descripción:** Validar la información y remitir al Director/a Administrativo/a para su aprobación.

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**Procedimiento:** ¿Está correcto?  
**SI:** Ir al paso 25; **NO:** Volver al paso 23

**Responsable:** Director/a Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando y proyecto de resolución de declaratoria de desierto o cancelación.

---

**Paso 25**

**Actividad:** Revisar y aprobar la resolución de cancelación o declaratoria de desierto.

**Descripción:** Director/a Administrativo/a revisa todo el expediente del proceso de contratación.

**Procedimiento:** ¿Aprueba resolución?  
**SI:** Ir al paso 26; **NO:** Regresar al paso 23

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad.

---

**Paso 26**

**Actividad:** Suscribir resolución de declaratoria de desierto o cancelación

**Descripción:** Firmar la resolución de declaratoria de desierto o cancelación

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad.

**Documentos generados:** Memorando y proyecto de resolución de declaratoria de desierto o cancelación aprobados.

---

**Paso 27**

**Actividad:** Publicación de la resolución de desierto o cancelación

**Descripción:** Publicar la resolución de desierto o cancelación en el portal de compras públicas con la documentación relevante.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

---

**Paso 28**

**Actividad:** Notificar a la unidad requirente el contenido de la resolución de cancelación o desierto.

**Descripción:** Notificar del contenido de la resolución de cancelación o desierto.

**Responsable:** Director/a Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando de notificación

---

**Paso 29**

**Actividad:** Analizar la posibilidad de reapertura del proceso

**Descripción:** Realiza un análisis para la toma de decisiones.

**Procedimiento:** ¿Se reapertura el proceso?  
**NO:** Ir al paso 31; **SI:** ¿Existen cambios en los TDR o ET?  
**NO:** Volver al paso 16. **SI:** Ir al paso 30

**Responsable:** Unidad requirente

---

**Paso 30**

**Actividad:** Elaborar nuevos TDR o ET

**Descripción:** Elaborar nuevos TDR o ET

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**Procedimiento:** Regresar al paso 7.

**Responsable:** Unidad requirente

---

**Paso 31**

**Actividad:** Archivar proceso

**Descripción:** Archivar el proceso

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

---

**Paso 32**

**Actividad:** Solicitar a la Dirección Financiera dar de baja disponibilidad presupuestaria

**Descripción:** Se elaborará un memorando en el cual se informa que en vista de que el proceso ha sido archivado se solicita dar de baja la disponibilidad presupuestaria. **FIN**

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando

---

**Paso 33**

**Actividad:** Elaborar proyecto de resolución de adjudicación del proveedor

**Descripción:** La unidad requirente o la comisión técnica, recomienda la adjudicación al oferente conforme a la calificación de las ofertas, la puja o negociación según corresponda. En base a esta recomendación se elabora el proyecto de resolución de adjudicación.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documento generado:** Proyecto de Resolución de adjudicación

---

**Paso 34**

**Actividad:** Revisar resolución de adjudicación.

**Descripción:** Revisa el expediente, la resolución y el memorando.

**Procedimiento:** ¿Requiere cambios?  
**NO:** Ir al paso 35; **SI:** Volver a paso 33

**Responsable:** Director/a Contratación Pública.

**Documento generado:** Proyecto de Resolución de adjudicación revisado.

---

**Paso 35**

**Actividad:** Suscribir resolución de adjudicación

**Descripción:** Firmar la resolución de adjudicación.

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad.

---

**Paso 36**

**Actividad:** Publicar en el portal de compras públicas

**Descripción:** Publicar la resolución en el portal de compras públicas con la documentación relevante

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

---

**Paso 37**

**Actividad:** Contactar al oferente adjudicado

**Descripción:** Se contacta al oferente adjudicado para coordinar la firma del contrato y de ser el caso

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

solicitar las garantías correspondientes

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Productos:** Contacto vía correo electrónico y/o telefónico.

---

**Paso 38**

**Actividad:** Elaborar proyecto de contrato

**Descripción:** Elaborar el proyecto de contrato de acuerdo a la normativa vigente.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documento generado:** Proyecto de contrato.

---

**Paso 39**

**Actividad:** Revisar proyecto de contrato

**Descripción:** La unidad requirente revisa el contenido del contrato.

**Procedimiento:** ¿Está de acuerdo?

**SI:** Ir al paso 40; **NO:** Regresa al paso 38.

**Responsable:** Unidad requirente

---

**Paso 40**

**Actividad:** Verificar los documentos habilitantes

**Descripción:** Se verificará que la documentación presentada cumpla con los requisitos establecidos para la firma del contrato.

**Procedimiento:** ¿Cumple con los requisitos para la suscripción del contrato?

**SI:** Ir al paso 45; **NO:** Ir al paso 41

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

---

**Paso 41**

**Actividad:** Elaborar proyecto de resolución de adjudicatario fallido y notificar a la unidad requirente.

**Descripción:** En el caso de que hayan transcurrido los 15 días término y los proveedores no hayan presentado las garantías o firmado el contrato, el Equipo de Compras Públicas notificará al área requirente y al autorizador de gasto el incumplimiento del proveedor adjudicado. Así mismo, elaborará la resolución de adjudicatario fallido

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

**Documentos generados:** Memorando de incumplimiento / Resolución de adjudicatario fallido.

---

**Paso 42**

**Actividad:** Revisar proyecto de resolución de adjudicatario fallido.

**Descripción:** Revisar el contenido de la resolución de adjudicatario fallido y remitir la misma para la firma del Director/a Administrativo/a

**Procedimiento:** ¿Está de acuerdo?

**SI:** Ir al paso 43; **NO:** Volver al paso 41.

**Responsable:** Director /a Contratación Pública

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**Paso 43**

**Actividad:** Revisar y suscribir la resolución de adjudicatario fallido.

**Descripción:** El Director/a Administrativo/a revisa la revisa la documentación.

**Procedimiento:** ¿Está de acuerdo?  
**SI:** Ir al paso 44;      **NO:** Regresa al paso 42.

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad

**Documentos generados:** Resolución

---

**Paso 44**

**Actividad:** Publicar y notificar resolución de adjudicatario fallido

**Descripción:** El equipo de Compras Públicas notificará al adjudicatario fallido el contenido de la resolución mediante oficio suscrito por la máxima autoridad o su delegado. Una vez notificado, se publicará la documentación relevante en el SOCE y se solicitará al SERCOP la inclusión del oferente en el registro de proveedores incumplidos y adjudicatarios fallidos. **FIN**

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

---

**Paso 45**

**Actividad:** Gestionar firma del contratista

**Descripción:** El contratista se traslada a las oficinas de la entidad contratante y junto con un Delegado del Equipo de Compras revisarán las condiciones y términos del contrato. Si el proveedor está de acuerdo con los términos del contrato se procederá a la firma. En caso de proveedores regionales los contratos son remitidos a la regional respectiva.

**Proceso:** Se elaboran tres ejemplares que son distribuidos de la siguiente forma: un ejemplar para el proveedor y un ejemplar reposa en la Dirección de Contratación Pública y el tercer ejemplar en el expediente del correspondiente proceso que es remitido a la Dirección Financiera, y adicionalmente una copia se remitirá al Director/a Administrativo/a.

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública

---

**Paso 46**

**Actividad:** Suscribir contrato final

**Descripción:** Una vez firmado el contrato con el contratista el Director/a Administrativo/a suscribirá el contrato. Suscrito el contrato, la Dirección de Contratación Pública enviará el expediente original a la Dirección Financiera para su custodia y una copia del contrato al Administrador/a del Contrato, designado/a por el Director/a Administrativo/a.

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad

**Documentos generados:** Contrato.

---

**Paso 47**

**Actividad:** Publicar contrato en portal de Compras Públicas.

**Descripción:** Publicar en el portal de compras públicas el contrato y la documentación relevante. **FIN.**

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

<p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p>
<p><b>ETAPA CONTRACTUAL</b></p>
<p><b>Paso 48</b></p> <p><b>Actividad:</b> Remitir expediente de contratación a la Dirección Financiera.</p> <p><b>Descripción:</b> Se remite el expediente de contratación</p> <p><b>Proceso:</b> ¿Requiere pago de anticipo?</p> <p><b>SI:</b> Ir al paso 49; <b>NO:</b> Ir al paso 53.</p> <p><b>Responsable:</b> Director /a de Contratación Pública</p> <p><b>Documentos generados:</b> Expediente</p>
<p><b>Paso 49</b></p> <p><b>Actividad:</b> Solicitar pago de Anticipo.</p> <p><b>Descripción:</b> Solicitar el pago del anticipo conforme lo establecido en el contrato.</p> <p><b>Responsable:</b> Director /a de Contratación Pública</p>
<p><b>Paso 50</b></p> <p><b>Actividad:</b> Revisar expediente.</p> <p><b>Descripción:</b> Se revisará el expediente y cancelará el anticipo correspondiente</p> <p><b>Proceso:</b> ¿Está correcto el expediente?</p> <p style="padding-left: 40px;"><b>SI:</b> Se dirige al proceso de Gestión de Pagos que una vez ejecutado éste, se ejecuta el paso 51.; <b>NO:</b> Ir al paso 53.</p> <p><b>Responsable:</b> Director /a Financiero.</p>
<p><b>Paso 51</b></p> <p><b>Actividad:</b> Notificar CUR de Anticipo.</p> <p><b>Descripción:</b> Una vez pagado el anticipo al proveedor, la Dirección Financiera remite un correo electrónico a la Dirección de Contratación Pública adjuntando el CUR del anticipo.</p> <p><b>Responsable:</b> Director /a Financiero</p> <p><b>Documentos generados:</b> CUR del anticipo</p>
<p><b>Paso 52</b></p> <p><b>Actividad:</b> Publicar anticipo de pago en el portal</p> <p><b>Descripción:</b> Publicar el anticipo de pago en el Portal de Compras Públicas.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p>
<p><b>Paso 53</b></p> <p><b>Actividad:</b> Dar seguimiento a la ejecución del contrato.</p> <p><b>Descripción:</b> Realizar el seguimiento de ejecución del contrato, y determinar la necesidad de realizar un contrato complementario y/o modificatorio.</p> <p><b>Procedimiento:</b> ¿Requiere contrato complementario?</p> <p style="padding-left: 40px;"><b>SI:</b> Ir al paso 54; <b>NO:</b> Se cuestiona: ¿Requiere acta de entrega recepción definitiva?</p>

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**SI:** Ir al paso 67; **NO:** Preguntar si ¿existe incumplimiento?

**SI:** Ir al paso 61; **NO:** Ir al paso 54.

**Responsable:** Administrador/a del Contrato.

---

**Paso 54**

**Actividad:** Solicitar contrato de prórroga, complementario y/o modificatorio

**Descripción:** Se realiza informe de justificación de contrato complementario de acuerdo a la normativa legal vigente.

**Responsable:** Administrador/a del Contrato

**Documentos generados:** Memorando e informe de justificación

---

**Paso 55**

**Actividad:** Revisar y aprobar solicitud contrato complementario

**Descripción:** Se revisará el contenido del memorando e informe en cual se argumenta los motivos del contrato complementario.

**Procedimiento:** ¿Aprueba?

**SI:** Ir al paso 56; **NO:** Volver al paso 53.

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad.

---

**Paso 56**

**Actividad:** Elaborar contrato complementario

**Descripción:** En caso de que existan cambios a los términos del contrato se debe elaborar un contrato complementario

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública.

---

**Paso 57**

**Actividad:** Publicar contrato complementario

**Descripción:** Publicar el contrato complementario y/o modificatorio en el portal de compras públicas y la documentación relevante

**Responsable:** Administrador del Contrato

---

**Paso 58**

**Actividad:** Analizar los avances del contrato

**Descripción:** En caso de que el contratista no entregue el bien o servicio de acuerdo a las especificaciones determinadas.

**Procedimiento:** ¿Contratista incumplido?

**SI:** Ir al paso 59; **NO:** Terminación de mutuo acuerdo, Ir al paso 74.

**Responsable:** Administrador del Contrato

---

**Paso 59**

**Actividad:** Solicitar se declare contratista incumplido.

**Descripción:** En caso de que el contratista no entregue el bien o servicio de acuerdo a las especificaciones determinadas, no cumpla con el plazo de entrega, o incumpla con

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

<p>alguna de las cláusulas que estipula el contrato, se le declara proveedor incumplido</p> <p><b>Responsable:</b> Administrador del Contrato</p>
<p><b>Paso 60</b></p> <p><b>Actividad:</b> Elaborar proyecto de resolución de contratista incumplido.</p> <p><b>Descripción:</b> Se elaborará una resolución en la que indica las causas por las cuales se le declaró incumplido al contratista</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p> <p><b>Documentos generados:</b> Resolución de proveedor incumplido.</p>
<p><b>Paso 61</b></p> <p><b>Actividad:</b> Revisar y suscribir resolución de contratista incumplido.</p> <p><b>Descripción:</b> Se revisará los argumentos de la resolución en la que se declara contratista incumplido.</p> <p><b>Procedimiento:</b> ¿Está de acuerdo?</p> <p style="padding-left: 40px;"><b>SI:</b> Ir al paso 62; <b>NO:</b> Volver al paso 60.</p> <p><b>Responsable:</b> Director/a Administrativo/a de la entidad.</p>
<p><b>Paso 62</b></p> <p><b>Actividad:</b> Suscribir resolución de contratista incumplido.</p> <p><b>Descripción:</b> Suscribe la resolución de contratista incumplido.</p> <p><b>Responsable:</b> Director/a Administrativo/a de la entidad</p>
<p><b>Paso 63</b></p> <p><b>Actividad:</b> Publicar resolución de contratista incumplido.</p> <p><b>Descripción:</b> Publicar la resolución de contratista incumplido y la documentación relevante.</p> <p><b>Procedimiento:</b> ¿Existen garantías?</p> <p style="padding-left: 40px;"><b>SI:</b> Ir al paso 64; <b>NO:</b> Ir al paso 65.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p> <p><b>Documentos generados:</b> Oficio de notificación al ente SERCOP.</p>
<p><b>Paso 64</b></p> <p><b>Actividad:</b> Solicitar ejecución de garantías.</p> <p><b>Descripción:</b> Una vez notificado el incumplimiento se informa con memorando a la Dirección Financiera que se ejecute las garantías.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p> <p><b>Documentos generados:</b> Memorando de ejecución de garantías</p>
<p><b>Paso 65</b></p> <p><b>Actividad:</b> Notificar incumplimiento.</p> <p><b>Descripción:</b> Se notifica el incumplimiento del proveedor al ente rector de la contratación pública, aseguradora y proveedor.</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p>
<p><b>Paso 66</b></p>

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**Actividad:** Publicar resolución de contratista fallido.

**Descripción:** Publicar la resolución de contratista fallido y documentación relevante. **FIN**

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública.

---

**Paso 67**

**Actividad:** Solicitar la designación del técnico que no intervino en el proceso para la suscripción del acta.

**Descripción:** El administrador del contrato solicita la designación del técnico que no intervino en el proceso para la firma del acta de entrega recepción parcial, provisional o definitiva.

**Responsable:** Administrador del Contrato

**Documentos generados:** Memorando

---

**Paso 68**

**Actividad:** Designar y aprobar el técnico para la suscripción del acta.

**Descripción:** Se designa un técnico que no intervino en el proceso para la suscripción del acta de entrega recepción.

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad.

---

**Paso 69**

**Actividad:** Elaborar y suscribir acta de entrega recepción parcial, provisional o definitiva.

**Descripción:** Se elaborará el acta de entrega recepción que contiene el resumen de recepción de la contratación en mención

**Responsable:** Administrador del Contrato

**Documentos generados:** Acta de entrega recepción

---

**Paso 70**

**Actividad:** Publicar información relevante y actualizar estado "en recepción".

**Descripción:** Publicar el acta entrega recepción parcial, provisional o definitiva en el portal de compras y la documentación relevante.

**Responsable:** Administrador del Contrato.

---

**Paso 71**

**Actividad:** Solicitar Pago.

**Descripción:** Solicitar el pago y adjuntar la documentación habilitante, actualizar en el portal de compras públicas el estado "en recepción".

**Responsable:** Administrador de Contrato

---

**PROCESO DE PAGOS**

---

**Paso 72**

**Actividad:** Notificar ejecución del pago.

**Descripción:** Una vez ejecutado el pago final al proveedor la Dirección Financiera remite un correo electrónico adjuntando el CUR del pago final.

---

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

<p><b>Responsable:</b> Director/a Financiero.</p> <p><b>Documentos generados:</b> CUR de pago final.</p>
<p><b>Paso 73</b></p> <p><b>Actividad:</b> Publicar pago final y actualizar estado.</p> <p><b>Descripción:</b> Se digitaliza el acta de entrega recepción definitiva y el CUR de pago final y se actualiza el estado a "finalizado " en el Portal. <b>FIN</b></p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p>
<p><b>Paso 74</b></p> <p><b>Actividad:</b> Informar la terminación del contrato de acuerdo por las partes.</p> <p><b>Descripción:</b> Realizar el informe que justifica la terminación con liquidación económica.</p> <p><b>Responsable:</b> Administrador de Contrato.</p> <p><b>Documentos generados:</b> Informe de terminación.</p>
<p><b>Paso 75</b></p> <p><b>Actividad:</b> Analizar el informe de terminación.</p> <p><b>Descripción:</b> Analizar el informe de terminación y solicitar informe de factibilidad.</p> <p><b>Responsable:</b> Director/a Administrativo/a de la entidad.</p>
<p><b>Paso 76</b></p> <p><b>Actividad:</b> Elaborar informe de factibilidad y el proyecto de resolución.</p> <p><b>Descripción:</b> En base a la solicitud y al informe de terminación del contrato con liquidación económica, realizar informe de factibilidad</p> <p><b>Responsable:</b> Equipo de Contratación Pública.</p> <p><b>Documentos generados:</b> Informe de factibilidad / Proyecto de resolución.</p>
<p><b>Paso 77</b></p> <p><b>Actividad:</b> Revisar informe de factibilidad y proyecto de resolución</p> <p><b>Descripción:</b> Revisar y aprobara el informe de factibilidad</p> <p><b>Responsable:</b> Director/a Administrativo/a de la entidad.</p>
<p><b>Paso 78</b></p> <p><b>Actividad:</b> Suscribir acta de terminación por mutuo acuerdo</p> <p><b>Descripción:</b> Suscribir acta de mutuo acuerdo entre el proveedor, el administrador del contrato y el Director/a Administrativo/a de la entidad.</p> <p><b>Responsable:</b> Administrador de Contrato</p> <p><b>Documentos generados:</b> Acta de terminación</p>
<p><b>Paso 79</b></p> <p><b>Actividad:</b> Revisar el acta de terminación por mutuo acuerdo y el expediente</p> <p><b>Descripción:</b> Revisar el acta y todo el expediente.</p> <p><b>Responsable:</b> Director/a Administrativo/a de la entidad.</p>
<p><b>Paso 80</b></p>

**Tabla 6.** Descripción de actividades del proceso: Gestión de Compras Públicas

---

**Actividad:** Suscribir resolución de terminación por mutuo acuerdo.

**Descripción:** Firma la resolución de declaratoria de desierto o cancelación.

**Responsable:** Director/a Administrativo/a de la entidad

**Documentos generados:** Resolución suscrita

---

**Paso 81**

**Actividad:** Publicar la resolución de terminación por mutuo acuerdo.

**Descripción:** Publicar la resolución de terminación por mutuo acuerdo en el portal y la documentación relevante. **FIN**

**Responsable:** Equipo de Contratación Pública.

---

**Fuente:** *Contratación Pública – Manual del Proceso.* (SBE, 2017)

**Elaboración y adaptación:** Sabrina Basurto

En el anexo I se diagrama este proceso en sus tres etapas aquí descritas.

### 3.1.3. Del proceso de control interno

Dentro de los procesos adjetivos de asesoría, se halla la Gestión de Auditoría Interna bajo responsabilidad del auditor interno del IESS, con la misión de:

Evaluar, asesorar y vigilar las operaciones administrativas y financieras del IESS, a través de los procesos de verificación de cumplimiento de normas y políticas institucionales establecidas por la Contraloría General del Estado, autoridades respectivas y demás normativas, para ejercer el control de auditoría interna (IESS, 2017, p.21).

Y entre sus atribuciones y responsabilidades está la de evaluar la eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales y un efectivo cumplimiento del marco legal y regulatorio aplicable a esta competencia.

Es evidente que, dentro del Hospital Básico Esmeraldas no se cuenta actualmente con una dependencia o algún funcionario dedicado al asunto del control o la auditoría internos, pues éste se lleva a cabo desde las oficinas centrales.

### 3.2. Encuesta a personal administrativo

Esta encuesta analiza la percepción que el personal administrativo tiene sobre su capacidad y conocimiento del proceso de compras públicas, ya que en mayor o menor

grado, todo el personal interviene en este proceso, se realiza a 14 informantes, de acuerdo a la tabla 7.

**Tabla 7.** Personal administrativo del HBE

<b>Cod.</b>	<b>Año de ingreso</b>	<b>Área administrativa</b>
AD1	2019	Adm
JD1	2008	Serv_aseg
JD2	2012	Subg_Financ
JD3	2009	Serv_Gen
JD4	2010	Asist_Adm
ES1	2007	Pres_cont
ES2	2009	Fact
ES3	2008	Rec_pag
ES4	2005	RRHH
ES5	2014	Adq_mat
ES6	2012	Invent
ES7	2005	Inf_Est
ES8	2004	Arch
ES9	2011	Tel_com

Fuente: Encuesta a personal administrativo (2019)

Las respuestas se dan conforme a una escala de Likert, entre 1 y 5, siendo 1 el valor que expresa total desacuerdo con lo afirmado hasta 5 que expresa un total acuerdo con lo afirmado. La tabla 8 expone las afirmaciones o variables de la encuesta (ver anexo D) y su codificación, en la tabla 9 se aplica la nomenclatura estadística convencional, donde  $x(i)$  es la marca de clase (en este caso 1;2;3;4;5) e indica la evaluación del informante a cada afirmación de la encuesta, que se lee como: 1:” Total desacuerdo”; 2:”Algo de desacuerdo”; 3:”Más o menos”; 4:”Algo de acuerdo”; y, 5:”Total acuerdo”. Así mismo  $f(i)$  representa la frecuencia de clase o el número de informantes que evaluaron con  $x(i)$  el ítem;  $h(i)$  es la frecuencia relativa, el porcentaje de informantes que dieron esa respuesta, respecto al total de informantes, la columna promedio indica la evaluación promedio sobre 5 de cada ítem y la columna porcentaje de aceptación indica el valor porcentual de ese promedio respecto a la aceptación de la afirmación del ítem.

**Tabla 8.** Codificación de ítems de la encuesta a personal administrativo

<b>2.1.</b>	Estoy muy capacitado para la gestión del proceso de contratación pública
-------------	--

---

**Tabla 8.** Codificación de ítems de la encuesta a personal administrativo

2.2.	Participo regularmente del proceso de contratación pública del H.B.E.
2.3.	El Plan Anual de Contrataciones (PAC) refleja las necesidades reales
2.4.	Siempre se cuenta con la Certificación Presupuestaria
2.5.	Se hacen análisis exhaustivos de las necesidades de cada área
2.6.	Se hace referencia exclusiva a Estudios aprobados acordes con el PAC
2.7.	Los Estudios de mercado para comprobar la viabilidad del contrato son bien realizados
2.8.	Hay claridad y transparencia para definir los requisitos habilitantes
2.9.	Se definen correctamente los criterios para evaluar las propuestas
2.10.	La selección de contratistas es transparente e imparcial
2.11.	Se cumple con la programación de parte de la administración de aspectos como fechas de publicación, preguntas, respuestas, aceptación de ofertas, calificaciones, pujas y adjudicación, entre otras.
2.12.	Usualmente se respetan estas fechas
2.13.	Se percibe la transparencia en la presentación de ofertas y en su evaluación...
2.14.	La Entidad realiza procesos de control interno a esta fase de la contratación pública.
2.15.	El personal de Compras Públicas está lo suficientemente capacitado para desempeñarse en las actividades de su responsabilidad en esta fase del proceso.
2.16.	Se evidencia transparencia y equidad en la solicitud de garantías y en su oportuna devolución al proveedor
2.17.	Siempre se cumplen con todas las exigencias para las garantías
2.18.	Se evidencia un manejo eficiente de contratos
2.19.	Se cumplen con todas las fases de los contratos, en forma transparente y oportuna.
2.20.	Se hace una adecuada liquidación económico-contable de los contratos.
2.21.	Se cumple con el plazo de 10 días post liquidación para el pago a proveedores
2.22.	En la entidad se llevan a cabo procesos de control interno conforme a los lineamientos institucionales del IESS
2.23.	El personal que realiza el proceso de contratación pública tiene un adecuado nivel de capacitación y preparación técnica, así como un elevado sentido de la ética y transparencia.
2.24.	Es común la práctica de procedimientos que usted considera ilegales y poco éticos.
2.25.	Los Comités de Coordinación y Asesoría cumplen eficientemente con la misión para la que han sido creados

**Tabla 8.** Codificación de ítems de la encuesta a personal administrativo

**Fuente:** En base a la encuesta a personal administrativo (Anexo C)

El valor promedio en este caso es 3 (valor promedio entre 1 y 5), lo que representa que el cumplimiento promedio es del 60%, esto es por las ponderaciones de los puntajes de evaluación.

En la tabla 9 se presentan los resultados de 25 ítems o variables de esta encuesta, se observan que, de acuerdo al nivel de cumplimiento, siete ítems se sitúan sobre el 60% de éste, éstos son: 2.1; 2.2; 2.5; 2.6; 2.9; 2.11; y 2.20, que se analizarán a continuación:

El ítem 2.1: “Estoy muy capacitado para la gestión del proceso de contratación pública”, refleja un nivel de cumplimiento del 70%, o un promedio de 3.5 sobre 5, sin embargo solo un informante afirma estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, el resto se autoevalúan 4 (35,71%) y 3 (57%), una mayoría afirma estar “más o menos” capacitados, esto es subjetivo pues no se ha hecho hasta la actualidad una evaluación a nivel de la entidad de este ítem.

El ítem 2.2: “Participo regularmente del proceso de contratación pública del H.B.E”, refleja un 78.57% de nivel de cumplimiento, con una mayoría (78,57% de informantes) que se autoevalúan 4 en este ítem, esto refuerza la premisa que este proceso en mayor o menor medida involucra a todo el personal administrativo del Hospital Básico Esmeraldas.

Tabla 9. Tabulación de resultados de la encuesta a personal administrativo del HBE - 2019

Ítem	Valoración (x(i))										Promedio	% de cumpl.
	1		2		3		4		5			
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)		
2.1.	0	0.00%	0	0.00%	8	57.14%	5	35.71%	1	7.14%	3.50	70.00%
2.2.	0	0.00%	0	0.00%	2	14.29%	11	78.57%	1	7.14%	3.93	78.57%
2.3.	4	28.57%	9	64.29%	1	7.14%	0	0.00%	0	0.00%	1.79	35.71%
2.4.	7	50.00%	4	28.57%	3	21.43%	0	0.00%	0	0.00%	1.71	34.29%
2.5.	0	0.00%	4	28.57%	5	35.71%	5	35.71%	0	0.00%	3.07	61.43%
2.6.	0	0.00%	0	0.00%	5	35.71%	9	64.29%	0	0.00%	3.64	72.86%

Tabla 9. Tabulación de resultados de la encuesta a personal administrativo del HBE - 2019

Ítem	Valoración (x(i))										Promedio	% de cumpl.
	1		2		3		4		5			
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)		
2.7.	2	14.29%	7	50.00%	5	35.71%	0	0.00%	0	0.00%	2.21	44.29%
2.8.	4	28.57%	9	64.29%	1	7.14%	0	0.00%	0	0.00%	1.79	35.71%
2.9.	0	0.00%	3	21.43%	7	50.00%	4	28.57%	0	0.00%	3.07	61.43%
2.10	3	21.43%	2	14.29%	6	42.86%	3	21.43%	0	0.00%	2.64	52.86%
2.11	0	0.00%	0	0.00%	7	50.00%	7	50.00%	0	0.00%	3.50	70.00%
2.12	2	14.29%	9	64.29%	3	21.43%	0	0.00%	0	0.00%	2.07	41.43%
2.13	5	35.71%	6	42.86%	3	21.43%	0	0.00%	0	0.00%	1.86	37.14%
2.14	7	50.00%	7	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.50	30.00%
2.15	1	7.14%	7	50.00%	6	42.86%	0	0.00%	0	0.00%	2.36	47.14%
2.16	6	42.86%	8	57.14%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.57	31.43%
2.17	3	21.43%	3	21.43%	8	57.14%	0	0.00%	0	0.00%	2.36	47.14%
2.18	0	0.00%	6	42.86%	4	28.57%	4	28.57%	0	0.00%	2.86	57.14%
2.19	7	50.00%	7	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.50	30.00%
2.20	0	0.00%	1	7.14%	10	71.43%	3	21.43%	0	0.00%	3.14	62.86%
2.21	5	35.71%	9	64.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.64	32.86%
2.22	9	64.29%	5	35.71%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.36	27.14%
2.23	1	7.14%	7	50.00%	6	42.86%	0	0.00%	0	0.00%	2.36	47.14%
2.24	0	0.00%	3	21.43%	11	78.57%	0	0.00%	0	0.00%	2.79	55.71%
2.25	9	64.29%	5	35.71%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1.36	27.14%

Tabla 9. Tabulación de resultados de la encuesta a personal administrativo del HBE - 2019

Ítem	Valoración (x(i))										Promedio	% de cumpl.
	1		2		3		4		5			
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)		
.												
<b>PROMEDIO</b>											2.38	47.66%

Fuente: Datos obtenidos al aplicar la encuesta a personal administrativo de HBE (anexo C)

Elaborado por: Sabrina Basurto

El ítem 2.5: “Se hacen análisis exhaustivos de las necesidades de cada área”, tiene un porcentaje de cumplimiento de 61,43% es decir un promedio de 3,07 sobre 5, hallándose la mayoría de los informantes entre 2 y 3 (64,29% del total) y el resto evalúan con 4 (35,71%), la mayoría consideran insuficientes los análisis de cada área para elaborar el PAC, lo que influye negativamente en el desempeño del personal para optimizar el proceso de Compras Públicas.

El ítem 2.6: “Se hace referencia exclusiva a Estudios aprobados acordes con el PAC”, tiene un alcance del 72,86% (3,64 sobre 5) ya que la mayoría de los encuestados (9 de 14) evaluaron con 4 esta afirmación y los restantes cinco informantes, con 3, en este caso la mayoría está un poco de acuerdo ya que este procedimiento está supervisado por el SERCOP.

El ítem 2.9: “Se definen correctamente los criterios para evaluar las propuestas”, tiene un nivel de cumplimiento de 61,43%, al igual que en el caso anterior, la mayoría evalúan este ítem entre 2 y 3 (71,43% de los informantes) y el resto evalúan 4 (28,57% de los informantes), estos resultados reflejan deficiencias en este procedimiento reconocidas por el mismo personal administrativo.

El ítem 2.11: “Se cumple con la programación de parte de la administración de aspectos como fechas de publicación, preguntas, respuestas, aceptación de ofertas, calificaciones, pujas y adjudicación, entre otras...” tiene un nivel de cumplimiento del 70% (3,50 sobre 5), reflejando la misma cantidad de informantes en las marcas 3 y 4 (7 informantes en cada una), esta fase del proceso además es monitoreada por el SERCOP y ocasiona muchas desviaciones del proceso, que afectan a los oferentes directamente.

El ítem 2.20: “Se hace una adecuada liquidación económico-contable de los contratos”, tiene un nivel de cumplimiento del 62,86% (3.14 sobre 5), la mayoría de los informantes (10 de 14) evalúan 3, otros tres informantes evalúan 4 y el restante evalúa 2, esta evaluación promedio refleja que la mayoría de los encuestados no están directamente involucrados en esta fase del proceso y basan su evaluación en aspectos como quejas de los oferentes, inconformidades en los pagos, demoras, etc.

En la tabla 9 también se observa que hay 14 ítems ubicados según su porcentaje de cumplimiento entre más de 30% y el 60%, comenzando por el ítem 2.3: “El Plan Anual de Contrataciones (PAC) refleja las necesidades reales”, que tiene un porcentaje de cumplimiento del 35,71% (1,79 sobre 5), la gran mayoría de los informantes (13 de 14) ubican su evaluación en 1 (28,57%) y 2 (64,29%) lo que indica una evaluación que influye negativamente sobre la idoneidad de los administradores, pues se tiene la percepción que el Plan Anual de Contrataciones no refleja lo que realmente se requiere en el hospital.

El ítem 2.4: “Siempre se cuenta con la Certificación Presupuestaria”, resulta en un nivel de cumplimiento del 34,29% (1,71 sobre 5), la mitad de los encuestados (7 de 14) evalúan con 1 este ítem, por eso lo bajo de su nivel de cumplimiento, aunque este es un requisito para ejecutar los procesos de compras públicas, esta certificación suele “acomodarse” para cumplir con procesos de ínfima cuantía, no contemplados en el PAC.

El ítem 2.7: “Los Estudios de mercado para comprobar la viabilidad del contrato son bien realizados”, alcanza un cumplimiento de 44,29% (2,21 sobre 5) porque un 50% de los informantes valora con 2 (Poco de desacuerdo), mientras que cinco de los catorce lo valora con 3 (más o menos), lo que pone en tela de duda la efectividad y la aplicación de buenas prácticas para realizar estos estudios.

El ítem 2.8: “Hay claridad y transparencia para definir los requisitos habilitantes”, se alcanza un nivel de cumplimiento de 35,71%. nueve de los 14 informantes valoran este ítem con 2 y cuatro lo valoran con 1, lo que señala que estos requisitos no son elaborados con claridad y transparencia, lo que refleja malas prácticas y

definitivamente la necesidad de implementar una dependencia de control interno en el Hospital.

El ítem 2.10: “La selección de contratistas es transparente e imparcial”, tiene un nivel de cumplimiento del 52,86%, la mayoría de los informantes (42,86% de ellos) evalúan 3 (más o menos) y un 35,71% evalúan con 1 y 2, mientras que tres informantes restantes evalúan 4, esta percepción de los informantes refleja inconformidades con el proceso en un procedimiento que además afecta a las buenas prácticas en la contratación pública.

El ítem 2.12: “Usualmente se respetan estas fechas”, está relacionado con el ítem 2.11 (que obtuvo 70% de cumplimiento), en este ítem, el cumplimiento es del 41,43%, pues si bien se considera se cumple con el ítem 2.11, en contraste no se respetan las fechas y condiciones establecidas en los contratos, aunque a veces las razones obedecen a causales debidas a los oferentes, también se denota falta de capacitación del personal del Hospital.

El ítem 2.13: “Se percibe la transparencia en la presentación de ofertas y en su evaluación...”, alcanza un cumplimiento del 37,14% (1,86 sobre 5), la mayoría de los informantes califican este ítem con 2 (seis encuestados) y con 1 (cinco encuestados), lo que claramente refleja falta de transparencia en la presentación y evaluación de ofertas, y se perciben malas prácticas incluso por sobre la posible falta de desempeño del personal a cargo.

El ítem 2.15: “El personal de Compras Públicas está lo suficientemente capacitado para desempeñarse en las actividades de su responsabilidad en esta fase del proceso...”, se refiere a la etapa precontractual y tiene un nivel de cumplimiento del 47,14% (2,36 sobre 5), ya que siete de los informantes lo califican con 2 y seis de ellos lo hacen con 3, lo que señala una clara percepción de que el personal a cargo no está lo suficientemente capacitado para desempeñar sus funciones eficientemente, esto influye negativamente en la percepción del desempeño general del personal.

El ítem 2.16: “Se evidencia transparencia y equidad en la solicitud de garantías y en su oportuna devolución al proveedor”, alcanza un nivel de cumplimiento del 31,43% (1,57 sobre 5), ya que seis de los informantes lo califican con 1 y ocho de ellos lo

califican con 2, por esto este nivel de cumplimiento muy bajo, lo que indica malas prácticas que afectan principalmente a los oferentes ya que no existe una competencia en igualdad de condiciones.

El ítem 2.17: “Siempre se cumplen con todas las exigencias para las garantías”, está relacionado con el anterior, alcanza un nivel de cumplimiento del 47,14% (2,36 sobre 5), seis de los informantes lo califican con 1 y 2 (tres informantes para cada evaluación), lo que indica la percepción del personal de que no se cumplen con las exigencias para las garantías, una mala práctica que perjudica la libre competencia, refuerza la afirmación sobre la urgencia de implementar la dependencia de control interno y también influye negativamente en la evaluación del desempeño de los funcionarios encargados.

El ítem 2.18: “Se evidencia un manejo eficiente de contratos”, tiene un nivel de cumplimiento del 57,14%, seis informantes (42,86% del total) evalúan 2, otros cuatro informantes evalúan 3 y los cuatro restantes evalúan 4, la percepción mayoritaria es que no se evidencia manejo eficiente de los contratos, influyendo negativamente, al igual que el caso anterior, en la evaluación del desempeño del personal administrativo del HBE para el proceso de compras públicas.

El ítem 2.21: “Se cumple con el plazo de 10 días post liquidación para el pago a proveedores”, alcanza un nivel de cumplimiento de 32,86% (1,64 sobre 5) y se debe a que cinco de los informantes no están de acuerdo en absoluto, y los restantes nueve están un poco en desacuerdo (marcan 2) y también está relacionado directamente con las malas prácticas en el proceso.

El ítem 2.23: “El personal que realiza el proceso de contratación pública tiene un adecuado nivel de capacitación y preparación técnica, así como un elevado sentido de la ética y transparencia”, está relacionado con el ítem 2.15, refleja el mismo alcance y las mismas valoraciones que se obtuvo en este ítem por lo que refuerzan el análisis ya indicado en el ítem 2.15.

El ítem 2.24: “Es común la práctica de procedimientos que usted considera ilegales y poco éticos”, tiene un nivel de cumplimiento de 55,71% (2,79 sobre 5) ya que una mayoría (once de catorce encuestados) evalúan este ítem como “más o menos” y tres

de los catorce encuestados lo evalúan 2, este puntaje que está bajo la media (3 sobre 6), refleja una preocupación por parte de los encuestados de que existe evidencia de este tipo de procedimientos que atentan contra las buenas prácticas y la transparencia del mismo personal administrativo.

En la tabla 9 también se detectan 4 ítems con nivel de cumplimiento menor al 30%, estos son:

El ítem 2.14: “La entidad realiza procesos de control interno a esta fase de la contratación pública”, se refiere a la fase precontractual y alcanza un cumplimiento del 30% (1,5 sobre 5), pues siete de los encuestados califican con 1 y los otros siete con 2, lo que refleja la ausencia de procesos de control interno dentro del hospital.

El ítem 2.19: “Se cumplen con todos las fases de los contratos, en forma transparente y oportuna”, alcanza un nivel de cumplimiento del 30%, pues los informantes no están de acuerdo con esta afirmación (siete califican con 1 y los otros siete con 2) lo que indica una percepción de falta de transparencia en estas fases, aparentemente no en los papeles, pero si en lo referente a buenas prácticas que garanticen un proceso limpio, este es uno de los ítems más bajos en cuanto a alcance y es determinante para alcanzar los objetivos de esta investigación y para probar la existencia y significancia del problema planteado.

El ítem 2.22: “En la entidad se llevan a cabo procesos de control interno conforme a los lineamientos institucionales del IESS”, alcanza un nivel de cumplimiento del 27,14% (1,36 sobre 5) debido a que nueve de los informantes califican con 1, y los cinco restantes con 2, esto refleja los resultados de ítems relacionados con control interno y evidencia la necesidad de implementar este proceso dentro del HBE.

El ítem 2.25: “Los Comités de Coordinación y Asesoría cumplen eficientemente con la misión para la que han sido creados”, alcanza un porcentaje de 27,14% (1,36 sobre 5) ya que la mayoría de encuestados (nueve de los catorce) valoran esta afirmación con 1 y los cinco restantes lo hacen con 2, pues muchos de los encuestados manifestaron la inexistencia de esos comités en la práctica, esto está relacionado directamente con la ausencia del control interno, ya que este proceso es mandatorio para aquellos comités en las organizaciones.

Hay que observar que los ítems relacionados con el control interno están entre los de menor alcance (más baja calificación promedio), lo que sirve como pauta para responder a una de las preguntas del planteamiento del problema y llegar a los objetivos de este trabajo investigativo.

El promedio del alcance de cumplimiento del 47,66% (2,38 sobre 5) está bajo el nivel promedio ponderado (que es de 3 sobre 5) y del alcance promedio ponderado (60%).

En el caso del indicador: “Percepción sobre el desempeño y nivel de capacitación del personal administrativo que interviene en el proceso de Contratación y Compras Públicas del HBE”, relacionado por la operacionalización de la variable independiente con los ítems 2.1; 2.2; 2.14; y 2.22, el alcance promedio es 51,43% (2,57 sobre 5) que está lejos del 60% y es una calificación muy baja para la percepción del desempeño de personal profesional y capacitado para cumplir con el proceso de compras públicas, estos ítems están relacionados con la ausencia de control interno y con el involucramiento de los informantes en este proceso.

El indicador “Nivel de conocimiento del proceso de compras públicas por parte del personal administrativo del HBE”, relacionado por la operacionalización de la variable dependiente con los ítems: 2.3; 2.6; 2.7; 2.9; 2.10; 2.13; 2.15; 2.17; 2.19; 2.20; y 2.23, arrojan un alcance promedio de 48,96% (2,45 sobre 5) que al igual que en el caso anterior refleja un conocimiento muy pobre del proceso de compras públicas por parte del personal administrativo del HBE, lo que ocasiona inconvenientes tanto para la entidad así como para los oferentes de bienes y servicios.

El indicador “Nivel de cumplimiento de buenas prácticas en el proceso de Compras y Contratación Públicas del HBE”, relacionado por la operacionalización de la variable dependiente con los ítems: 2.4; 2.5; 2.8; 2.11; 2.12; 2.16; 2.18; 2.21; 2.24 y 2.25, arroja un alcance promedio de 44,71% (2,24 sobre 5) y es así mismo un indicador que refleja la necesidad de mejorar el cumplimiento de buenas prácticas, para lo cual la dependencia o el establecimiento del control interno institucional es vital.

Estos resultados se analizan en el capítulo 4 de esta investigación, para relacionarlos con el cumplimiento de los objetivos planteados, así como las preguntas del planteamiento del problema.

### 3.3. Encuesta a proveedores adjudicatarios en 2019

Para la tabulación de los resultados de esta encuesta, el procedimiento es idéntico al de la encuesta anterior, a diferencia que la escala de Likert abarca desde 1 hasta 4, eliminando el “más o menos”.

Las respuestas se dan conforme a una escala de Likert, entre 1 y 4, siendo 1 el valor que expresa total desacuerdo con lo afirmado hasta 4 que expresa un total acuerdo con lo afirmado. La tabla 10 expone las afirmaciones o variables de la encuesta (ver anexo D) y su codificación, en la tabla 9 se aplica la nomenclatura estadística convencional, donde  $x(i)$  es la marca de clase (en este caso 1;2;3;4) e indica la evaluación del informante a cada afirmación de la encuesta, que se lee como: 1:”Total desacuerdo”; 2:”Algo de desacuerdo”; 3:”Algo de acuerdo”; y, 4:”Total acuerdo”. Así mismo  $f(i)$  representa la frecuencia de clase o el número de informantes que evaluaron con  $x(i)$  el ítem;  $h(i)$  es la frecuencia relativa, el porcentaje de informantes que dieron esa respuesta, respecto al total de informantes, la columna promedio indica la evaluación promedio sobre 4 de cada ítem y la columna porcentaje de aceptación indica el valor porcentual de ese promedio respecto a la aceptación de la afirmación del ítem

**Tabla 10.** Codificación de ítems de la encuesta a proveedores adjudicatarios en 2019

<b>Ítem</b>	
<b>1</b>	Los términos para elaborar propuestas son claros y realizables para la mayoría de ofertantes
<b>2</b>	Se beneficia a la producción nacional, evitando aventajar a grandes empresas transnacionales
<b>3</b>	Se ponderan por igual los aspectos técnicos y los monetarios al considerar las propuestas
<b>4.1.</b>	Las especificaciones señaladas en el pliego son las mismas que en los TDR
<b>4.2.</b>	Las preguntas y aclaraciones no ocasionan modificaciones sorpresivas de las condiciones establecidas en el Pliego
<b>4.3.</b>	Las modificaciones a los pliegos no buscan beneficiar a un oferente en especial
<b>4.4.</b>	Las preguntas y aclaraciones son resueltas a tiempo por parte de la entidad contratante
<b>4.5.</b>	Las especificaciones técnicas son universales en cuanto a marcas, medidas, pesos y demás características.
<b>4.6.</b>	Se evita beneficiar a oferentes que trabajen con activos “nuevos” discriminando a los demás
<b>4.7.</b>	Se evita exigir como requisito visitas técnicas al taller o empresa del oferente, beneficiando a ciertos proveedores locales.
<b>4.8.</b>	No se solicitan condiciones puntuales “a dedo” y difíciles de cumplir para todos los ofertantes.
<b>4.9.</b>	No es común beneficiar al oferente que presente certificaciones internacionales frente a las nacionales.
<b>4.10.</b>	Los oferentes que presentan mayor cantidad de contratos sin evaluarlos no sacan ventaja frente a otros oferentes con menos años en el mercado.
<b>4.11.</b>	Siempre se otorgan los procesos a oferentes habilitados debidamente en el RUP en todas las fases del proceso.

**Tabla 10.** Codificación de ítems de la encuesta a proveedores adjudicatarios en 2019

<b>Ítem</b>	
<b>4.12.</b>	Se define claramente la metodología para calificar las ofertas, sin lugar a subjetividades en la calificación.
<b>4.13.</b>	Se evidencia transparencia en los procesos de calificación de ofertas
<b>5.</b>	No hay discriminación respecto a la experiencia en trabajos anteriores de los ofertantes
<b>6.</b>	El ofertante con “activos propios” no está aventajado frente a los que ofrezcan alternativas como leasing o similares para trabajar.
<b>7.</b>	La entidad contratante no utiliza el régimen de proveedor único para beneficiar a algún oferente
<b>8.1.</b>	No se presentan trabajos duplicados o como pantalla para que un solo ofertante se beneficie de las adjudicaciones.
<b>8.2.</b>	La entidad no adjudica procesos en base a contrataciones que no constan en el catálogo electrónico, aumentando los costos de los insumos.
<b>8.3.</b>	Se evitan los procesos de ínfima cuantía que apuntan a favorecer a un solo oferente, evitando la competencia.
<b>8.4.</b>	Se evita formular muchos procesos de ínfima cuantía para evitar las exigencias del proceso de subasta inversa.
<b>9.1.</b>	Existe transparencia para exigir garantías de anticipo y fiel cumplimiento a todos los ofertantes
<b>9.2.</b>	Los Informes y evaluaciones son elaborados de manera subjetiva para todos los proveedores adjudicatarios que completan los procesos
<b>9.3.</b>	La Dirección Financiera cumple con el cronograma de pagos de acuerdo a los lineamientos del SERCOP
<b>10.</b>	El proceso de auditoría interna del IESS es efectivo sobre todo a nivel provincial, como en el caso de Esmeraldas.

**Fuente:** Ficha de encuesta a proveedores (Anexo E)

En la tabla 11, aplicando el mismo criterio que en la anterior encuesta, el valor promedio es 2.5 (promedio entre 1 y 4) que equivale a un nivel de cumplimiento de 62,5%, para equiparar los pesos de las diferentes evaluaciones.

Según los datos de la tabla 11, los proveedores encuestados otorgan a 13 de los 27 ítems investigados un nivel de cumplimiento mayor al promedio de 62,5% (2,5 sobre 4), éstos son: 1; 2; 4.3; 4.4; 4.6; 4.9; 4.13; 6; 8.1; 8.2; 9.1; 9.3; y 10.

El ítem 1: “Los términos para elaborar propuestas son claros y realizables para la mayoría de ofertantes”, se valora con 1; 3 y 4 por tres informantes en cada caso, y uno valora este ítem con 2, con lo que se obtiene un nivel de cumplimiento de 63,64% (2,55 sobre 4), cercano al nivel de cumplimiento promedio que es de 62,50% (2,50 sobre 4), sin embargo, una mayoría (seis de once) en diferente medida están de acuerdo con la afirmación del ítem.

El ítem 2: “Se beneficia a la producción nacional, evitando aventajar a grandes empresas transnacionales”, al igual que en la pregunta anterior tiene una mayoría de informantes (siete de once) que están de acuerdo con la afirmación del ítem, estos resultados indican en cierta medida una buena percepción sobre las prácticas en el proceso de Compras Públicas del Hospital, aunque quienes opinan lo contrario también son una cantidad significativa que influye en este resultado y demuestra que este aspecto debe ser mejorado.

**Tabla 11.** Tabulación de resultados de la encuesta a proveedores adjudicatarios del 2019

Ítem	Valoración (x(i))								Promedio	% de cumpl.
	1		2		3		4			
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)		
1	3	27.27%	2	18.18%	3	27.27%	3	27.27%	2.55	63.64%
2	2	18.18%	2	18.18%	1	9.09%	6	54.55%	3.00	75.00%
3	3	27.27%	3	27.27%	2	18.18%	3	27.27%	2.45	61.36%
4.1.	4	36.36%	4	36.36%	3	27.27%	0	0.00%	1.91	47.73%
4.2.	5	45.45%	4	36.36%	2	18.18%	0	0.00%	1.73	43.18%
4.3.	2	18.18%	3	27.27%	2	18.18%	4	36.36%	2.73	68.18%
4.4.	2	18.18%	3	27.27%	4	36.36%	2	18.18%	2.55	63.64%
4.5.	2	18.18%	3	27.27%	5	45.45%	1	9.09%	2.45	61.36%
4.6.	2	18.18%	3	27.27%	3	27.27%	3	27.27%	2.64	65.91%
4.7.	3	27.27%	4	36.36%	0	0.00%	4	36.36%	2.45	61.36%
4.8.	2	18.18%	3	27.27%	5	45.45%	1	9.09%	2.45	61.36%
4.9.	1	9.09%	4	36.36%	4	36.36%	2	18.18%	2.64	65.91%
4.10.	5	45.45%	2	18.18%	3	27.27%	1	9.09%	2.00	50.00%
4.11.	5	45.45%	2	18.18%	4	36.36%	0	0.00%	1.91	47.73%
4.12.	4	36.36%	2	18.18%	3	27.27%	2	18.18%	2.27	56.82%
4.13.	1	9.09%	3	27.27%	2	18.18%	5	45.45%	3.00	75.00%
5.	2	18.18%	4	36.36%	3	27.27%	2	18.18%	2.45	61.36%
6.	1	9.09%	1	9.09%	7	63.64%	2	18.18%	2.91	72.73%
7.	3	27.27%	3	27.27%	3	27.27%	2	18.18%	2.36	59.09%
8.1.	3	27.27%	1	9.09%	5	45.45%	2	18.18%	2.55	63.64%
8.2.	2	18.18%	3	27.27%	3	27.27%	3	27.27%	2.64	65.91%
8.3.	2	18.18%	3	27.27%	5	45.45%	1	9.09%	2.45	61.36%
8.4.	5	45.45%	1	9.09%	4	36.36%	1	9.09%	2.09	52.27%
9.1.	2	18.18%	4	36.36%	2	18.18%	3	27.27%	2.55	63.64%
9.2.	4	36.36%	2	18.18%	4	36.36%	1	9.09%	2.18	54.55%

**Tabla 11.** Tabulación de resultados de la encuesta a proveedores adjudicatarios del 2019

Ítem	Valoración (x(i))								Promedio	% de cumpl.
	1		2		3		4			
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)		
9.3.	2	18.18%	3	27.27%	1	9.09%	5	45.45%	2.82	70.45%
10.	1	9.09%	4	36.36%	3	27.27%	3	27.27%	2.73	68.18%
<b>PROMEDIO:</b>									<b>2.46</b>	<b>61.53%</b>

Fuente: Datos obtenidos al aplicar la encuesta a proveedores adjudicatarios del HBE (anexo E)

Elaborado por: Sabrina Basurto

El ítem 4.3: “Las modificaciones a los pliegos no buscan beneficiar a un oferente en especial”, presenta asimismo resultados casi a la par, con una ventaja para las evaluaciones positivas en el sentido “de acuerdo” (54,55% de los informantes), aunque este resultado, al igual que en los anteriores demuestra que se requieren correctivos, pues las buenas prácticas deben ser aplicadas sin excepciones.

El ítem 4.4: “Las preguntas y aclaraciones son resueltas a tiempo por parte de la entidad contratante”, así mismo presenta una ligera diferencia en sentido de acuerdo (seis de once informantes) por lo que su nivel de cumplimiento alcanza 63,64%, ligeramente superior a la media que es 62,5%.

El ítem 4.6: “Se evita beneficiar a oferentes que trabajen con activos “nuevos” discriminando a los demás”, alcanza un nivel de cumplimiento de 65,91% (2,64 sobre 4) debido a que dos encuestados califican 1 y otros tres califican 2 (los que no están de acuerdo en diferente medida), mientras que los restantes seis están de acuerdo, así mismo en diferente medida, sin embargo esto evidencia opiniones muy divididas, lo que influye negativamente en la percepción general sobre la aplicación de esta buena práctica de contratación pública.

El ítem 4.9: “No es común beneficiar al oferente que presente certificaciones internacionales frente a las nacionales”, así mismo alcanza un nivel de cumplimiento de 65,91% (2,64 sobre 4) ligeramente superior a la media ponderada (62,5%) debido a que seis de los once informantes en diferente medida están de acuerdo con el ítem, sin embargo una minoría significativa dice lo contrario, reflejando así mismo que el procedimiento debe mejorarse en el sentido de la aplicación de las buenas prácticas.

El ítem 4.13: “Se evidencia transparencia en los procesos de calificación de ofertas”, alcanza un nivel de cumplimiento del 75% (3 sobre 4), lo que evidencia que una mayoría significativa (siete de once informantes) están de acuerdo en mayor medida (cinco de ellos) y en menor medida (dos de ellos) con lo que dice el ítem, este resultado es similar al obtenido en el ítem 2, y son los más altos porcentajes de cumplimiento en esta encuesta, sin embargo, al igual que en el ítem 2, este aspecto del proceso de compras públicas es susceptible de ser optimizado.

El ítem 6: “El ofertante con “activos propios” no está aventajado frente a los que ofrezcan alternativas como leasing o similares para trabajar”, alcanza un porcentaje de cumplimiento de 72,73% (2,91 sobre 4) ya que siete de los de los once informantes califican con 3 y dos lo califican con 4, pero por la forma de la afirmación, este resultado señala una carencia de buenas prácticas al aplicar este procedimiento.

En el ítem 8.1: “No se presentan trabajos duplicados o como pantalla para que un solo ofertante se beneficie de las adjudicaciones”, se alcanza un nivel de cumplimiento de 63,64%, apenas por encima de la media (62,50%), ya que cuatro informantes no están de acuerdo y el resto si lo están, pero, al igual que en los dos ítems anteriores, esta afirmación evidencia una mala práctica de este procedimiento.

El ítem 8.2: “La entidad no adjudica procesos en base a contrataciones que no constan en el catálogo electrónico, aumentando los costos de los insumos”, alcanza un porcentaje de cumplimiento del 65,91% ya que seis de los once informantes manifiestan concordar en mayor o menor medida con esta afirmación, mientras que los restantes cinco manifiestan lo contrario, lo ideal sería que el proceso no evidencie estas falencias en cuanto a las buenas prácticas de los procedimientos, por lo que estos resultados demuestran que se dan esas malas prácticas.

El ítem 9.1: “Los Informes y evaluaciones son elaborados de manera subjetiva para todos los proveedores adjudicatarios que completan los procesos”, alcanza un nivel de cumplimiento de 63,64% pues si bien la mayoría afirma estar en desacuerdo, tro califican 2 y uno califica con 1, lo que le da a estas opciones menos peso ponderado que la de las de los 5 informantes que están de acuerdo, de los cuales tres la califican con 4 y los dos restantes con 2, esto inclina el porcentaje sobre el valor medio

(62,50%), pero, al igual que en los casos anteriores, evidencia malas prácticas en este procedimiento.

El ítem 9.3: “La Dirección Financiera cumple con el cronograma de pagos de acuerdo a los lineamientos del SERCOP”, tiene un nivel de cumplimiento de 70,45% (2,82 sobre 4) ya que seis de los informantes están en mayor o menor medida de acuerdo con esta afirmación, este procedimiento afecta directamente a los adjudicatarios ya que se trata de los pagos, igual que en los otros casos, los informantes están muy divididos, pero se evidencia la percepción de que existen malas prácticas.

El ítem 10: “El proceso de auditoría interna del IESS es efectivo sobre todo a nivel provincial, como en el caso de Esmeraldas”, está más relacionado con el control interno que con las malas prácticas, alcanza un nivel de cumplimiento del 68,18% (2,73 sobre 4) ya que seis de los informantes están de acuerdo en mayor o menor medida.

Este resultado contrasta con la percepción que tienen los colaboradores administrativos, pues en la encuesta anterior, los tres ítems que se referían al tema del control interno arrojan cumplimientos por debajo de la media, lo contrario de lo que pasa en esta encuesta, que, sin embargo evidencia la ausencia de este procedimiento de control interno, pues la pregunta a los informantes habla sobre la auditoría interna, que en el caso del HBE es direccionada desde las oficinas centrales del IESS, no en la entidad como tal.

En la tabla 11 además hay 14 ítems cuyo nivel de cumplimiento está por debajo del promedio ponderado (62,50% que equivale a 2,50 sobre 4), estos son: 3; 4.1; 4.2; 4.5; 4.7; 4.8; 4.10; 4.11; 4.12; 5; 7; 8.3; 8.4; y, 9.2.

El ítem 3: “Se ponderan por igual los aspectos técnicos y los monetarios al considerar las propuestas”, cuyo nivel de cumplimiento es del 61,36% (2,45 sobre 4), en este caso seis de los informantes no están de acuerdo (tres califican con 1 y otros tres con 2) mientras que los restantes cinco informantes están de acuerdo, lo que significa que esta mala práctica está presente.

El ítem 4.1: “Las especificaciones señaladas en el pliego son las mismas que en los TDR”, tiene un nivel de cumplimiento de 47,73% (1,91 sobre 4) ya que cuatro informantes califican con 1 y otros cuatro califican con 2 y tres informantes califican con 3, lo que refleja que se detecta esta mala práctica, ya que el cambio de especificaciones mediante procedimientos poco transparentes perjudica a algunos oferentes en beneficio de otros.

El ítem 4.2: “Las preguntas y aclaraciones no ocasionan modificaciones sorprendidas de las condiciones establecidas en el pliego”, que es una consecuencia directa de la anterior afirmación, alcanza un nivel de cumplimiento de 43,18%, pues en este caso nueve de los informantes no están de acuerdo (cinco con 1 y cuatro con 2) y dos informantes califican con 3, lo que refuerza el análisis señalado en el ítem anterior.

El ítem 4.5: “Las especificaciones técnicas son universales en cuanto a marcas, medidas, pesos y otras características”, se refiere a especificar medidas en lo posible estandarizadas y especificaciones técnicas al alcance de la mayoría de posibles ofertantes, en este ítem se tiene un nivel de cumplimiento del 61,36%, muy por debajo de la media (62,50%) ya que cinco de los once informantes no están de acuerdo, pero de los restantes, cinco califican con 3, lo que ocasiona este bajo nivel de cumplimiento pero que también es evidencia de la existencia de esta mala práctica.

El ítem 4.7: “Se evita exigir como requisito visitas técnicas al taller o empresa del oferente”, beneficiando a ciertos proveedores locales, evita que éstos se beneficien de esta circunstancia al imponer condiciones difíciles de cumplir para los otros oferentes, en este caso el nivel de cumplimiento alcanza 61,36%, ya que siete de los informantes no están de acuerdo (tres evalúan con 1 y cuatro con 2), mientras que los restantes cuatro si lo están (y califican con 4), se detecta la presencia de esta mala práctica.

El ítem 4.8: “No se solicitan condiciones puntuales “a dedo” y difíciles de cumplir para todos los ofertantes”, así mismo alcanza un nivel de cumplimiento del 61,36% pues si bien los que no están de acuerdo no son mayoría (cinco de once informantes), de los seis que están de acuerdo, cinco califican con 3, lo que influye en ese nivel de cumplimiento por debajo del promedio y refleja la percepción de los informantes sobre la existencia de esta mala práctica.

El ítem 4.10: “Los oferentes que presentan mayor cantidad de contratos sin evaluarlos no sacan ventaja frente a otros oferentes con menos años en el mercado”, se refiere a una mala práctica de ponderar positivamente documentación excesiva e intrascendente para perjudicar a otros oferentes, el nivel de cumplimiento es del 50% (2 sobre 4), el segundo más bajo de todos los ítems, cinco de los once informantes no están de acuerdo (al evaluar con 1) y dos informantes evalúan con 2, lo que indica que esta mala práctica está presente en el proceso.

El ítem 4.11: “Siempre se otorgan los procesos a oferentes habilitados debidamente en el RUP en todas las fases del proceso”, se refiere a la mala práctica de inscribir a oferentes influyentes sin que estén debidamente registrados y ralentizar los trámites para que logren arreglar su situación y obtengan el proceso, este ítem alcanza un nivel de cumplimiento del 47,73%, el nivel más bajo de todos los ítems ya que la mayoría no están de acuerdo (cinco evalúan con 1 y dos con 2), y cuatro de los informantes lo evalúan con 3, lo que evidencia la existencia de esta mala práctica y que además afecta a la transparencia del personal encargado en el HBE.

El ítem 4.12: “Se define claramente la metodología para calificar las ofertas, sin lugar a subjetividades en la calificación”, se refiere a la mala práctica de no calificar subjetivamente las ofertas, este ítem alcanza un nivel de cumplimiento del 56,82% (2,27 sobre 4) porque cuatro de los informantes evalúan con 1; dos de los informantes evalúan con 2, mientras que tres informantes lo evalúan con 3 y dos informantes con 4, pero eso refleja la existencia de esta mala práctica.

El ítem 5: “No hay discriminación respecto a la experiencia en trabajos anteriores de los ofertantes”, es una mala práctica que busca beneficiar a proveedores con experiencia previa frente a los nuevos ofertantes, este ítem alcanza un nivel de cumplimiento del 61,36% (2,45 sobre 4) lo que indica que los informantes tienen la percepción que esta mala práctica está presente en los procesos.

El ítem 7: “La entidad contratante no utiliza el régimen de proveedor único para beneficiar a algún oferente”, se refiere a proveedores que trabajan con productos licenciados de manera exclusiva, obligando a la entidad a contratarlos para ciertos procesos, perjudicando a los demás competidores, este ítem alcanza un nivel de

cumplimiento de 59.09% (2,36 sobre 4) ya que la mayoría de informantes no está de acuerdo (tres lo califican con 1 y tres lo califican 2) mientras que los cinco restantes si manifiestan estar de acuerdo, sin embargo este nivel de cumplimiento evidencia la percepción de que esta mala práctica está presente.

El ítem 8.3: “Se evitan los procesos de ínfima cuantía que apuntan a favorecer a un solo oferente, evitando la competencia”, se refiere a la mala práctica de crear muchos procesos de ínfima cuantía que no son sometidos al control del SERCOP que se aplica en los demás procesos, favoreciendo a oferentes influyentes y perjudicando al resto, este ítem alcanza un nivel de cumplimiento del 61,36% (2,45 sobre 4), en este caso la mayoría de los informantes (cinco de once) han evaluado con 3, y una misma cantidad de informantes no están de acuerdo (con diferentes niveles de desacuerdo), el resultado es un reflejo de que esta mala práctica se da en los procesos.

El ítem 8.4: “Se evita formular muchos procesos de ínfima cuantía para evitar las exigencias del proceso de subasta inversa”, tiene relación con el ítem anterior y alcanza un nivel de cumplimiento del 52,27% porque cinco de los informantes han calificado con 1 y un informante con 2, mientras que cuatro informantes han calificado con 3 y uno con 4, lo que refuerza el resultado del ítem anterior.

El ítem 9.2: Los Informes y evaluaciones son elaborados de manera subjetiva para todos los proveedores adjudicatarios que completan los procesos, que tiene que ver con el informe final de los procesos y que influyen significativamente en la competitividad del oferente y su participación en futuros proyectos, este ítem tiene un porcentaje de cumplimiento del 54,55% porque cuatro informantes califican con 1 y dos informantes con 2 (la mayoría no está de acuerdo), mientras que cuatro informantes califican con 3 y uno con 4, lo que indica que existe la percepción de que esta mala práctica se da.

A nivel general, el porcentaje de cumplimiento considerando todas las variables de esta encuesta llega al 61,53% (2.46 sobre 4), que es un valor que se halla por debajo del valor promedio que es de 62,50% (2,5 sobre 4), lo que indica a grandes rasgos que los informantes tienen la percepción de que en los procesos de Compras Públicas del

HBE se evidencian malas prácticas que benefician a unos pocos oferentes influyentes y perjudican a una mayoría.

El indicador “Percepción sobre el desempeño y nivel de capacitación del personal administrativo que interviene en el proceso de Contratación y Compras Públicas del HBE”, de la variable independiente “Desempeño del personal administrativo a cargo del proceso de Compras Públicas del HBE”, se ve influenciado por las respuestas a esta encuesta, como lo señala la matriz de operacionalización de variables (Anexo C), los ítems señalados en esta matriz .respecto a esta encuesta son: 1; 4.1; 4.4; 4.11; 4.13; y 9.2. y arrojan un nivel promedio de cumplimiento del 46,21% (1,84 sobre 4), dando respuesta a las preguntas del planteamiento del problema y a los objetivos planteados.

El indicador “Nivel de cumplimiento de buenas prácticas en el proceso de Compras y Contratación Públicas del HBE”, de la variable dependiente “Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS”, y sobre el que influyen los ítems 2; 3; 4.2; 4.3; 4.5; 4.6; 4.7; 4.8; 4.9; 4.10; 4.12; 5; 6; 7; .1; 8.2; 8.3; 8.4; 9.2; 9.3; y 10, de esta encuesta, en conjunto, estos ítems alcanzan un nivel de cumplimiento promedio de 58,77% (2,35 sobre 4) que están bajo el promedio (62,50% que equivale a 2,50 sobre 4), dando respuesta a otras preguntas del planteamiento y a los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

El presente informe de investigación sobre el análisis de la gestión de compras públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS buscó cumplir con ese objetivo principalmente, analizando cuánto y cómo se percibe la influencia del desempeño del personal administrativo a cargo del proceso de Compras Públicas del HBE en la Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS, Los datos obtenidos luego de la elaboración del análisis situacional a la institución observando principalmente aspectos relacionados con la planificación de la gestión administrativa, además la aplicación de los instrumentos de medición, uno al personal administrativo del HBE y orientado hacia la autoevaluación del nivel de percepción del desempeño

frente al proceso de compras públicas del HBE y otro aplicado a proveedores adjudicatarios de procesos de compras públicas en el 2019 bajo la modalidad de subasta inversa y orientado a evaluar la aplicación de buenas prácticas en estos procesos, indican que se percibe que la gestión del proceso de compras públicas del HBE está influida negativamente y de manera significativa por el desempeño del personal administrativo encargado de la misma en el HBE.

En el caso de la variable “Desempeño del personal administrativo a cargo del proceso de Compras Públicas del HBE”, ésta presentadas dimensiones, la primera: “Ambiente laboral en el HBE”, con cinco indicadores, para dar cumplimiento al primer objetivo específico.

El informe de análisis situacional fue la fuente para elaborar el diagnóstico o Línea de base, llevando a cabo observaciones directas y análisis documental en la institución, los mismos que evidenciaron varias inconformidades y desviaciones en la gestión administrativa como exceso de carga laboral, control interno muy precario y un control de bodega muy rudimentario, subutilizando el sistema computarizado con el que se cuenta, falta de manuales y descripciones de puestos, falta de capacitación y actualización a nivel operativo y administrativo, temas que no son objeto de la investigación, pero sí influyen en el ambiente de gestión integral del HBE, los hallazgos señalados en la investigación coinciden en muchos puntos con las investigaciones señaladas en los estudios previos, pues se señala que “Los colaboradores de este hospital desconocen sobre el tema, llevando a cabo sus procesos de forma empírica” (Terán, 2017 p. xvii), además se anotan problemas de la sección de Talento Humano como la falta de manuales de funciones y descripciones de puestos, falta de estímulos de parte de la institución y falta de trabajo en equipo, entre otros, además de una falta de planificación para llevar a cabo el proceso de compras públicas, que así mismo de manera empírica coinciden por lo señalado en estudios previos relacionados al tema de la planificación llegando a sugerir estrategias para evitar las desviaciones respecto de la planificación (Sánchez, 2012. p.63) que atacan directamente a los problemas detectados en la fase de observación de la presente investigación.

En general, al comparar los resultados del análisis situacional con los resultados de estudios previos similares realizados en el pasado inmediato, se percibe muy poco cambio en la gestión administrativa del HBE, desviándose de la planificación estratégica de la Secretaría Técnica de Planificación (STPE, 2019) y del mismo IESS como institución que aplica esta planificación (IESS, 2017), además las observaciones coinciden también con lo señalado por la Contraloría General del Estado en un examen especial a los procesos de contratación de personal en el IESS (CGE, 2019).

Una segunda dimensión es: “Percepción sobre el desempeño y nivel de capacitación del personal administrativo que interviene en el proceso de Contratación y Compras Públicas del HBE”, por lo que se realizó una primera encuesta, en la que se tomó en consideración al personal administrativo que estuvo activo durante el año 2019 (en que se realizó la investigación) ya que son los colaboradores que en mayor o menor grado intervienen en este proceso de Compras Públicas, en un principio se tomó en cuenta al personal operativo de la institución, pero luego de realizar las pruebas piloto con la ficha de encuesta, hubo que hacer varias rectificaciones al instrumento y finalmente prescindir de las respuestas del personal operativo debido a que la gran mayoría desconocían este proceso y sus respuestas quitaban homogeneidad a la encuesta y no aportaban para la consecución de los objetivos, además que influía negativamente en la fiabilidad del instrumento.

Posteriormente se aplica otra encuesta a los proveedores adjudicatarios de procesos de subasta inversa durante el 2019, teniendo como meta principal analizar una dimensión de la variable dependiente que se describe más adelante en esta sección, pero también para reforzar el segundo indicador de la variable independiente junto con los resultados obtenidos en la primera encuesta y aportar a la consecución del objetivo específico relacionado con este indicador.

Los datos de estas encuestas dejan en claro la factibilidad de efectuar una evaluación del desempeño y destrezas de todo el personal responsable de este proceso, esta encuesta constituyó una primera aproximación para llevar a cabo esta actividad, pues los ítems relacionados con el indicador “Percepción sobre el desempeño y nivel de capacitación del personal administrativo que interviene en el proceso de Contratación y Compras Públicas del HBE” sobre la capacitación y participación del encuestado en

este proceso y sobre el control interno institucional expresan cuantitativa y cualitativamente esta necesidad, reflejada en la sistematización del problema, en el objetivo general y en el segundo objetivo específico del presente trabajo investigativo, algo similar ocurre con la segunda encuesta y los ítems relacionados con este indicador según la operacionalización de variables y que se relacionan con la capacidad (percibida) del personal para cumplir con las exigencias de este proceso de manera efectiva, oportuna y transparente, lo que tiene un nivel de cumplimiento muy por debajo de lo esperado considerando que es un proceso institucional establecido hace varios años y a nivel nacional.

En el caso de la variable: “Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS”, ésta tiene tres dimensiones (de acuerdo con la operacionalización de variables) y sus respectivos indicadores.

La dimensión: “Nivel del conocimiento del proceso de compras públicas por parte del personal administrativo del HBE”, con sus indicadores (Ver operacionalización de variables), es analizada en la encuesta al personal administrativo, considerando ítems como estructuración del PAC, estudios de mercado, criterios de evaluación, selección de contratistas, capacitación del personal de compras públicas, etc. Así mismo generan resultados por debajo de las expectativas y además es un resultado que sigue la misma tendencia que en la variable independiente, llegándose a la conclusión que actualmente, el HBE carece del ambiente idóneo para llevar a cabo un proceso efectivo de control interno institucional, respondiendo a la pregunta relacionada con la evaluación del desempeño del personal responsable del proceso de compras públicas en el HBE, y además se aporta al cumplimiento del segundo objetivo específico (Analizar el nivel de desempeño del personal responsable del proceso de compras públicas del Hospital Básico Esmeraldas).

Una segunda dimensión: “Nivel de cumplimiento de buenas prácticas en el proceso de Compras y Contratación Públicas del HBE”, relacionada con la variable dependiente: “Gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas – IESS”, está a su vez relacionada con un grupo de ítems de la encuesta a administrativos, como son los relacionados con la aplicación de buenas prácticas en los procedimientos de las fases preparatoria, pre contractual y contractual del proceso

de compras públicas, los datos siguen la tendencia de toda la encuesta y se ubican por debajo de los resultados aceptables, reforzando lo afirmado en el caso del primer indicador de esta variable y sus resultados se interpretan de manera similar, de esta manera se responde a la pregunta de la sistematización del problema ¿Es evaluable el nivel de cumplimiento de buenas prácticas en la Contratación y Compras Públicas en el Hospital Básico Esmeraldas?, y se aporta para alcanzar el tercer objetivo específico planteado por la investigación que es Determinar el grado de aplicación y control del cumplimiento de buenas prácticas en el proceso de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas.

En el caso de la encuesta a los proveedores, los ítems relacionados con este indicador que consideran si han aplicado las buenas prácticas en el proceso de compras públicas desde el punto de vista de los proveedores, también colocan esta evaluación en un nivel por debajo del promedio, confirmando la tendencia de los otros indicadores y de hecho con interpretaciones similares para responder a las preguntas del planteamiento y alcanzar los objetivos señalados.

Una tercera dimensión de esta variable, se refiere a las perspectivas de mejora del desempeño, estas mejoras se las propone en base a los resultados de la encuesta a proveedores y a las observaciones de la fase de diagnóstico o línea de base, evidentemente el análisis del documento *Modelo de Gestión de Establecimientos Hospitalarios* (MINSAL, 2016) y del documento *Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el desarrollo del Ecuador 2015. – Las 100 trampas de la Contratación Pública* (SERCOP & SCPM, 2015), en base a los cuales se elaboró el instrumento de esta encuesta a proveedores, estas mejoras se proponen en el capítulo cinco de este trabajo investigativo.

Respecto al proceso de Compras Públicas del HBE, no fue posible encontrar referencias bibliográficas específicas sobre este tema y en esta institución, pero con los estudios señalados en los párrafos precedentes es posible identificar las fortalezas y debilidades de este trabajo frente a los similares analizados, como fortalezas cabe señalar que es una investigación sobre un tema muy específico, a diferencia de los otros estudios que son muy generales, además que toca temas que están relacionados con un problema evidente de mal manejo de recursos del Estado y que es muy visible

actualmente como parte del grave problema de la corrupción en el manejo de los fondos públicos.

Una evidente debilidad de esta investigación es que, por razones de tiempo y logística no es posible profundizar en estos aspectos y comparar estos resultados con otros similares que se pueden obtener en centros hospitalarios similares a nivel nacional y también entrelazar estas investigaciones con otras relacionadas con la planificación, abarcando todos los procesos relacionados en este modelo de administración, para de esta manera establecer indicadores que permitan un control estandarizado y eficiente de los procesos, tomados como un todo y con alcance nacional, pero que evidentemente pueda ser comparado a nivel internacional, estos indicadores son imprescindibles para afianzar los procesos de mejora continua realizados de manera planificada.

Pero también este estudio señala una debilidad evidente en el sistema de contratación pública del HBE, por lo que es factible indicar que podría ser el inicio de otras investigaciones más profundas y a mediano plazo sobre este y otros procesos que conforman la planificación estratégica propuesta por las autoridades nacionales dentro del Estado y particularmente en el IESS a nivel nacional.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

Una vez analizados los datos, la interpretación de éstos y el correlacionamiento de los ítems analizados permitió afirmar que la gestión del Departamento de Compras Públicas del Hospital Básico Esmeraldas se ve significativamente influenciada por la capacidad, destreza y conocimientos que demuestran sus ejecutores, es decir, el personal administrativo de la institución, pues cuantitativamente, el análisis de los datos arrojó valores de cumplimiento por debajo del promedio, y más aún si se considera que este promedio incluso, no es un valor aceptable para los ítems analizados, estos valores demuestran que se percibe que el desempeño del personal al realizar este proceso dista mucho de la excelencia que se espera para un proceso de tanta importancia y trascendencia para el accionar de la institución, una interpretación cualitativa de los datos indica que la percepción de los propios involucrados sobre su desempeño dentro de este proceso así mismo no es el adecuado y no llena las expectativas de calidad inherentes a su gestión. Las conclusiones más relevantes giran alrededor de estas premisas, así como las propuestas planteadas.

#### **5.1. Conclusiones**

1. El análisis situacional es una estrategia idónea para determinar de primera mano las posibles causales del problema investigado, en el caso del HBE permitió determinar varias debilidades que afectan directa o incluso indirectamente al proceso analizado, pues una gestión administrativa inadecuada, como la que se constató con el análisis situacional, genera que todos los procesos relacionados no se desempeñen adecuadamente y ocurran las desviaciones e inconformidades respecto de la gestión estratégica impulsada por el IESS a nivel nacional, que, sin embargo, no funcionará si no es acatada a cabalidad por las autoridades en las dependencias regionales del instituto.
2. El personal encargado del proceso de Compras Públicas en el HBE reconoce sus falencias en el desempeño de sus actividades, estas falencias se deben principalmente a la falta de capacitación y actualización, así como a la

inadecuada inducción y demás aspectos señalados en el párrafo anterior, criterio que es confirmado por el resto del personal administrativo, según lo indican los datos de las encuestas, el mismo proceso implementado por el SERCOP tiende a garantizar un proceso sistematizado que controla tiempos de ejecución, cumplimiento de requisitos y evaluación de los resultados, pero no garantiza que el proceso se lleve en forma eficiente por parte de los encargados, como lo demuestra el alto porcentaje de procesos fallidos, declarados desiertos, con observaciones, penalizaciones y otras circunstancias debidas a fallas de los encargados.

3. Las buenas prácticas en el proceso de compras públicas, como en todo proceso, garantizan equidad y justicia para todos los participantes en el proceso, en el caso de compras públicas se trata de los proveedores de bienes y servicios al HBE y la institución que requiere de bienes y servicios, que, finalmente benefician a los usuarios del Hospital, el estudio revela una percepción negativa respecto a la correcta aplicación y cumplimiento de estas buenas prácticas, en lo que coinciden cualitativa y cuantitativamente proveedores y funcionarios encuestados respecto a este tema, si los involucrados tienen esa percepción, eso genera desconfianza en la transparencia del proceso, pero esas malas prácticas requieren de la participación de al menos dos involucrados, el funcionario que consciente o inconscientemente incurre en la mala práctica y el proveedor que aprovecha esta circunstancia o incluso la provoca para beneficiarse, el no aplicar una buena práctica deriva en malas prácticas que traen consecuencias negativas para funcionarios y proveedores, y finalmente afectan a la institución y los usuarios. La no aplicación de buenas prácticas técnicamente se comprueba luego de análisis periciales profundos de los procesos, lo adecuado es evitar estas malas prácticas, enfatizando en las consecuencias legales tanto para funcionarios, así como para proveedores involucrados en las mismas.
4. Las tres instancias utilizadas en esta investigación han evidenciado que el control interno dentro del HBE prácticamente no existe a pesar que se han formado comités por parte de los mismos funcionarios para cumplir con la planificación estratégica impulsada por el IESS, eso inclusive lo perciben los

proveedores encuestados, en este sentido el IESS ejerce control interno a nivel nacional con sus auditores, el análisis situacional señala que actualmente no se da un ambiente que sea favorable para el control interno dentro del HBE, es decir que para implementarlo adecuadamente se requiere previamente subsanar muchas desviaciones respecto a la planificación estratégica, y, evidentemente es la misma autoridad la primera en comprometerse a corregir esas desviaciones, junto con todo el personal operativo y administrativo para a mediano plazo crear las condiciones propicias para la implementación de un proceso de control interno, a nivel de todos los procesos del HBE.

5. En todos los párrafos anteriores ya se hallan implícitas las estrategias propuestas para optimizar los procesos, en el caso específico del proceso de Compras Públicas, es imprescindible que a nivel institucional se asegure un ambiente propicio para este proceso de control interno, al respecto. Este proceso dentro del Departamento de Compras Públicas implica una supervisión de todos y cada uno de los pasos del proceso, teniendo en cuenta a parte de la misma dinámica del mismo, evitar las malas prácticas, omisiones voluntarias o involuntarias así como desviaciones tanto de parte de los funcionarios como de los proveedores, a mediano plazo este es un objetivo realizable y que implica una necesidad razonable de recursos humanos y económicos dentro del HBE, pero parte de este ambiente de control constituye el aplicar en toda la institución las directrices de la planificación estratégica considerando los temas tratados en este trabajo, por lo que la implementación de este proceso es parte de un proceso integral que requiere la participación de todos en el HBE.

## **5.2. Propuestas**

Las respuestas generadas por este estudio al planteamiento del problema sugieren que optimizar las destrezas y habilidades del personal involucrado en el proceso de compras públicas es así mismo un proceso que requiere de varias etapas, comenzando por una correcta aplicación de la planificación impulsada por el mismo IESS, pero a partir de las más altas instancias administrativas, logrando el involucramiento y compromiso de las autoridades y de todo el personal del HBE, creando un clima laboral propicio para el éxito de estos procesos y enfocándose en la mejora continua e

integral a través de procesos de capacitación, socialización de políticas, objetivos estratégicos y demás instancias relacionadas, supervisando y evaluando periódicamente su desempeño y resultados, no con el fin de sancionar, sino con el fin de mejorar, lo que mejorará la imagen de la institución y recuperará la confianza de los usuarios del HBE. Las siguientes propuestas giran alrededor de esta premisa.

1. Los resultados del análisis situacional claramente indican una falta de compromiso incluso desde las más altas instancias para con la planificación estratégica, es necesario que el mismo IEES supervise de manera adecuada la implementación de esta planificación, para lo cual se deben llevar a cabo políticas eficaces de capacitación, clasificación y evaluación de puestos, adecuada inducción al personal, optimización en la asignación de tareas, capacitación en relaciones interpersonales, implementar y fomentar la participación e involucramiento de todos los funcionarios en los temas de la institución, fomentar el trabajo en equipo y demás actividades tendientes a mejorar la situación actual que está muy lejos de las expectativas de excelencia en el servicio, para lo cual es necesario un ambiente de trabajo agradable y que motive al personal del HBE.
2. El personal encargado del proceso de Compras Públicas en la institución requiere de la adecuada inducción y capacitación previa para optimizar su desempeño y evitar el desperdicio de recursos y tiempo, al respecto, el mismo IEES en su planificación fija indicadores de desempeño del personal en las diversas instancias, como se ha indicado antes, lo que se busca al aplicar correctamente estos indicadores es lograr optimizar este proceso mejorando las destrezas de quien está a cargo del mismo, no se busca castigar o degradar al personal evaluado, pero esta es la percepción que se tiene sobre los procesos evaluatorios por parte de los evaluados e incluso de algunas autoridades encargadas de supervisar estos procesos. Al respecto tanto el IEES como el SERCOP son las entidades encargadas de la correcta implementación de estos procesos evaluatorios, incluyendo el cambio de percepción por parte de los involucrados.

3. Tanto para proveedores, como para funcionarios, las malas prácticas en la aplicación del proceso de compras públicas son evidentes, desde el punto de vista de la planificación estratégica, un adecuado control interno en la institución debe minimizar la ocurrencia y los efectos de la no aplicación de buenas prácticas, las auditorías externas, en el caso del HBE por parte de la Contraloría General del Estado son procesos que afectan la imagen de la institución, pero internamente causan desmotivación al personal, tensión y nerviosismo, así como desconfianza en el proceso por parte de los mismos proveedores y del público en general. Al respecto la propuesta de optimizar los procesos de control interno debe estar apoyada por un marco institucional que no solo promulgue leyes, sino que las aplique para todos.
4. El control interno es un requisito imprescindible para garantizar que se cumplen a cabalidad todos los procesos que se realizan en la institución, en el caso del proceso de compras públicas del HBE, un proceso de control interno debe minimizar las observaciones realizadas por el SERCOP a los diversos procesos de Compra y Contratación Públicas realizados por el HBE y subidos a la plataforma de compras públicas, esto generaría confianza tanto de parte de los funcionarios encargados al realizar su trabajo y también de parte de los proveedores que perciben un ambiente transparente en el desenvolvimiento de los procesos, está en manos del proceso de control interno el minimizar las malas prácticas en la Contratación Pública, es por esto la necesidad de implementar esta dependencia en el HBE, lo que se puede lograr si los Comités existentes dentro del mismo HBE se proponen trabajar en este sentido y aplican las directrices establecidas por el mismo IESS en materia de planificación en las entidades.
5. Se debe empezar lo más pronto posible con la implementación efectiva de las directrices de la planificación estratégica del IESS en el HBE, concienciar a todos sobre la misión, visión, valores institucionales y éticos que deben regir las actividades en el HBE, es necesario llevar a cabo procesos de análisis y descripción de puestos, correcta inducción al personal, elaborar los respectivos manuales de procesos para todos y cada uno de los procesos, optimizando el uso del talento humano y las cargas laborales, implementar índices que evalúen

el buen desempeño, y es importante socializar todas estas actividades entre los funcionarios, capacitar al personal e institucionalizar programas regulares de capacitación para todos los funcionarios, todo este proceso puede y debe ser realizado por el personal del HBE, con la asesoría de las entidades como el IESS, La Contraloría General del Estado, La Secretaría de Planificación y otras.

## Referencias

- Amón, J. (1999). *Estadística para psicólogos I. Estadística descriptiva*. Madrid, España: Pirámide.
- Bosco, J. (3 de mayo de 2018). *Alfa de Cronbach - Psicometría con R*. Obtenido de RPubS: [https://rpubs.com/jboscomendoza/alfa\\_cronbach\\_r](https://rpubs.com/jboscomendoza/alfa_cronbach_r)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano – 3ra. Edición*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México D.F.
- Chile, Ministerio de Salud [MINSAL]. (2016). *Modelo de Gestión de Establecimientos Hospitalarios. Serie Cuadernos - Manual Administrativo N° 9. Subsecretaría de Redes Asistenciales*. Obtenido de <http://www.bibliotecaminsal.cl/wp/wp-content/uploads/2016/03/9.pdf>
- Cortina, J. (1993). *What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications*. *Journal of Applied Psychology* (78), 1, 98-104. Obtenido de American Psychological Association, Inc.: [https://rpubs.com/jboscomendoza/alfa\\_cronbach\\_r](https://rpubs.com/jboscomendoza/alfa_cronbach_r)
- Ecuador, Contraloría General del Estado [CGE]. (2019). *Examen especial al proceso de reclutamiento, selección, contratación y nombramiento del personal; y, remuneraciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de mayo de 2018*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=57656&tipo=inf>
- Ecuador. Contraloría General del Estado [CGE] (2014) *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Registro Oficial Suplemento 87 del 14 de diciembre de 2009, Última modificación: 16 de diciembre de 2014. Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS]. (Mayo de 2019). *Boletín Estadístico N° 23 - 2017*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/8421754/BOLETIN+ESTADISTICO+23+2017.pdf>
- Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS]. (2015). *Código de Ética del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Resolución C.D. 486*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/4440675/CODIGO+ETICA+RES.C.D.486.pdf>

- Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS]. (2017). *Reforma Integral al Reglamento Orgánico Funcional del IESS - Resolución C.D. 535*.  
Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/C.D.-535.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de Contratación Pública [INCOPI] (30/05/2012). *Casística del uso del procedimiento de Ínfima Cuantía*. Resolución INCOPI No. 062-2012. Disponible en:  
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/.....>
- Ecuador, Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” [STPE]. (2019). *Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa. Resolución 13. Registro Oficial 91 del 29 de noviembre de 2019. Quito*.  
Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/metodologias/>
- Ecuador, Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP]. (2018). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Registro Oficial Suplemento 395 del 4 de agosto de 2008. Última modificación: 21 de agosto de 2018*. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/Ley-Organica-de-Contratacion-Publica.pdf>
- Ecuador, Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP] y Superintendencia de Control de Poder de Mercado [SCPM]. (2015). *Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el desarrollo del Ecuador 2015. – Las 100 trampas de la Contratación Pública*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_panel5\\_SERCOP\\_3.2.1\\_man\\_bue\\_prac\\_CP.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_panel5_SERCOP_3.2.1_man_bue_prac_CP.pdf)
- Ecuador. Superintendencia de Bancos [SBE] (2017). *Contratación Pública – Manual del Proceso*. Obtenido de: [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/03/14.3\\_manual.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/03/14.3_manual.pdf)
- Hernández, R., Collado, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición. ISBN: 978-1-4562-2396-0*. México D.F., México.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- LA HORA. (27 de julio de 2019a). \$ 82 millones por irregularidades en Hospital Básico del IESS - Esmeraldas. Diario La Hora, artículo publicado el 17 de julio de 2019, p.1
- LA HORA. (27 de agosto de 2018). *IESS Esmeraldas no logró la acreditación*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/esmeraldas/noticia/1102181385/iess-esmeraldas-no-logro-la-acreditacion->
- LA HORA. (16 de enero de 2019). *IESS: Sí construiremos un nuevo hospital en Esmeraldas*. Obtenido de Portal del Diario La Hora:  
<https://lahora.com.ec/esmeraldas/noticia/1102215409/iess-si-construiremos-un-nuevo-hospital-en-esmeraldas>
- Lara, A. (2013). *Toma el control de tu negocio*. (1) de Acción Empresarial. LID

## Editorial.

- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI(3),493-505. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28016320010>
- Pérez, J. (21 de Sept. de 2015). *El positivismo y la Investigación Científica*. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, ISSN No. 1390 – 3748, [en línea], 9(3) 29-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419741.pdf>
- Sánchez, A. (2012). *Mejora continua aplicada a la gestión por procesos del Sistema de Contratación Pública de Máxima Cuantía en el IESS*. Ingeniería en Administración de Empresas. Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1621>
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador [SIISE]. (s.f.). *Definiciones del SIISE. Unidades Operativas del Ministerio de Salud*. Obtenido de [http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/glosario/figlo\\_uniope.htm](http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/glosario/figlo_uniope.htm)
- Terán, K. (2017). *Análisis del modelo de gestión de la Dirección Administrativa del Hospital IESS-Esmeraldas*. Maestría en Administración de Empresas, mención Planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1073/1/>
- Treadway. (2013). *Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [COSO]*. Obtenido de [http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)
- Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL]. (2018). *Guía Básica para compras públicas [Edición digital]*. Obtenido de <https://noticias.utpl.edu.ec/guia-basica-para-compras-publicas>
- Vallejo, M. (2002). *El diseño de investigación: una breve revisión metodológica*. Archivos de cardiología de México, 72(1), 08-12. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-99402002000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402002000100002&lng=es&tlng=es)
- Vásquez, O. (2016). *Visión integral del control interno*. Contaduría. Universidad de Antioquia (69), 139-154.

**ANEXO A: DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS**

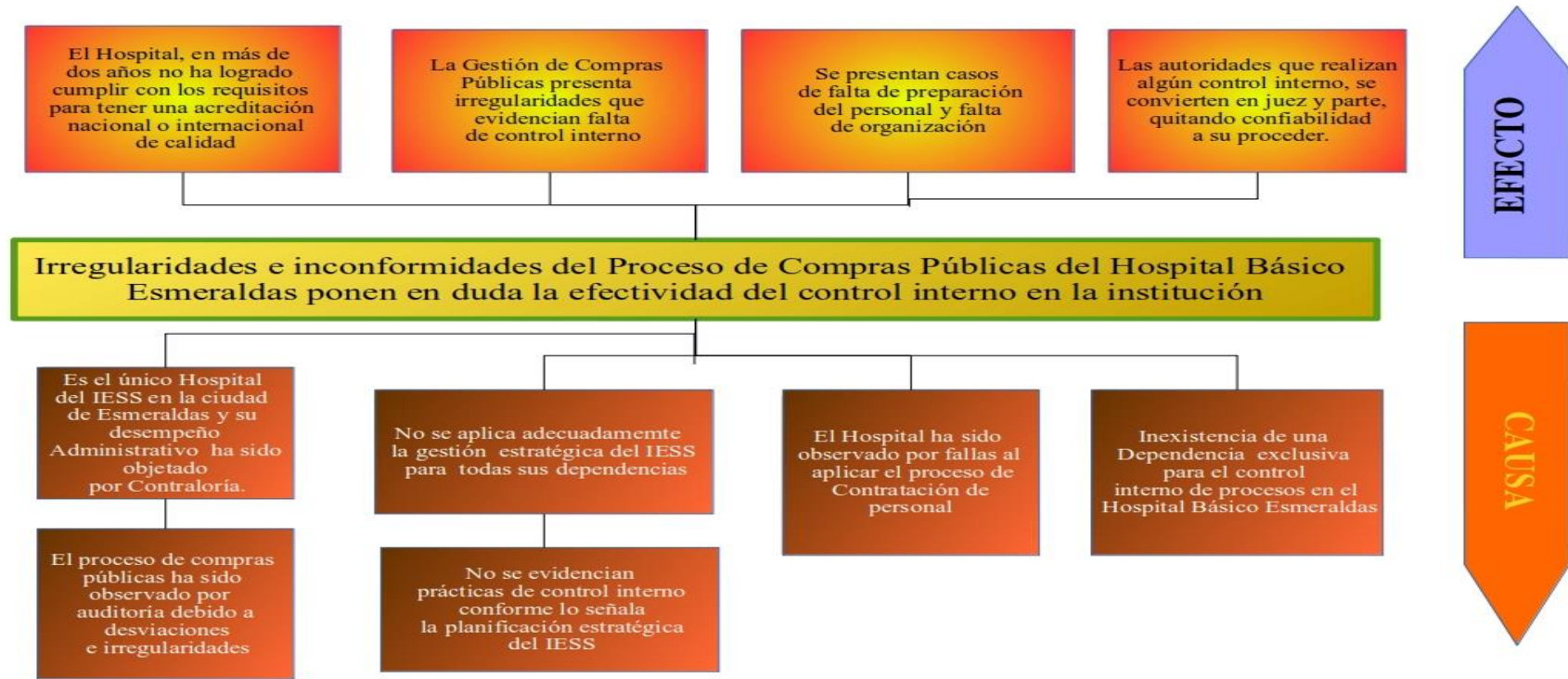


Figura A. Diagrama de Causas – Efectos

**ANEXO B: DIAGRAMA DE MEDIOS FINES**

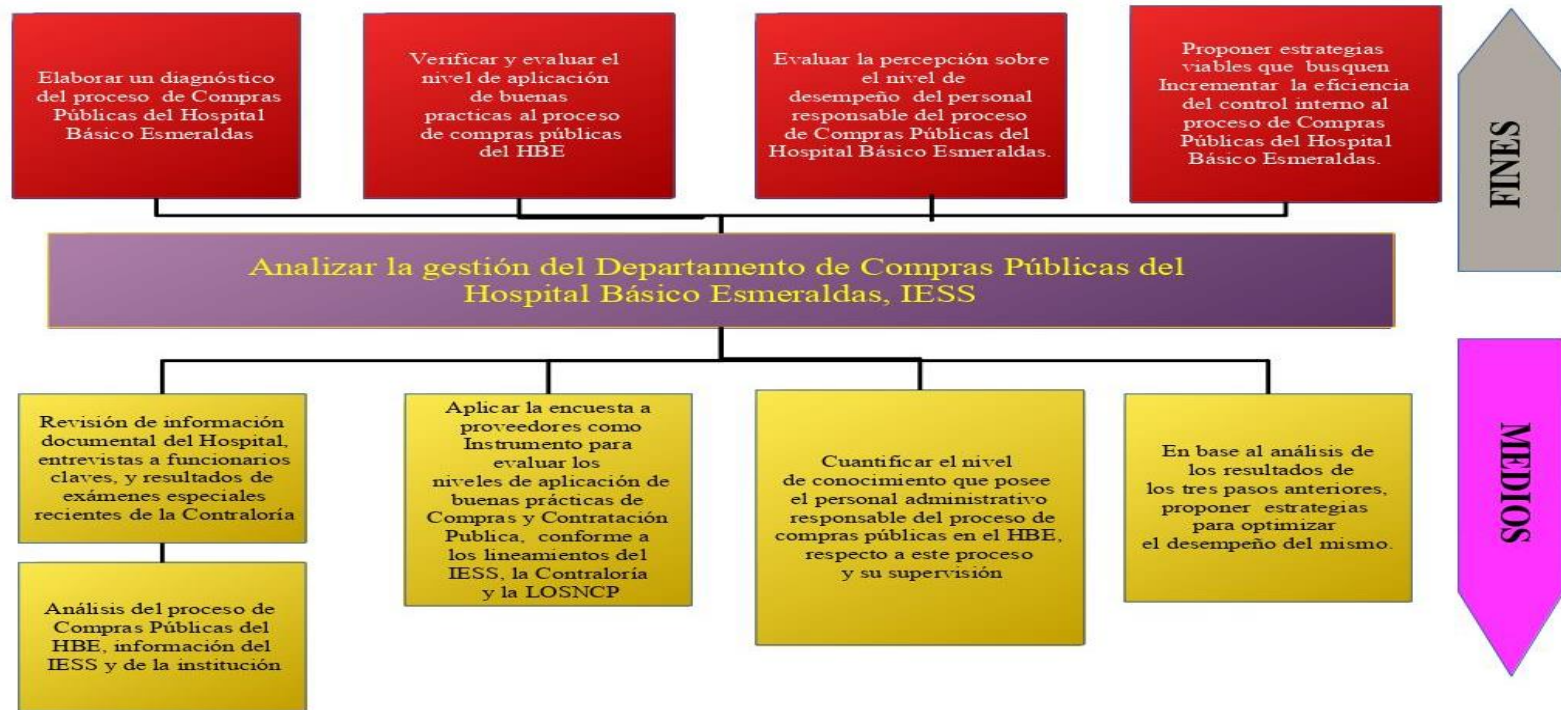


Figura B: Análisis de medios y fines

## ANEXO C: ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario tiene por objeto evaluar su percepción sobre el nivel de aplicación de buenas prácticas de contratación pública en el Hospital Básico Esmeraldas, se garantiza que la información será utilizada únicamente con fines didácticos y no implica responsabilidad alguna por parte del informante.

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha:

Área de trabajo:

Año de ingreso a H.B.E.:

### 2. FASES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

En base a la experiencia en su área de trabajo, por favor indique que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones acerca de las diferentes fases en los procesos de contratación pública del H.B.E. ( 1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo)

1    2    3    4    5

**2.1.**    Estoy muy capacitado para la gestión del proceso de contratación pública

**2.2.**    Participo regularmente del proceso de contratación pública del H.B.E.

#### 1. Fase Preparatoria. Identificar la necesidad, estudio de viabilidad

**2.3.**    El Plan Anual de Contrataciones (PAC) refleja las necesidades reales

**2.4.**    Siempre se cuenta con la Certificación Presupuestaria

#### 2. Fase Precontractual. Cumplimiento de las Normas de LOSNCP y SERCOP

**2.5.**    Se hacen análisis exhaustivos de las necesidades de cada área

**2.6.**    Se hace referencia exclusiva a Estudios aprobados acordes con el PAC

**2.7.**    Los Estudios de mercado para comprobar la viabilidad del contrato son bien realizados

- 2.8.** Hay claridad y transparencia para definir los requisitos habilitantes
- 2.9.** Se definen correctamente los criterios para evaluar las propuestas
- 2.10.** La selección de contratistas es transparente e imparcial
- 2.11.** Se cumple con la programación de parte de la administración de aspectos como fechas de publicación, preguntas, respuestas, aceptación de ofertas, calificaciones, pujas y adjudicación, entre otras....
- 2.12.** Usualmente se respetan estas fechas
- 2.13.** Se percibe la transparencia en la presentación de ofertas y en su evaluación...
- 2.14.** La Entidad realiza procesos de control interno a esta fase de la contratación pública.
- 2.15.** El personal de Compras Públicas está lo suficientemente capacitado para desempeñarse en las actividades de su responsabilidad en esta fase del proceso....
- 3. Fase Contractual. Ejecución e implementación**
- 2.16.** Se evidencia transparencia y equidad en la solicitud de garantías y en su oportuna devolución al proveedor
- 2.17.** Siempre se cumplen con todas las exigencias para las garantías
- 2.18.** Se evidencia un manejo eficiente de contratos
- 2.19.** Se cumplen con todos las fases de los contratos, en forma transparente y oportuna.

#### 4. Fase Post contractual. Evaluación

2.20. Se hace una adecuada liquidación económico-contable de los contratos.

2.21. Se cumple con el plazo de 10 días post liquidación para el pago a proveedores

#### 5. Preguntas generales

2.22. En la entidad se llevan a cabo procesos de control interno conforme a los lineamientos institucionales del IESS

2.23. El personal que realiza el proceso de contratación pública tiene un adecuado nivel de capacitación y preparación técnica, así como un elevado sentido de la ética y transparencia.

2.24. Es común la práctica de procedimientos que usted considera ilegales y poco éticos.

2.25. Los Comités de Coordinación y Asesoría cumplen eficientemente con la misión para la que han sido creados

***MUCHAS GRACIAS...***

## ANEXO D: ENCUESTA A PROVEEDORES ADJUDICADOS - 2019

Percepción del entrevistado acerca del proceso de compras públicas en el Hospital Básico Esmeraldas (1 nada de acuerdo y 4 es total acuerdo)		1	2	3	4
1.	Los términos para elaborar propuestas son claros y realizables para la mayoría de ofertantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Se beneficia a la producción nacional, evitando aventajar a grandes empresas transnacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Se ponderan por igual los aspectos técnicos y los monetarios al considerar las propuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<b>CONVOCATORIA, CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE OFERTANTES</b>				
4.1.	Las especificaciones señaladas en el pliego son las mismas que en los TDR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.	Las preguntas y aclaraciones no ocasionan modificaciones sorpresivas de las condiciones establecidas en el Pliego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.	Las modificaciones a los pliegos no buscan beneficiar a un oferente en especial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.	Las preguntas y aclaraciones son resueltas a tiempo por parte de la entidad contratante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.	Las especificaciones técnicas son universales en cuanto a marcas, medidas, pesos y otras características	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6.	Se evita beneficiar a oferentes que trabajen con activos “nuevos” discriminando a los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Percepción del entrevistado acerca del proceso de compras públicas en el Hospital Básico Esmeraldas (1 nada de acuerdo y 4 es total acuerdo)**

**1    2    3    4**

- |              |   |                          |                          |                          |                          |
|--------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>4.7.</b>  | Se evita exigir como requisito visitas técnicas al taller o empresa del oferente, beneficiando a ciertos proveedores locales                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.8.</b>  | No se solicitan condiciones puntuales “a dedo” y difíciles de cumplir para todos los ofertantes   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.9.</b>  | No es común beneficiar al oferente que presente certificaciones internacionales frente a las nacionales                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.10.</b> | Los oferentes que presentan mayor cantidad de contratos sin evaluarlos no sacan ventaja frente a otros oferentes con menos años en el mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.11.</b> | Siempre se otorgan los procesos a oferentes habilitados debidamente en el RUP en todas las fases del proceso                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.12.</b> | Se define claramente la metodología para calificar las ofertas, sin lugar a subjetividades en la calificación                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.13.</b> | Se evidencia transparencia en los procesos de calificación de ofertas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>5.</b>    | No hay discriminación respecto a la experiencia en trabajos anteriores de los ofertantes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>6.</b>    | El ofertante con “activos propios” no está aventajado frente a los que ofrezcan alternativas como leasing o similares para trabajar           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>7.</b>    | La entidad contratante no utiliza el régimen de proveedor único para beneficiar a algún oferente.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>8.</b>    | <b>TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROCESOS</b>   |                          |                          |                          |                          |

Percepción del entrevistado acerca del proceso de compras públicas en el Hospital Básico Esmeraldas (1 nada de acuerdo y 4 es total acuerdo)		1	2	3	4
8.1.	No se presentan trabajos duplicados o como pantalla para que un solo ofertante se beneficie de las adjudicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2.	La entidad no adjudica procesos en base a contrataciones que no constan en el catálogo electrónico, aumentando los costos de los insumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3.	Se evitan los procesos de ínfima cuantía que apuntan a favorecer a un solo oferente, evitando la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4.	Se evita formular muchos procesos de ínfima cuantía para evitar las exigencias del proceso de subasta inversa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<b>BUENAS PRÁCTICAS EVALUATORIAS</b>				
9.1.	Existe transparencia para exigir garantías de anticipo y fiel cumplimiento a todos los ofertantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.	Los Informes y evaluaciones son elaborados de manera subjetiva para todos los proveedores adjudicatarios que completan los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3.	La Dirección Financiera cumple con el cronograma de pagos de acuerdo a los lineamientos del SERCOP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	El proceso de auditoría interna del IESS es efectivo sobre todo a nivel provincial, como en el caso de Esmeraldas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fuente:* Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el desarrollo del Ecuador 2015. – Las 100 trampas de la Contratación Pública. (SERCOP & SCPM, 2015)

**Adaptación:** Sabrina Basurto, 2020

## ANEXO E: TABULACIÓN DE ENCUESTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO

	dos.1	dos.2	dos.3	dos.4	dos.5	dos.6	dos.7	dos.8	dos.9	dos.10	dos.11	dos.12	dos.13	dos.14	dos.15	dos.16	dos.17	dos.18	dos.19	dos.20	dos.21	dos.22	dos.23	dos.24	dos.25	SUMA	
AD1	4	5	1	2	4	4	2	2	4	4	4	2	1	1	2	1	3	2	2	3	2	1	2	3	2	63	
JD1	3	4	2	2	4	3	2	2	3	2	4	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	54	
JD2	3	4	1	3	3	4	2	1	3	4	4	2	3	2	2	1	2	4	2	3	2	2	2	3	2	64	
JD3	3	4	2	1	3	4	1	1	3	3	3	2	2	1	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	1	58	
JD4	4	3	2	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	2	3	1	2	4	2	4	2	1	3	3	2	64	
ES1	4	4	1	1	3	3	3	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	4	1	1	2	2	1	50	
ES2	4	4	2	1	4	4	3	2	4	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	1	65	
ES3	3	4	2	2	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	1	3	2	2	3	2	1	64	
ES4	4	4	2	3	2	4	2	1	3	4	3	3	1	2	3	2	3	2	1	3	1	1	3	3	1	61	
ES5	5	4	3	1	3	4	3	1	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	68	
ES6	3	3	2	1	2	4	2	2	3	1	4	1	2	1	3	1	3	3	1	3	2	1	3	3	2	56	
ES7	3	4	2	1	4	3	3	2	4	2	4	2	1	2	2	1	3	2	2	4	1	2	2	3	1	60	
ES8	3	4	1	1	2	3	1	3	3	1	3	3	2	1	2	1	3	4	1	3	1	1	2	3	1	53	
ES9	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1	3	1	54	
SUM	49	55	25	24	43	51	31	25	43	37	49	29	26	21	33	22	33	40	21	44	23	19	33	39	19	29.65	
PRO	3.50	3.93	1.79	1.71	3.07	3.64	2.21	1.79	3.07	2.64	3.50	2.07	1.86	1.50	2.36	1.57	2.36	2.86	1.50	3.14	1.64	1.36	2.36	2.79	1.36		
VAR	0.42	0.23	0.34	0.68	0.69	0.25	0.49	0.34	0.53	1.17	0.27	0.38	0.59	0.27	0.40	0.26	0.71	0.75	0.27	0.29	0.25	0.25	0.40	0.18	0.25	10.64	
																										ALFA:	0.67

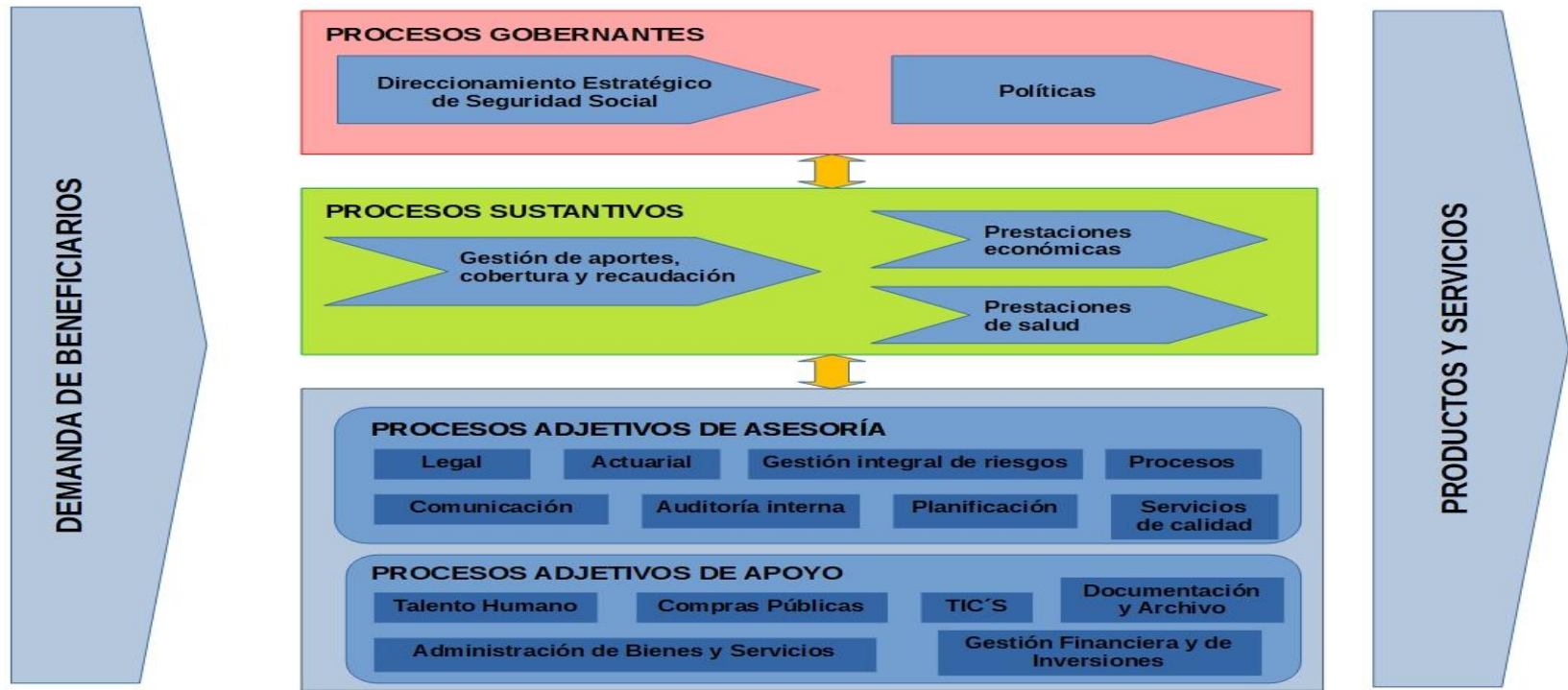
**Fuente:** Respuestas de informantes a encuesta a personal administrativo

## ANEXO F: TABULACIÓN DE ENCUESTAS A PROVEEDORES ADJUDICATARIOS – 2019

	1	2	3	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.	4.9.	4.10.	4.11.	4.12.	4.13.	5.	6.	7.	8.1.	8.2.	8.3.	8.4.	9.1.	9.2.	9.3.	10.	suma		
P.1.	3	1	3	2	2	4	3	2	4	2	4	2	3	1	3	4	2	4	1	3	2	3	2	3	3	4	2	72		
P.2.	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	4	3	3	3	3	2	53	
P.3.	4	4	4	3	2	3	4	3	2	1	2	4	2	1	4	4	4	3	4	3	3	4	1	4	4	2	3	82		
P.4.	2	4	4	1	1	3	2	4	1	2	1	3	2	1	3	3	2	4	1	4	3	3	3	4	2	4	2	69		
P.5.	1	4	2	2	2	4	3	3	3	4	1	3	1	3	2	3	1	2	2	3	4	2	3	2	1	1	3	65		
P.6.	3	4	1	2	3	2	4	1	4	1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	1	1	3	4	3	75		
P.7.	4	2	1	3	1	1	1	3	2	4	3	2	1	1	1	2	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	51		
P.8.	4	3	4	1	1	1	3	3	3	1	3	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	2	3	2	2	57		
P.9.	3	1	3	3	3	4	2	1	4	2	3	4	1	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	2	1	2	4	63		
P.10.	1	4	2	2	1	2	2	3	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	4	1	4	3	3	2	2	4	4	75		
P.11.	2	4	1	1	2	4	3	2	1	4	2	2	3	2	1	4	2	3	3	3	4	2	1	4	1	4	4	69		
																												95.47		
SUM	28	33	27	21	19	30	28	27	29	27	27	29	22	21	25	33	27	32	26	28	29	27	23	28	24	31	30			
PROM	2.55	3.00	2.45	1.91	1.73	2.73	2.55	2.45	2.64	2.45	2.45	2.64	2.00	1.91	2.27	3.00	2.45	2.91	2.36	2.55	2.64	2.45	2.09	2.55	2.18	2.82	2.73			
VAR	1.47	1.60	1.47	0.69	0.62	1.42	1.07	0.87	1.25	1.67	0.87	0.85	1.20	0.89	1.42	1.20	1.07	0.69	1.25	1.27	1.25	0.87	1.29	1.27	1.16	1.56	1.02	31.31		
																												cronbach:	0.70	

Fuente: Resultados de encuestas aplicadas a proveedores adjudicados – 2019

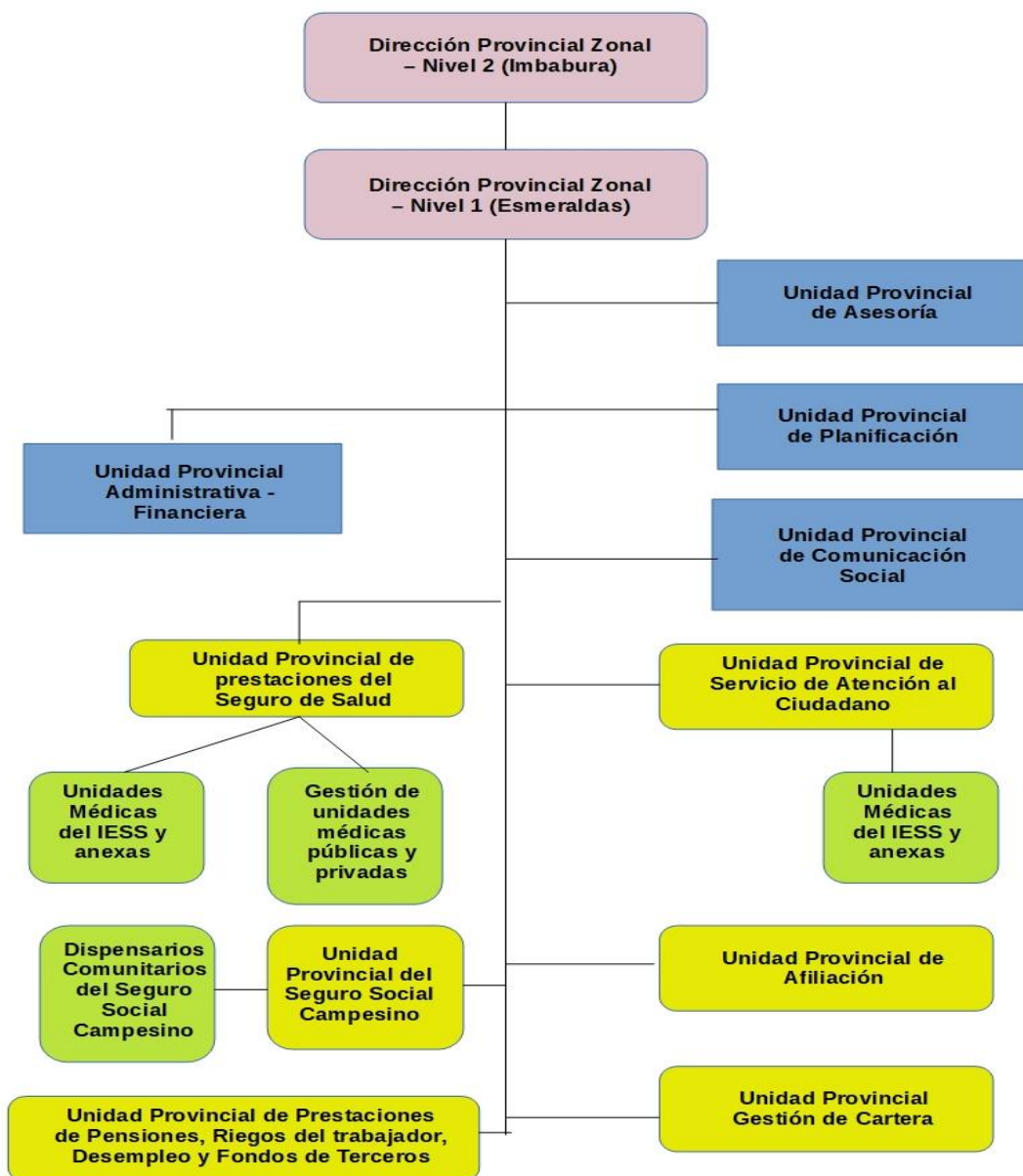
**ANEXO G: MAPA DE PROCESOS DEL IESS**



**Fuente:** Reforma Integral al Reglamento Orgánico Funcional del IESS - Resolución C.D. 535. (IESS, 2017 p.12)

**Elaborado por:** Sabrina Basurto

## ANEXO H: ESTRUCTURA ORGÁNICA TERRITORIAL (Nivel 1)



**Fuente:** Reforma Integral al Reglamento Orgánico Funcional del IESS - Resolución C.D. 535. (IESS, 2017 p.141)

**Elaborado por:** Sabrina Basurto

**ANEXO I: DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS PÚBLICAS – ETAPA PREPARATORIA;  
ETAPA PRE CONTRACTUAL Y ETAPA CONTRACTUAL.**

**Fuente de los Diagramas:** Proceso descrito en la tabla 6.

**Elaborados por:** Sabrina Basurto

**Modelador:** Software Bizagi - 2020

