



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**GOBERNANZA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ETAPAS PREPARATORIA
Y PRECONTRACTUAL EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO:
GAD MUNICIPAL DE MANTA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GOBERNANZA

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GOBERNANZA INSTITUCIONAL

PREVIO AL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA:

NIEVES ROSERO, LETTY MARIBEL

TUTOR:

MGT. YANDRY FELIPE MANTUANO ZAMBRANO

PORTOVIEJO, JULIO 2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría dada a mi persona, a mis padres, hermanas y hermano por el apoyo incondicional, en cada palabra de motivación y fortaleza que me dieron y me continúan dando, gracias por creer y confiar en mí.

Agradecer a la PUCE, sede Manabí por acogerme como maestrantes, de la misma manera a los docentes y al tutor asignado en el proyecto de investigación.

De la misma manera agradezco a mis amigos y compañeros del Gad Manta: Viviana, Maritza, David y Javier con quienes emprendimos este reto estudiar el cuarto nivel en Administración Pública y al final lo hemos logrado terminar con satisfacción.

Letty Maribel, Nieves Rosero

DEDICATORIA

Este logro alcanzado es dedicado al creador de mi vida, Dios.

Dedico también este cuarto nivel de maestría, mi señor padre Pedro Ángel Nieves Quimis y a mi señora madre Benita Rosero Peñafiel, a mis hermanas Martha, Génesis y hermano Ángel porque son mi base sobre la cual estoy fundamentada, el haber aprobado un cuarto nivel académico que conlleva mucho esfuerzo y dedicación, fueron ellos los que estuvieron y siguen estando conmigo en todo tiempo, en la debilidad y en la fortaleza, en mis derrotas y en mis triunfos.

Letty Maribel, Nieves Rosero

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ**

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de titulación de posgrados; en consecuencia, es apto para su publicación y su difusión.

Tema: GOBERNANZA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ETAPAS
PREPARATORIA Y PRECONTRACTUAL EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. CASO
DE ESTUDIO: GAD MUNICIPAL DE MANTA

Línea de Investigación: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Autor: ING. LETTY MARIBEL, NIEVES ROSERO

Ab. Yandry Mantuano Zambrano

CI: 1309183117

Director de Titulación

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ**

ACTA DE LA COMISIÓN ACADÉMICA

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

La Comisión Académica aprueba el presente trabajo de titulación en nombre de la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí

Tema: GOBERNANZA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ETAPAS
PREPARATORIA Y PRECONTRACTUAL EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. CASO
DE ESTUDIO: GAD MUNICIPAL DE MANTA

Línea de Investigación: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Autor: ING. LETTY MARIBEL, NIEVES OSERO

Director de Titulación: AB. YANDRY MANTUANO ZAMBRANO

Firman los miembros del tribunal

Presidente Tribunal

Miembro Tribunal 2

Miembro Tribunal 3

Secretario General
PUCEM

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de titulación infringe los derechos de otros autores.

Datos de la investigación:

Tema: GOBERNANZA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ETAPAS
PREPARATORIA Y PRECONTRACTUAL EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. CASO
DE ESTUDIO: GAD MUNICIPAL DE MANTA.

Línea de Investigación: GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Autor: ING. LETTY MARIBEL, NIEVES ROSERO

Director de Titulación: ABG. YANDRY MANTUANO ZAMBRANO

ING. LETTY MARIBEL NIEVES ROSERO

CI:1309834990

Portoviejo, junio de 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

El presente proyecto de investigación de alto nivel no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de sustento que ha sido debidamente citado en esta investigación. Este trabajo es de total responsabilidad del autor por lo que declaro bajo juramento que ninguna sección de esta investigación infringe los derechos de autor de nadie.

(f): _____

Nombre: Letty Maribel Nieves Rosero

C.I.: 1309834990

Dirección: Manta, San Pedro Av. 207 entre calles 307 y 308

Correo electrónico: lemanir@hotmail.com

Teléfono: 0997072047

RESUMEN

Se identificó la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, desde las dimensiones de la gobernanza. Se aplicó un instrumento del Centro de Desarrollo Latinoamérica, y se midió el modelo de gestión, se obtuvo 318,93/500 puntos, es decir la gestión desempeñada está sistematizada, tiene mecanismos de evaluación y mejora permanente con indicadores en los últimos tres años. Las dimensiones de la gobernanza estudiadas, fueron: ciudadanía, recursos humanos, planificación y control, e información de conocimientos. Los criterios de liderazgo y resultados se obtuvo la menor ponderación. Las actividades de las etapas preparatorias y precontractuales comprenden 9 procedimientos por la Dirección Requirente, un procedimiento por la Dirección de Gestión Financiera y 13 procedimientos por la Dirección de Compras Públicas. A través de la entrevista y mesa técnica se evidenció que, entre los nudos críticos, estaba la carencia de directrices y de un procedimiento estandarizado que apoyara la gestión. Se propuso un procedimiento para optimizar el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública, tomando en cuenta las recomendaciones dadas por el Centro de Desarrollo Latinoamérica, y en función a las deficiencias identificadas en los criterios de Liderazgo y Resultados de la Gobernanza (nudos críticos). Se describió un procedimiento basado en la norma ISO 9001:2015 y los instructivos del SERCOP y se propuso indicadores de gestión para los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual, de acuerdo a lo sugerido en la metodología de MAPS.

Palabras claves: Gobernanza, modelo de gobernanza, contratación pública, procedimiento de contratación pública, indicadores de desempeño.

ABSTRACT

The administrative dynamics of the contracting processes in their preparatory and pre-contractual stage of the GAD of Manta were identified from the dimensions of governance. An instrument of the Latin American Development Center was applied, and the management model was measured, obtaining 318.93/500 points, I.E., the management performed is systematized, has evaluation mechanisms and permanent improvement with indicators in the last three years. The dimensions of governance studied were: citizenship, human resources, planning and control, and knowledge information. The criteria of leadership and results obtained the lowest weighting. The activities of the preparatory and pre-contractual stages comprise 9 procedures by the Requesting Directorate, one procedure by the Financial Management Directorate and 13 procedures by the Public Procurement Directorate. Through the interview and the technical roundtable, it became evident that, among the critical issues, there was a lack of guidelines and a standardized procedure to support management. A procedure was proposed to optimize the development of the preparatory and pre-contractual stages of public procurement processes, taking into account the recommendations made by the Latin American Development Center, and based on the deficiencies identified in the criteria of leadership and governance results (critical nodes). A procedure based on the ISO 9001:2015 standard and SERCOP instructions was described and management indicators were proposed for procurement processes in their preparatory and pre-contractual stages, as suggested in the MAPS methodology.

Keywords: Governance, governance model, public procurement, public procurement procedure, performance indicators.

Tabla de Contenido

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Certificación del Tutor	iii
Certificado de Aprobación	iv
Declaración de Autenticidad y Responsabilidad	v
Declaración de Originalidad	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Pregunta de investigación	4
1.2.1 Propósito de la investigación / Limitaciones	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Matriz de operacionalización de las variables	5
Capítulo II Estado del Arte	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones previas	7
2.1.2 Antecedentes referenciales del proceso de la Contratación Pública de Ecuador.....	9
2.1.2.1 Ejercicio de la contratación pública en el Ecuador.....	11
2.2 Marco Referencial Teórico	13
2.2.1 Gobernanza alineada a la estrategia de contrataciones publica	13
2.2.2 Metodología de evaluación de las ofertas para la contratación pública.....	18
2.2.3 Términos asociados a la gestión de la contratación pública	19

2.2.4 Contexto Organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado (GAD) Municipal De Manta.....	20
2.2.4.1 Descripción.....	20
2.2.4.2 Organigrama.	22
Capítulo III Marco Metodológico.....	23
3.1 Diseño metodológico	23
3.1.1 Enfoque de investigación.....	23
3.1.2 Población y muestra.....	23
3.1.2.1 Población.....	23
3.1.2.2 Muestra.	24
3.1.3 Propuesta de la investigación.....	24
3.2 Tipo de recolección de la información.....	25
3.2.1 El instrumento del Centro de Desarrollo Latinoamericano:	25
3.2.1.1 Evaluación de procesos.	27
3.2.1.2 Evaluación de resultados	28
3.2.2 Entrevista	31
3.3 Análisis de datos	31
3.3.1 Aplicación del instrumento (encuesta).....	31
3.3.2 Aplicación de la entrevista.....	32
Capítulo IV Resultados y Propuesta.....	33
4.1 Identificación de la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta.	33
4.1.1 Descripción de las fases del procedimiento de contratación pública preparatoria y precontractual se puede mencionar lo siguiente:.....	33
4.1.2 Organigrama de gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública.....	35
4.1.3 Descripción del proceso de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta.	35
4.1.4 Gobernanza en los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, actualmente.	41

4.2	Establecimiento de los nudos críticos que impiden la optimización administrativa dentro de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD de Manta.....	43
4.3	Propuesta de un procedimiento que optimice el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública	49
4.3.1	Foco	49
4.3.2	Acciones de Mejora inmediata.....	50
4.3.3	Líneas de acción.....	51
4.3.4	Creación de un instructivo interno para los procesos preparatorios y precontractuales de la contratación de pública del GAD de Manta.....	52
4.3.4.1	Política.	52
4.3.4.2	Objetivo.	52
4.3.4.3	Alcance.	53
4.3.4.4	Responsables.	53
4.3.4.5	Desglose de las etapas preparatorias de la contratación pública.....	53
4.3.4.6	Desglose de las etapas precontractuales de la contratación pública.....	58
4.3.4.6.1	Procedimiento por ínfima cuantía.	59
4.3.4.6.2	Procedimiento por menor cuantía.	60
4.3.4.6.3	Procedimiento por cotización o licitación.....	63
4.3.5	Creación de indicadores de gestión para las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública.....	66
	Conclusiones.....	71
	Recomendaciones	73
	Referencias Bibliográficas.....	74
	Anexo	77

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de operacionalización de las variables</i>	5
Tabla 2 <i>Total de funcionarios de la Coordinación General de Desarrollo Institucional</i>	24
Tabla 3 <i>Niveles de puntuación con la Evaluación de Procesos de Enfoque y Despliegue de la gestión para la Contrataciones Públicas</i>	27
Tabla 4 <i>Matriz enfoque-despliegue</i>	28
Tabla 5 <i>Niveles de puntuación con la Evaluación de Resultados</i>	28
Tabla 6 <i>Puntuaciones por criterio, subcriterio y ponderadores de cada sub-criterio</i>	29
Tabla 7 <i>Interpretación de la puntuación</i>	30
Tabla 8 <i>Resultado de la entrevista</i>	32
Tabla 9 <i>Etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública</i>	36
Tabla 10 <i>Total, de actividades llevadas a cabo en los procesos del proceso de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, actualmente.</i>	40
Tabla 11 <i>Ponderación del instrumento aplicado</i>	41
Tabla 12 <i>Identificación de fortalezas y procesos que requieren mejoras</i>	43
Tabla 13 <i>Nudos críticos en la gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Pública del GAD de Manta</i>	47
Tabla 14 <i>Líneas de acción</i>	51
Tabla 15 <i>Etapas preparatorias de la contratación pública</i>	54
Tabla 16 <i>Etapas precontractuales de la contratación pública, por ínfima cuantía</i>	60
Tabla 17 <i>Etapas precontractuales de la contratación pública, por menor cuantía</i>	62
Tabla 18 <i>Etapas precontractuales de la contratación pública, por cotización o licitación</i>	65

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Modelo de gestión fundamentada en la gobernanza territorial</i>	16
Figura 2 <i>Ubicación geográfica de Manta</i>	21
Figura 3 <i>Organigrama Institucional Gad Manta</i>	22
Figura 4 <i>Organigrama para la gestión</i>	35
Figura 5 <i>Etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública</i>	36
Figura 6 <i>Nudos críticos en la gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Públicas del GAD de Manta</i>	48
Figura 7 <i>Acciones de mejoras inmediatas para gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Públicas del GAD de Manta</i>	50
Figura 8 <i>Etapas preparatorias de la contratación pública</i>	54
Figura 9 <i>Base naturaleza del requerimiento y al presupuesto referencial (monto)</i>	58
Figura 10 <i>Matriz global del proceso de la fase precontractual</i>	59
Figura 11 <i>Flujograma por ínfima cuantía</i>	59
Figura 12 <i>Flujograma por menor cuantía</i>	61
Figura 13 <i>Flujograma por cotización o licitación</i>	64
Figura 14 <i>Fotografías de entrevista</i>	93
Figura 15 <i>Fotografías de entrevista</i>	94
Figura 16 <i>Fotografía de entrevistas</i>	95
Figura 17 <i>Fotografía de entrevistas</i>	96
Figura 18 <i>Fotografía de entrevistas</i>	97
Figura 19 <i>Fotografía de entrevistas</i>	98

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

La contratación pública incluye todo tipo de contratos celebrados por el sector público que, por la naturaleza y características específicas de este sector, requieren la aplicación de una normativa específica. Así que, el Servicio Nacional de Contratación Pública en el Ecuador fue creado con el objetivo de optimizar y transparentar el proceso de compras del departamento de mente abierta, y abogar por la implementación de la gestión de las condiciones de contratación, democratización de la oferta, desde que la Ley entró en vigor en el 2008, hubo transparencia debido al Registro Único de Proveedores – R.U.P., democratizando así la participación de todos los procesos de contrato excepto como fuente que proporcione actualizaciones a las agencias estatales de control y fácilmente derecho de la sociedad civil al acceso de la información.

Es importante señalar que, al utilizar el sistema de contratación pública, su finalidad como proceso principal es el uso del puerto virtual el cual brinda agilidad, dinamismo, claridad y tecnología eficiente y ahorro de dinero al Estado, ya que se puede utilizar para realizar trabajo adicional con fines de lucro para la sociedad. De modo que, el gobierno se ha convertido en el mayor ente de adquisición de bienes y servicios en el país, por lo que se afianza como el mayor socio comercial de las empresas, que cumplen un papel fundamental en la actividad económica, impulsando a aquellos pequeños y micro empresarios, muchos de los cuales con origen de la economía popular y solidaria. Por lo que, la administración pública se basa en el interés público por los servicios públicos que son ciertamente responsables del derecho como elemento vertical de la administración estatal.

Con relación a lo anterior, cabe mencionar que la ley se encarga de definir lo que se entiende propiamente por órgano estatal, pudiendo incluir o no, entes estatales de derecho público interno, por lo que, una causa adicional de la trascendencia del contrato administrativo proviene de la idea de la colaboración de los sujetos privados con la administración, donde el particular no se comporta como un contratista ordinario.

1.1 Planteamiento del problema

Las compras o contrataciones públicas es la obtención de bienes, servicios u obras por parte del gobierno o de empresas públicas. Según Ulloa (2006), las define como:

Las adquisiciones de bienes y servicios hechas por los distintos niveles de gobierno y sus agencias, necesarias para garantizar sus funciones, la cual está regulada por normativa legal vigente. A nivel internacional, el mercado de compras públicas demanda anualmente un 10% del PIB mundial, o el equivalente al 80% del comercio global. Para una definición inclusiva, se puede indicar que las Compras Públicas son todas las adquisiciones de bienes, servicios e infraestructura, demandadas por los gobiernos para su uso propio (no para reventa), para la provisión de bienes públicos (infraestructura) o financiadas con recursos públicos. El término se refiere en forma general al conjunto de instrumentos legales que regulan el mercado de las contrataciones públicas. (p.8)

De acuerdo al análisis, se evidencia que es de mucha importancia optimizar los procesos de contratación pública en las entidades de Gobierno, en este caso en sus etapas preparatoria y precontractual, y de esta forma mejorar los procesos de contratación a través de su adjudicación y posterior firma de contrato para su respectiva ejecución, con el fin de dar cumplimiento al Plan Operativo Anual (POA) y de igual manera al Plan Anual de Contrataciones (PAC), lo que conlleva al bienestar de la ciudadanía.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se puede inferir, que la compra pública y las contrataciones son elementos claves a la hora de prestar servicios públicos, la buena gobernanza y una economía sostenible. Según el (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] 01 junio 2021), en su publicación titulada “Menos Corrupción en las Contrataciones y Compras Públicas gracias a los Datos Abiertos”, enfatiza que:

La OECD estima que los gobiernos de todo el mundo gastan aproximadamente entre el 12% y el 20% de PIB a través de los sistemas de contratación pública. En América Latina esa cifra ronda el 30% anual del presupuesto nacional de los países. En ese sentido, es fundamental hacer más abiertos y transparentes estos sistemas para lograr resultados concretos en la entrega de bienes públicos y para construir instituciones eficaces. En ese sentido los conjuntos de datos abiertos, transparentes y útiles en compras públicas son una piedra angular de la contratación abierta.

De esta manera, los conjuntos de datos públicos, transparentes y útiles en la contratación pública son la base de los contratos abiertos. Es por ello, que actualmente la creación de datos y herramientas para su uso y reutilización facilita la toma de decisiones basada en evidencia, demostrando la capacidad de acceder y reutilizar libremente los datos de la compra pública, permitiendo así, a los gobiernos y mercados conocer las condiciones de suministro, lo que les concede utilizar los recursos del estado de manera efectiva

De igual forma, Ruiz (2020), considera oportuno para dichas entidades, la implementación de directivas, que eviten incurrir en errores para así remitir expedientes incompletos, y a la vez establecer la necesidad de evaluar y rediseñar sus procedimientos para identificar y eliminar actividades repetitivas; todo esto para optimizar las contrataciones que ocasione una mejora del servicio de la Municipalidad. Además, enfatiza que, para mejorar los requerimientos formulados por las áreas usuarias, en cuanto a la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas, alineados a los procedimientos de contrataciones, es necesaria la utilización de instructivos.

De acuerdo a lo anterior, se puede hacer referencia a lo establecido por el Servicio Nacional de Contratación Pública, la normativa que regula la compra pública, la cual ha conllevado que en las instituciones públicas realicen sus procesos de contratación con eficiencia y eficacia y de esta forma cumplir con los objetivos institucionales.

Con relación a lo anterior Logacho (2015), señala que:

la contratación pública en el Ecuador ha sufrido transformaciones a lo largo de los últimos 6 años. Desde la expedición de la nueva normativa legal en el año 2008, para la contratación de bienes, obras y servicios incluidas las consultorías, las instituciones públicas se han visto obligadas a cumplir con lo exigido por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, ente rector de las contrataciones públicas en el Ecuador. (p. 12)

En cuanto a lo señalado en el texto, se puede indicar que es de vital importancia que las instituciones públicas o de gobierno establezcan estrategias para que no se cometan errores en las etapas preparatoria y precontractual dentro de los procesos de contratación pública, y de esta manera cumplir con una optimización que va en beneficio de la institución y la ciudadanía.

En Este sentido, Manzano (2013), en su trabajo de investigación, argumenta que el Ecuador ha sido escenario de un cambio radical en cuanto a la contratación Pública, ya que el pasado 04 de agosto del 2008, con la promulgación a través del Registro Oficial 395, entra en vigencia la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP), como un desafío para todo el territorio ecuatoriano y sobre todo para la administración pública, con esto el gobierno de turno busca la participación igualitaria en los procesos de contratación, respetando los derechos y dinamizando la economía local.

1.2 Pregunta de investigación

En virtud de lo anteriormente planteado, se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos necesarios para aplicar una gobernanza que optimice las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD Manta?

1.2.1 Propósito de la investigación / Limitaciones

A través de la presente investigación, el área de Compras Públicas del GAD Manta, contará con las estrategias necesarias para optimizar las acciones de Gobernanzas en las etapas preparatoria y precontractual de la contratación pública. El estudio se centra en un diseño descriptivo, tipo exploratorio con un enfoque mixto. En la que, a través de revisión de fuentes bibliográficas, se procedió a indagar estrategias para la recolección de información oportuna para la investigación. Además, con la elaboración de entrevistas semiestructuradas, la aplicación de un instrumento de evaluación para medir la gobernanza, y la revisión de los procedimientos, en cada una de las etapas de los procesos de la contratación pública, con el fin de describir situaciones y acontecimientos en los procesos de contratación pública.

1.3 Justificación

La investigación es importante y necesaria debido que se puede observar que el sistema de contratación pública presenta cambios y modificaciones de cierto tiempo hasta la actualidad, trayendo consigo ciertas falencias que a través de este estudio se pueden mejorar y de esta manera optimizar los procesos de contratación pública para cumplir satisfactoriamente lo establecido por la ley. Siendo de gran utilidad para el conocimiento porque ofrece alternativas que ayudarán al manejo y control del tema. En cuanto al análisis, se permitirá contemplar diferentes grados de desarrollo de los procesos de contratación pública en su etapa preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Manta, lo cual será de utilidad práctica ya al ser partícipe de los procesos de contratación pública, intenta con la aplicación de sus conocimientos, plantear alternativas que permitan ofrecer mayor eficiencia a los diversos procesos de contratación pública que se celebran en la entidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo General*

Establecer un proceso que optimice las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública. Caso de estudio GAD Manta

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta.
- Establecer los nudos críticos que impiden la optimización administrativa dentro de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD de Manta.
- Proponer un procedimiento que optimice el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública.

1.5 Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de las variables

Objetivo General: Establecer un proceso que optimice las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública. Caso de estudio GAD Manta						
Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Ítems
1.- Identificar la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta.	Variable independiente	Se refiere a los procedimientos concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los	Modelo de gestión	Dirección de Compras Públicas, Verificar y analizar la gobernanza de los procedimientos de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública	Servidores públicos - área requirente	Entrevista Instrumento de evaluación

		de consultoría				
2.- Establecer los nudos críticos que impiden la optimización administrativa dentro de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD de Manta		Dentro de la Contratación Pública, existen tres etapas: Preparatoria, precontractual y contractual o de ejecución	Etapas preparatoria y precontractual	Dirección de Compras Públicas, Verificar los procedimientos llevados a cabo en las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública	Analistas de Compras Públicas	
3.- Proponer un procedimiento que optimice el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública.		Analizar y buscar una estrategia para que los servidores públicos de las áreas requerientes elaboren sus requerimientos institucionales y de esa manera acelerar de manera eficiente los procesos de contratación	Procesos de contratación realizados en el año fiscal	Dirección de Compras Públicas, Gobernanza en los procesos realizados con indicadores de gestión para monitorear su eficacia y eficiencia	Dirección de Compras Públicas	

Elaboración propia

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones previas

Hernández (2015), llevó a cabo un análisis en su trabajo “Los procedimientos dinámicos como herramienta de gobernanza electrónica” entre el Gobierno y su relación con la contratación pública estatal a nivel nacional e internacional y el avance que esta ha tenido, vinculándose a la contratación pública en el proceso de gobernanza electrónica.

Adicionalmente, dio a conocer las características de la gobernanza electrónica y el gobierno electrónico en el Estado, definiendo cada uno de los elementos que integran la contratación pública electrónica, sus objetivos, los mismos que nos permiten visualizar la relación estricta entre la Gobernanza Electrónica, gobierno electrónico y contratación pública electrónica.

Morán (2018), realizó el “Rediseño del proceso de gestión de contratación pública orientado al modelo de gestión de la dirección provincial del Guayas del Consejo de la Judicatura”, para ello, empleó métodos de investigación cualitativa y cuantitativa para el análisis de situación actual de la institución, e identificó las oportunidades de mejora continua, para la optimización y desempeño de los procesos. Es en este sentido que se rediseñó la Gestión de Contratación Pública, a través de una propuesta de simplificación y compendio, pasando de siete subprocesos repetitivos y superfluos, a cuatro subprocesos específicos y precisos. Para estos últimos se elaboraron manuales, en los que se detallaron objetivos, alcances, responsables, definiciones, diagramas de flujo con sus respectivos glosarios de símbolos, además del procedimiento narrado de cómo llevar a cabo cada una de las actividades. Así también, se establecieron indicadores de gestión que permitirían tener control de la eficiencia de los subprocesos; además de definir tiempos en que se deben ejecutar las actividades y trazabilidad documental para el control de los archivos.

Villa & Mishell (2021), en su trabajo “El acuerdo multipartes en los procedimientos de contratación pública”, analizaron los posibles impactos en la aplicabilidad de la contratación gubernamental prevista en el Acuerdo Comercial Multipartes (ACM UE) y su incidencia en los procedimientos de contratación pública determinados en la normativa nacional, concluyendo, que han sido limitadas las acciones para informar y capacitar sobre el contenido

y alcance de dicho Acuerdo a los operadores del sistema, debido a la falta de articulación con el acuerdo de la normativa, sobre todo secundaria de Contratación Pública.

Vizcarra (2021), en su trabajo de titulación “Evolución histórica de la contratación pública en el Ecuador y su vinculación con la planificación nacional”, realizó una revisión del proceso histórico de la Administración y la Contratación Pública en Ecuador, y observó cómo ha venido evolucionado la contratación pública en el Ecuador para adaptarse al modelo de planificación nacional actual. Para ello, estudia los encuentros entre el Plan Anual de Contratación (PAC) y la Planificación Nacional del Ecuador, y revisa puntos concretos que vinculan el PAC y el Plan Nacional de Desarrollo que ha tenido varias denominaciones, además, analiza los principios rectores de los contratos públicos, así como sus mecanismos de cumplimiento en la normativa jurídica, lo cual lleva a establecer los principales problemas en la contratación pública. Finalmente, determina dónde y cómo se puede optimizar la contratación pública.

Jurado (2021), en su trabajo “Contratación Pública y Programación Anual de la Política Pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales”, estudió los niveles de cumplimiento de los procesos de contratación pública, verificó la gestión administrativa de la programación anual de la política pública (PAPP) e identificó el impacto de la contratación pública de obras en la gestión administrativa de la PAPP el proyecto se realizó mediante una investigación con un enfoque metodológico de tipo cuantitativo, con una modalidad experimental transversal descriptiva, se usó la medición numérica y análisis estadístico de las variables: Contratación pública como dependiente y la programación de la política pública como variable independiente.

El autor, llega a la conclusión que el cumplimiento en porcentaje de ejecución y gestión de obras de los municipios tienen resultados disímiles, en la que sobresalen: Los municipios Saquisilí, Salcedo y Latacunga con una ejecución y gestión del 96%, 81% y 68% respectivamente, mientras que los municipios de Pujilí, Pangua y Sigchos ejecutaron y gestionaron apenas el 53%, 45% y 38%. Se verifica la actuación en pos de los objetivos, metas y políticas de desarrollo nacional. Se comprobó la fuerte incidencia que tiene la dinámica de contratación pública con un coeficiente de determinación del 88,6%, en la programación anual de política pública comprendida en el periodo enero a diciembre de 2020.

Bajo esta línea de investigación, la presente propuesta pretende identificar la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, como lo realizado por los autores Morán (2018), Jurado (2021) y Vizcarra (2021), de manera que pueda establecer los nudos críticos que impiden la optimización administrativa dentro de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD de Manta, analizando el impacto de la contratación pública con los objetivos de la planificación nacional, de manera análoga a lo estudiado por Hernández (2015), Villa & Mishell (2021) y Vizcarra (2021) y finalmente proponer un procedimiento que optimice el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública como lo propuesto Morán (2018).

2.1.2 Antecedentes referenciales del proceso de la Contratación Pública de Ecuador

La Contratación Pública (SNCP), es el órgano rector responsable de desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE) y de proporcionar las políticas y condiciones de la contratación pública a nivel nacional; ha direccionado su gestión en la base de los ejes de transparencia, calidad, eficiencia, y ahorro para el Estado, y garantiza el cumplimiento de sus principios, valores y política integrada de calidad y anti-soborno en la contratación pública. Es importante señalar, lo que está plasmado en el Artículo 288 de la Constitución del Ecuador, lo cual determina: “Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Tiene como finalidad priorizar los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas”.

Un logro significativo para el SERCOP, fue el nacimiento del Sistema Nacional de Contratación Pública, el cual, da inicio a la administración del Registro Único de Proveedores (RUP), sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para ser contratadas por el Estado Ecuatoriano, según lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

De igual forma, el SERCOP, exige la calidad en la compra pública como una manera de hacer más efectivos los recursos del Estado, es por esto que el 2018 marcó un momento relevante para la institución, al certificarse con la norma internacional ISO 9001:2015, fundamentada en Sistemas de Gestión de Calidad, a fin de garantizar un mejor servicio a los usuarios del SNCP.

En el año 2019, el SERCOP, vuelve a imponerse en la lucha contra la corrupción, al ser la primera institución del país en certificar su Sistema de Gestión Anti-soborno bajo la norma internacional ISO 37001: 2016 en todos sus procesos a nivel nacional; y la primera a nivel regional, relacionada con contratación pública.

Actualmente, los esfuerzos del SERCOP se concentran en contar con una contratación pública en la que prevalezca la transparencia y calidad; en miras a la participación de los actores de la contratación pública en términos de inclusión, con un Sistema Oficial de Contratación del Estado SOCE, efectivo y moderno. (Compras Públicas Gobierno de Ecuador, 2022).

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), como está establecido en esta ley, tiene por objeto determinar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

Las atribuciones del SERCOP establecidas en el artículo 10 expone: El Servicio Nacional de Contratación Pública ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública conforme a las siguientes atribuciones:

1. Asegurar y exigir el cumplimiento de los objetivos prioritarios del Sistema Nacional de Contratación Pública;
2. Promover y ejecutar la política de contratación pública dictada por el Directorio;
3. Establecer los lineamientos generales que sirvan de base para la formulación de los planes de contrataciones de las entidades sujetas a la presente Ley;
4. Administrar el Registro Único de Proveedores RUP;
5. Desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador, COMPRASPUBLICAS, así como establecer las políticas y condiciones de uso de la información y herramientas electrónicas del Sistema;
6. Administrar los procedimientos para la certificación de producción nacional en los procesos precontractuales y de autorización de importaciones de bienes y servicios por parte del Estado;
7. Establecer y administrar catálogos de bienes y servicios normalizados;

8. Expedir modelos obligatorios de documentos precontractuales y contractuales, aplicables a las diferentes modalidades y procedimientos de contratación pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado;
9. Dictar normas administrativas, manuales e instructivos relacionados con esta Ley;
10. Recopilar y difundir los planes, procesos y resultados de los procedimientos de contratación pública;
11. Incorporar y modernizar herramientas conexas al sistema electrónico de contratación pública y subastas electrónicas, así como impulsar la interconexión de plataformas tecnológicas de instituciones y servicios relacionados;
12. Capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos y herramientas, así como en los procedimientos relacionados con contratación pública;
13. Elaborar parámetros que permitan medir los resultados e impactos del Sistema Nacional de Contratación Pública y en particular los procesos previstos en esta Ley;
14. Facilitar los mecanismos a través de los cuales se podrá realizar veeduría ciudadana a los procesos de contratación pública; y, monitorear su efectivo cumplimiento;
15. Elaborar y publicar las estadísticas del Sistema Nacional de Contratación Pública;
16. Capacitar y certificar, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento, a los servidores y empleados nombrados por las entidades contratantes, como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública;
17. Asesorar a las entidades contratantes y capacitar a los proveedores del Sistema Nacional de Contratación Pública sobre la inteligencia o aplicación de las normas que regulan los procedimientos de contratación de tal sistema;
18. Las demás establecidas en la presente ley, su reglamento y demás normas aplicables. (Contratación, Ley Orgánica del Sistema Nacional de, 2021, pág. 8)

2.1.2.1 Ejercicio de la contratación pública en el Ecuador.

Según Torres (2014), pág. 1 citado por Ramos R. (2016); Vélez y Boza (2020) define la contratación pública, como el conjunto de actividades mediante las cuales la administración pública busca y obtiene la colaboración voluntaria de los particulares, incluye a todo

procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría.

La contratación pública dentro del contexto de las entidades públicas ecuatorianas interviene el aspecto normativo para regular los procesos de adquisición, compra y enajenación de bienes y/o servicios dados en el sistema público, tal normativa expone de forma prescriptiva los procesos que deben asumir las entidades gubernamentales para sus procesos de adquisición, data del criterio de que las acciones se cumplen de acuerdo a los lineamientos normativos expresados, pero en realidad, las decisiones toman un curso metódico, empirista y omisivo por la presión de los resultados y la disponibilidad presupuestaria (Vélez & Boza, 2020, pág. 32)

La contratación pública según Logacho (2015), citado por Vélez y Boza (2020, págs. 32-35), consta de tres etapas:

1. Etapa previa, es la preparación, recopilación y análisis de la información necesaria para la elaboración de los términos de referencia y/o especificaciones técnicas hasta la elaboración y aprobación de pliegos. Es decir, en primer lugar, todo lo pertinente para contar con los estudios definitivos, completos y actualizados necesarios para el inicio de todo tipo de contratación pública, de tal forma que se pueda establecer con precisión el presupuesto referencial para seguidamente contar con la certificación de presupuestaria. En esta etapa se debe obligatoriamente verificar la constancia de dicha contratación en el PAC (Plan Anual de Contratación), caso contrario para realizar dicha adquisición se procederá a la reforma pertinente. Finalmente, los pliegos son los documentos en donde se establece toda la información necesaria para que los proveedores puedan enviar sus ofertas conforme los requerimientos de la entidad contratante, los pliegos deben ser aprobados por la máxima autoridad de la entidad o su delegado.
2. Etapa precontractual, inicia con la publicación del proceso de contratación en el portal de compras públicas juntamente con la documentación necesaria, entre esta tenemos: La convocatoria, pliegos, certificación POA, certificación presupuestaria, especificaciones técnicas o términos de referencia y la información que la entidad considere pertinente con la finalidad de que los proveedores interesados puedan realizar sus ofertas con total facilidad. Una vez realizada la publicación en el

sistema del SERCOP, herramienta -SOCE-, el proceso atraviesa por varias etapas, dependiendo del tipo de contratación, las mismas que siguen un cronograma y secuencia lógica, generalmente estas etapas pueden resumirse en: Preguntas, respuestas y/o aclaraciones, presentación de ofertas, recepción de ofertas, apertura de ofertas, convalidación, calificación, puja, negociación de las ofertas técnicas y económicas y adjudicación.

3. Etapa contractual, una vez adjudicado el proceso de contratación se procede a la elaboración y suscripción del contrato, para lo cual el contratista hará entrega de las garantías correspondientes de ser el caso. En esta etapa se procede a la entrega de los bienes y servicios contratados conforme lo estipulado en el contrato, pliegos, términos de referencia y demás documentación respectiva bajo la supervisión y dirección del administrador del contrato delegado por la máxima autoridad de la entidad contratante. Una vez cumplido el plazo contractual se recibirá el bien o servicio contratado a entera satisfacción para lo cual se suscribió el acta de entrega recepción definitiva para finalmente proceder al pago respectivo.

2.2 Marco Referencial Teórico

2.2.1 *Gobernanza alineada a la estrategia de contrataciones publica*

En toda estrategia de organización, la institución debe aportar medidas que favorezcan la cohesión integral de todos los componentes que la constituye, de manera que se aporte un valor y enriquezca el trabajo realizado y, a su vez a las personas que conforman el equipo.

Williamson (1979), citado por Diez (2014, pág. 82), indica que la gobernanza supone la coordinación de acciones individuales, entendidas como formas primarias de construcción del orden social. El término se deriva de la teoría de los costos de transacción y en particular del análisis del mercado y de la jerarquía como forma alternativa de organización económica.

El concepto remite al uso compartido del poder y a la coordinación, la buena gobernanza debe considerar todos los factores que intervienen y procurar un lineamiento común a la organización bajo una estrategia integral e inclusiva, que considere la sostenibilidad y un enfoque común que vincule al resto de áreas, pro de un mismo objetivo (IsoTools, 2020).

Por otra parte, Artaza & Méndez (2022, pág. 220), sostienen que una gobernanza y un liderazgo eficaces buscan canalizar, ordenar e incentivar estos diversos intereses legítimos

para que los servicios estén centrados en las personas y sus comunidades. Y señala aspectos fundamentales para un marco de desarrollo orientado a la transformación de los sistemas hacia servicios centrados en las personas y sus comunidades, lo siguientes:

- 2 La concepción: Factor estratégico determinante de la innovación y calidad del servicio
- 3 La gobernanza: Mecanismos formales y efectivos de gobernanza y conducción para alinear a instituciones formadoras hacia objetivos de sistema y a la capacidad de modular distribución, retención y desarrollo del recurso humano según necesidades
- 4 Las políticas: Hacia el fortalecimiento de la rectoría y gobernanza, acción conjunta de los sectores salud, trabajo y educación. Y la formación y mercado de trabajo regulado y alineado con estrategia universal
- 5 La educación: Está relacionada con la planificación para ajustar a necesidades las poblaciones presentes y futuras.
- 6 Sistemas de selección y reclutamiento: Según perfiles de competencia profesional y humana acordes con las necesidades productivas y de trabajo en equipo.
- 7 Las condiciones de trabajo, que comprende:
 - Salarios que incentivan el trabajo en el primer nivel de atención, el desempeño y la calidad de la atención.
 - Sistemas de «carrera funcionaria» más homogéneos y basados en el mérito, el aprendizaje, la calidad y el desempeño
 - Atención estratégica al clima organizacional y a espacios saludables.
 - Gestión del personal centrado en contextos para el aprendizaje, el cambio y el desarrollo integral de los trabajadores.
 - Diálogo permanente entre trabajadores y usuarios. Sistemas de solución de controversias y de manejo de conflictos.
 - Espacios organizacionales en que el tono emocional predominante es de confianza, respeto y positividad.
- 8 El estilo de gestión: Liderazgo participativo y profesional, con alta sensibilidad a necesidades de las personas que trabajan y reciben los servicios.
- 9 Las prácticas predominantes: en constante revisión por aprendizaje para mejora continua

- 10 Los contextos para la mejora: con sistemas de información integrados y útiles para la toma de decisiones

(Artaza & Méndez, 2022, págs. pp. 221-222)

El Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp, 2012), propuso un modelo de gestión para el desarrollo de los territorios mediante el fortalecimiento de la capacidad de gobernanza, bajo la convicción de un adecuado nivel de gobernanza son posibles el cambio y el

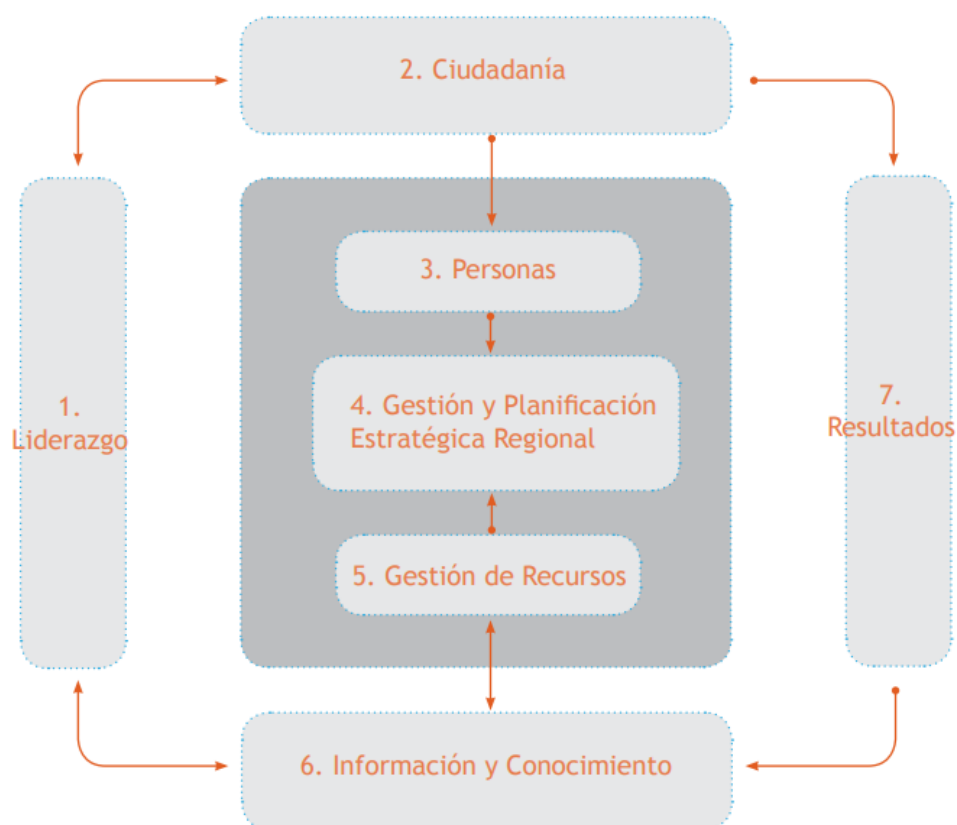
desarrollo, teniendo en cuenta siete procesos fundamentales que son prioritarios para alcanzar mejoras institucionales sustentable y son:

- 11 Liderazgo
- 12 Ciudadanía
- 13 Gestión de recursos humanos
- 14 Gestión estratégica y planificación
- 15 Gestión de recursos (financieros)
- 16 Información y conocimiento
- 17 Resultados.

Afirman que, con el diseño propuesto, es una herramienta idónea para la ejecución del modelo de gestión eficiente, en la se establecerá cuáles son las brechas existentes entre la gestión gubernamental y el modelo, para posteriormente definir procesos de mejora de la gestión de la gobernanza. Adicionalmente, se pretende contribuir al cambio institucional y a la ampliación de competencias para mejorar la gobernanza y con esto, a optimizar el desarrollo el cual se indica en la figura 1.

Figura 1

Modelo de gestión fundamentada en la gobernanza territorial



Fuente: Tomado de El Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp, 2012)

El propósito de este modelo, es contar con indicadores y estándares de cómo se experimentan y gestionan cada uno de estos criterios en la gestión las etapas preparatorias y precontractuales de las contrataciones pública y ponderar la marcha de los procedimientos llevados a cabo e impulsar los cambios que permitan mejorar resultado, y a continuación se describe:

- Liderazgo: Examina cómo el equipo directivo contribuye a precisar, comunicar y compartir las definiciones políticas y estratégicas.
- Ciudadanía: Examina de qué manera el gobierno intermedio se relaciona con la ciudadanía
- Gestión de recursos humanos: Examina cómo se realiza la administración, el soporte y asesoría en tecnologías de información y comunicación, gestión de los recursos

financieros, gestión del proceso de compras de bienes y servicios, y gestión de la relación con los proveedores de bienes y servicios

- Gestión estratégica y planificación regional: Examina la manera en que la organización establece sus objetivos estratégicos, sus planes de acción y los proyectos o líneas de trabajo.
- Gestión de recursos: examina la forma en que se realiza la administración, soporte y asesoría en tecnologías de información y comunicación, gestión de los recursos financieros, gestión del proceso de compras de bienes y servicios, y gestión de la relación con los proveedores de bienes y servicios
- Información y conocimiento: Examina cómo la entidad mide su desempeño organizacional y cómo se gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones
- Recursos: Verifica los niveles de logro en aquellas materias que dicen directa relación con la gestión de la organización de la entidad.

La política de contratación pública es, en la actualidad, un instrumento fundamental para el desarrollo del mercado único, el logro de un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, y el uso eficiente y eficaz de los fondos públicos. Tiene, además, una considerable importancia económica tanto a nivel nacional como internacional, y representa una proporción muy significativa del PIB (Torres, 2018).

Se considera que el sistema de Gobernanza se configura como un modelo organizativo sustentado sobre los siguientes pilares, con las correspondientes herramientas e instrumentos a su servicio, (Torres, 2018):

- Transparencia
- Participación
- Asistencia a órganos de contratación
- Control
- Supervisión

Para Torres (2018):

Una adecuada política de contratación pública contribuirá de manera definitiva a recuperar tanto esa credibilidad como la estabilidad de las economías, estableciendo

normas y actuaciones orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de obras, bienes y servicios, de tal manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos (pág. 353)

Analizar estos siete criterios pueden contribuir a hacer la diferencia, en torno para la medición de las capacidades de gobernanza, en cuanto se organizan las políticas llevadas a cabo, en una interpretación de la realidad presentada, y una visión de los desafíos y oportunidades de sus políticas gestión.

2.2.2 Metodología de evaluación de las ofertas para la contratación pública

Se establece que la evaluación de las ofertas, debe estar encaminada a proporcionar una información imparcial sobre si una oferta debe ser rechazada y cuál de ellas cumple con el concepto de mejor costo en los términos establecidos en el numeral 18 del artículo 6 de la LOSNCP.

Se establecen de manera general para ello dos etapas:

- La primera, bajo metodología “Cumple / No Cumple”: en la que se analizan los documentos exigidos cuya presentación permite habilitar las propuestas (integridad de la oferta), y la verificación del cumplimiento de capacidades mínimas.
- La segunda, en la que se evaluarán, mediante parámetros cuantitativos o valorados, las mayores capacidades de entre los oferentes que habiendo cumplido la etapa anterior, se encuentren aptos para esta calificación. Únicamente en los procedimientos de Menor Cuantía no se cumplirá la etapa de evaluación valorada pues de entre los participantes que, habiendo presentado su manifestación de interés, cumplieran con las capacidades mínimas, las especificaciones técnicas y el origen ecuatoriano del bien o servicio, se invitará a uno solo de ellos para presentar su oferta.

Es obligatoria, la aplicación del Valor Agregado Ecuatoriano, como uno de los criterios de evaluación y adjudicación en todos los procedimientos de contratación de bienes y servicios, incluidos los del régimen especial de giro específico de negocio que será la expedida por el SERCOP mediante resolución. Para que una oferta sea considerada como

de origen ecuatoriano, el Valor Agregado Ecuatoriano de ella, deberá ser igual o superior al dispuesto en la resolución expedida por el SERCOP.

Toda entidad contratante deberá, en forma obligatoria, incorporar en las actas de entrega recepción, sean parciales o definitivas, la declaración del contratista respecto del cumplimiento del Valor Agregado Ecuatoriano propuesto y aceptado para los bienes y/o servicios entregados o prestados; y, para el caso de que el contratista no sea productor de los bienes contratados, como parte del proceso de entrega recepción deberán adjuntar obligatoriamente las facturas de su adquisición.

2.2.3 *Términos asociados a la gestión de la contratación pública*

En el portal de compras pública de Estado, expone que para llevar una optimización efectiva de las etapas de la contratación pública es necesario conocer los siguientes términos, (Gobierno del encuentro, 2019), presentados a continuación:

- **Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP):** Acreditación emitida por el Servicio Nacional de Contratación Pública sobre la suficiencia de conocimientos respecto a las competencias de un rol determinado para que un servidor público o trabajador de las entidades contratantes.
- **Código de Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública- (SNCP):** Código temporal asignado por el Servicio Nacional de Contratación Pública a los servidores públicos o trabajadores.
- **Examen para la obtención de la Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP):** Evaluación realizada por el Servicio Nacional de Contratación Pública, a los servidores públicos o trabajadores de las entidades contratantes, referente a las competencias requeridas para desempeñar un rol determinado en contratación pública.
- **Postulantes para la Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP):** Los servidores públicos o trabajadores de las entidades contratantes previstas en el artículo 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, a los que la máxima autoridad de la entidad contratante, o su delegado, registran en el Servicio Nacional de Contratación Pública, para participar en el procedimiento de evaluación para la Certificación como

operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública- SNCP, para el desempeño de un rol determinado.

- Rol para la obtención del Certificado como Operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP): Función que los servidores públicos o trabajadores de las entidades contratantes desempeñan conforme a las responsabilidades y actividades designadas por su autoridad competente o la Ley en un procedimiento de contratación pública.
- Servidores públicos o trabajadores certificados: Servidores públicos o trabajadores de las entidades contratantes, que aprueban el examen de Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) y que cuentan con el código de certificación vigente.
- Sistema de Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública- SNCP: Plataforma y soporte informático para la realización del proceso de Certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), para servidores públicos o trabajadores de las entidades contratantes, a través de la herramienta informática.
- Porcentaje de Valor Agregado Ecuatoriano Mínimo: la entidad contratante deberá verificar si alguno o algunos o todos los oferentes acreditan origen ecuatoriano de los bienes y servicios propuestos, conforme la Resolución que el Servicio Nacional de Contratación Pública de Ecuador (SERCOP) haya emitido para el efecto, quienes continuarán en el procedimiento. Únicamente cuando en los procedimientos de contratación no hubiere oferta u ofertas de bienes y/o servicios considerados de origen ecuatoriano, la entidad contratante en la selección a nivel sin preferencias continuará el procedimiento con los bienes y/o servicios de origen extranjero. En el caso que la entidad contratante considere necesario añadir un parámetro adicional éste deberá ser debidamente sustentado, relacionado con el proyecto y no contravenir la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

2.2.4 Contexto Organizacional del Gobierno Autónomo descentralizado (GAD) Municipal De Manta

2.2.4.1 Descripción.

El puerto de Manta, se ubica en la parte occidental de la Provincia de Manabí en la Costa Centro-Sur del Ecuador (Figura 2)

Figura 2

Ubicación geográfica de Manta



Fuente: Google mapas

Está conformado territorialmente por las parroquias urbanas: Eloy Alfaro, Los Esteros, Manta, San Mateo, Tarqui. Y las parroquias rurales: San Lorenzo, Santa Marianita. El conglomerado alberga a 651.053 habitantes, y ocupa la cuarta posición entre las conurbaciones del Ecuador y es el primer puerto turístico, marítimo y pesquero del Ecuador, donde cada año llegan decenas de cruceros. Tiene gran actividad de exportación e importación.

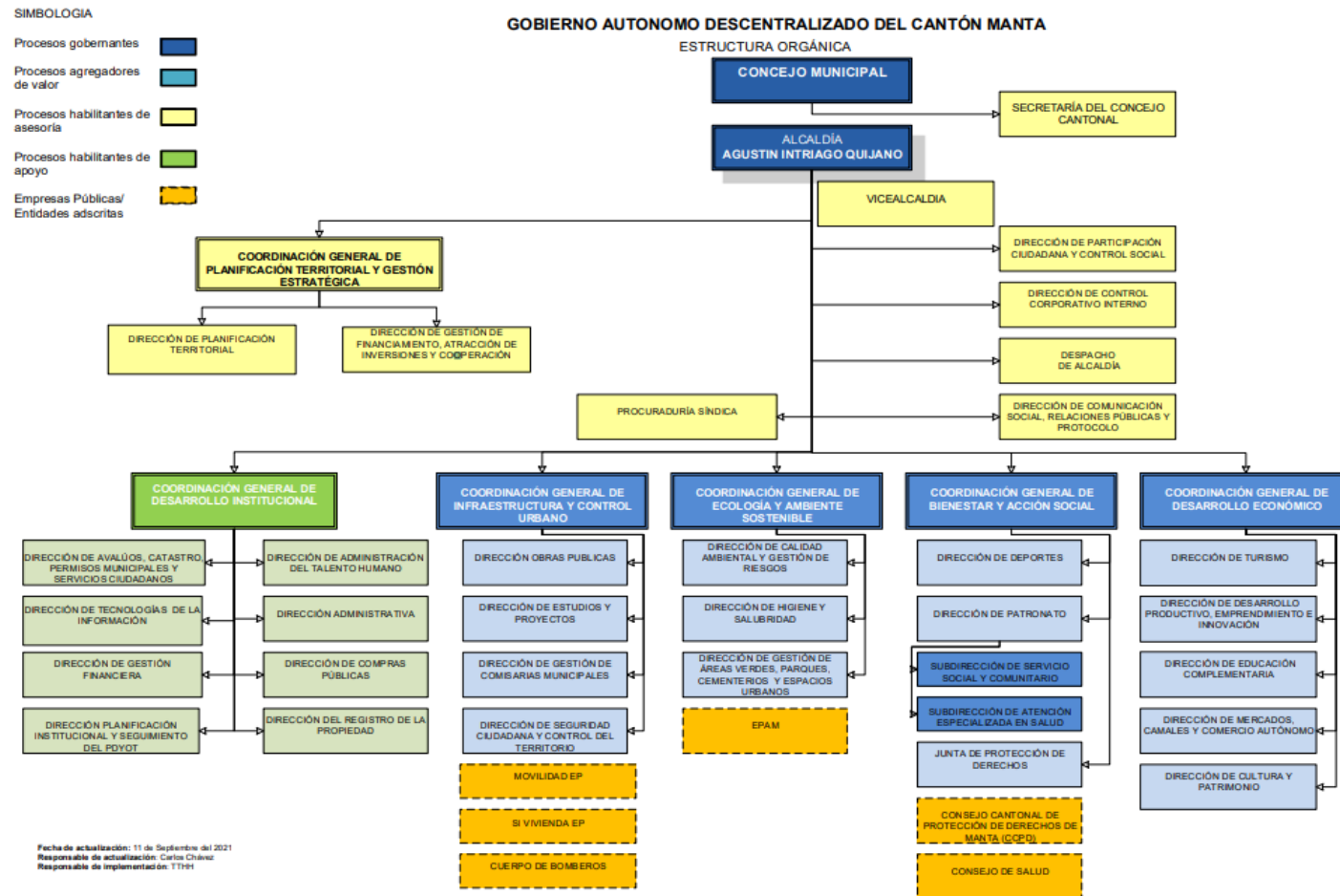
De acuerdo con los balances del Banco Central del Ecuador, en el 2015 la provincia de Manabí aportó con 5.293.691.986 dólares al PIB. La ciudad de Manta, cuyo puerto pesquero alcanzó 1.700.654.170 dólares junto al cantón contiguo Montecristi que sumó 508.077.069 dólares, la convierten en el eje económico de la provincia. (GAD de Manta, 2022).

Actualmente en la planificación productiva, tiene contemplado: la organización de espectáculos culturales y eventos cívicos, rescate del patrimonio cultural, conservar y preservar los bienes patrimoniales, agroproducción comunitaria, fortalecimiento del sector pesquero artesanal fortalecimiento del sector económico, administración, gestión comercial y fortalecimiento de los mercados municipales, fortalecimiento y desarrollo turístico cantonal, atracción de inversiones y mercados, promoción turística y turismo comunitario

2.2.4.2 Organigrama.

Figura 3

Organigrama institucional del GAD de Manta



Fuente: GAD de Manta (2022)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño metodológico

El diseño de investigación es descriptivo tipo exploratorio, ya que es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de una situación para comprender mejor el problema existente (Shuttleworth, 2022). En la presente investigación, se encargará de describir situaciones y acontecimientos relacionados con los requerimientos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta.

3.1.1 Enfoque de investigación

Su enfoque es mixto, con un desglose cualitativo y cuantitativo para responder a la pregunta de investigación. ya que a través de la descripción de los procesos llevados a cabo en las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública se propone identificar los aspectos requeridos para la ejecución de dichos procesos, para ello, se aplicará un instrumento de evaluación de gobernanza que persigue describir los criterios que son necesarios para establecer una mejora.

Esto permitirá contemplar diferentes grados de desarrollo de los procesos de contratación pública en su etapa preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta.

3.1.2 Población y muestra

3.1.2.1 Población.

Se analizará la gestión administrativa, en términos de gobernanza de la Coordinación General de Desarrollo Institucional del GAD Municipal del cantón Manta, el cual está constituido por 146 funcionarios.

Tabla 2*Total de funcionarios de la Coordinación General de Desarrollo Institucional*

	Funcionarios
Unidades Orgánicas Administrativas	
Dirección Administrativa	16
Dirección de Talento Humano	28
Dirección de Compras Públicas	17
Dirección de Avalúos, Catastro, Servicios ciudadanos	15
Dirección de Gestión Financiera	12
Dirección de Planificación Institucional	14
Dirección de Registro de la Propiedad	16
Dirección de Tecnología de Información	28
Total	146

Elaboración propia

3.1.2.2 Muestra.

Para muestra, se tomó un total de 9 personas para construcción de una mesa técnica y en las que se unificaron criterios para evaluar la gobernanza de los procesos de las etapas preparatoria y precontractual de la contratación pública, y conformadas por funcionarios perteneciente a la Coordinación General de Desarrollo Institucional del GAD Municipal del cantón Manta, el cual intervienen en los subprocesos de la Gestión de Contratación Pública, compuesto por:

- Un funcionario de la Dirección de Contrataciones pública
- Un profesional de la Dirección administrativa
- Un profesional de la Dirección de planificación Institucional
- Un profesional de la Dirección de gestión financiera
- Un profesional del área servicios ciudadanos
- Un representante de la Dirección de talento humano
- Uno o más ciudadanos sin criterio de representatividad

A este equipo se integrará uno de los profesionales del equipo técnico Planificación y Concejo Municipal de GAD.

3.1.3 Propuesta de la investigación

Para el logro de los objetivos propuestos, se aplicó la metodología sugerida por el Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012), la cual ofrece una guía para la

implementación de la gobernanza en los modelos de gestión territorial. En la presente investigación, sirvió de instrumento para medir la gobernanza en los procesos de la contratación pública llevadas a cabo en el GAD de Manta, esto permitió analizar el funcionamiento actual de la gestión para la adquisición de bienes o servicios en las etapas preparatorias y precontractuales y así identificar aquellos nudos críticos que hacen ineficiente el proceso.

A continuación, se presenta en la figura 5, un diagrama que resume la secuencia de actividades asociadas a la implementación del modelo.

- Etapa 1. Se constituye el equipo técnico y se capacita sobre el instrumento de evaluación, además se indica los objetivos se persigue con las actividades propuestas
- Etapa 2. Se aplica el instrumento propuesto tomando en cuenta los criterios del equipo técnico
- Etapa 3. Se identifica las fortalezas y aquellas actividades que requieren de mejoras
- Etapa 4. Se aplica el criterio señalado por el Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012) para la ponderación del instrumento
- Etapa 5. Se identifican las buenas prácticas de gestión, llevadas a cabo hasta los momentos.
- Etapa 6. Se prepara un plan de mejora

3.2 Tipo de recolección de la información

Se hará usos de las técnicas de la encuesta y la entrevista, de la siguiente manera:

3.2.1 El instrumento del Centro de Desarrollo Latinoamericano:

Se aplicará el modelo propuesto por el Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012), constituido por de los siete criterios y 26 sub-criterios para evaluar la gobernanza, a continuación, se menciona:

- Liderazgo
 - Liderazgo equipo directivo
 - Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores
 - Gestión de la transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia
- Ciudadanía
 - Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos

- Gestión de la identidad e imagen de la Contrataciones Públicas
- Gestión de recursos humanos (personas)
 - Gestión del personal
 - Desempeño, motivación y reconocimiento
 - Capacitación y desarrollo
 - Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo
- Gestión estratégica y planificación
 - Planificación estratégica y control de gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta
 - Planificación y ordenamiento territorial
 - Gestión de la información municipal
 - Gestión de la información municipal
 - Gestión del desarrollo social y aculturación de inversiones
 - Gestión del desarrollo económico y fomento productivo
 - Programas de cooperación internacional
- Gestión de recursos (financieros)
 - Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación
 - Gestión de los recursos financieros
 - Gestión de proveedores y asociados
- Información y conocimiento
 - Información para la evaluación de la gestión de la de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública
 - Gestión del conocimiento de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública
- Resultados.
 - Resultados en la satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública
 - Resultados en la satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública

- Resultados en la calidad de los proveedores
- Resultados de desempeño e impacto (efecto)
- Resultados en la satisfacción del personal

Para evaluar el instrumento, se aplicarán dos técnicas de evaluación, de acuerdo a:

- Evaluación de proceso
- Evaluación de resultados

3.2.1.1 Evaluación de procesos.

Basado en el Método de Enfoque y Despliegue. Es aplicable a las prácticas de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo, es decir a los criterios asociados a procesos. En la cual se describe en la tabla 3.

Tabla 3

Niveles de puntuación con la Evaluación de Procesos de Enfoque y Despliegue de la gestión para la Contrataciones Públicas

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No hay enfoque: • No hay una práctica que responda a lo solicitado en la Práctica de Gestión evaluada, o • La práctica descrita no es pertinente, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar.
	No hay despliegue: No hay una práctica o no se aplica en las áreas importantes.
1	Enfoque incipiente: Se ha desarrollado una práctica, pero • Está recién comenzando, o • Se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.
	Despliegue parcial: Se aplica en al menos un área importante.
2	Enfoque sistemático: Las prácticas desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tienen establecido el objetivo para el que fueron creados.
	Despliegue parcial: se aplica en algunas áreas importantes
3	Enfoque evaluado: : la(s) práctica(s) para abordar la Práctica de Gestión han sido evaluadas, es decir hay indicadores definidos que dan cuenta del objetivo, metas establecidas y mediciones para observar su efectividad.
	Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.

4	Enfoque mejorado: En base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido Planes de Mejora que han sido implementados con éxito. Es decir, se ha analizado la información de los sistemas de medición, se ha establecido e implementado un Plan de Mejoras, el cual ha tenido éxito, esto es, ha habido un acercamiento al cumplimiento de metas. Hay mediciones que dan cuenta de ello.
	Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.
5	Enfoque efectivo: Se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con los objetivos para los que fue (o fueron) implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.
	Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes.

Fuente: Adaptado del Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012)

El enfoque está definido por la continuidad de la práctica del proceso de gestión que se busca evaluar y el despliegue se enfatiza al alcance en los diferentes tipos de contrataciones: servicios y/o bienes, obras públicas y consultorías. Para definir la puntuación final, se hará uso de la siguiente matriz de la tabla 4, en la cual se unifica el aspecto de enfoque-despliegue:

Tabla 4

Matriz enfoque-despliegue

Despliegue	Enfoque					
	No hay	Incipiente	Sistemático	Evaluado	Mejorado	Efectivo
No hay	0	0	0	0	0	0
Parcial	0	1	2	2	2	2
Total	0	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptado del Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012)

3.2.1.2 Evaluación de resultados

Método de evaluación de resultados es aplicable a las prácticas de gestión del Criterio 7, correspondiente a resultados del Modelo, y se describe en la tabla 5.

Tabla 5

Niveles de puntuación con la Evaluación de Resultados

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
------------	-------------

0	No hay datos sobre los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión, o los indicadores presentados no responden a lo solicitado por la Práctica de Gestión.
1	Hay datos de un año para al menos la mitad de los indicadores relevantes para Esta Práctica de Gestión.
2	Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión
3	Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad de los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión.
4	Hay datos de los últimos tres años para todos los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión y una tendencia positiva para al menos la mitad de ellos.
5	Hay datos de los últimos tres años y una tendencia positiva para todos ellos.

Fuente: Adaptado del Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012)

En la Tabla 6 se muestra las ponderaciones de cada criterio y el peso de cada sub-criterio del instrumento propuesto, de la siguiente forma:

Tabla 6

Puntuaciones por criterio, subcriterio y ponderadores de cada sub-criterio

	Prácticas de gestión	Ponderador	Puntuación
Criterio 1		40	
Subcriterio i	0-5		0,89
Subcriterioii	0-5		0,89
Sub-criterio iii	0-5		0,89
Criterio 2		40	
Subcriterio i	0-5		0,67
Subcriterioii	0-5		4,00
Criterio 3		40	
Subcriterio i	0-5		0,50
Subcriterioii	0-5		0,67
Sub-criterio iii	0-5		2,00
Sub-criterio iv	0-5		0,67
Criterio 4		100	
Subcriterio i	0-5		0,57
Subcriterioii	0-5		1,43

Sub-criterio iii	0-5	1,43
Sub-criterio iv	0-5	0,71
Sub-criterio v	0-5	2,86
Sub-criterio vi	0-5	0,57
Sub-criterio vii	0-5	0,95
Criterio 5	40	
Subcriterio i	0-5	1,33
Subcriterioii	0-5	0,89
Sub-criterio iii	0-5	0,89
Criterio 6	40	
Subcriterio i	0-5	2,00
Subcriterioii	0-5	2,00
Criterio 7	200	
Subcriterio i	0-5	4,00
Subcriterioii	0-5	8,00
Sub-criterio iii	0-5	8,00
Sub-criterio iv	0-5	4,00
Sub-criterio v	0-5	2,67
Total	500	

Fuente: Adaptado del Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012)

La puntuación máxima del instrumento es de 500 puntos y su interpretación se define, de acuerdo a los argumentos de la tabla 7.

Tabla 7

Interpretación de la puntuación

0 a 100	GESTIÓN POCO SISTEMÁTICA, SIN UN HILO CONDUCTOR Algunas iniciativas apuntan en la dirección señalada por el Modelo, sin embargo, son todavía inmaduras y su implementación es parcial, revelando la ausencia de un plan estratégico. No existen indicadores para la mayoría de los procesos, lo que se refleja en una ausencia de resultados demostrables.
---------	--

100 a 200	INICIO DE UNA GESTIÓN SISTEMÁTICA Se tiene iniciativas que responden a algunos requerimientos del Modelo, y algunas de ellas se han evaluado. Sin embargo, la implementación de éstas es aún muy parcial. Hay pocos indicadores, algunos de ellos se llevan a cabo muy recientemente y los resultados demostrables son escasos.
200 a 300	GESTIÓN SISTEMÁTICA Se dispone de iniciativas y prácticas de gestión, que responden a los requerimientos principales del Modelo, habiendo mejorado varias de ellas. Sin embargo, aún hay aspectos importantes de su gestión que no están cubiertos. La mayoría de los procesos principales cuenta con indicadores, algunos de ellos muestran resultados positivos.
300 a 400	GESTIÓN EN PROCESO DE MEJORA CONTINUA La gestión se orienta principalmente por los criterios del Modelo. Los aspectos principales de la gestión están sistematizados, cuentan con mecanismos de evaluación y la mejora es permanente. La mayoría de los indicadores muestran resultados positivos demostrables en los últimos tres años.
Más de 400	GESTIÓN EFECTIVA Se ha logrado que la mayoría de sus procesos sean efectivos, vale decir logran los objetivos para los que fueron creados luego de sucesivos procesos de evaluación y mejora, lo que se refleja en sus resultados. Puede pensar en utilizar herramientas de gestión más sofisticadas como los Modelos de Excelencia.

Fuente: Adaptado del Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012)

3.2.2 Entrevista

Se mantuvo una reunión de trabajo con el Asesor del Director de Compras Pública para participarle la necesidad de implementación del presente proyecto y recibir su asesoría técnica en el desarrollo de la investigación del proyecto.

3.3 Análisis de datos

3.3.1 Aplicación del instrumento (encuesta)

A partir de reuniones realizadas con la mesa técnica, se aplicó instrumento evaluativo del modelo de gestión llevado actualmente en los procesos de las etapas preparatorias y precontractual de las contrataciones públicas en el GAD de Manta, en la cual se detalla en el Anexo 1 y en capítulo IV, se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico realizado.

3.3.2 Aplicación de la entrevista

La entrevista fue aplicada a funcionario de la dirección de contrataciones pública, en la tabla 8, se muestra la información recopilada, a continuación:

Tabla 8

Resultado de la entrevista

¿Cómo se gestionan los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?	Los proyectos o solicitudes demandas son organizadas de acuerdo al manual de procedimiento de contrataciones emitido por el Instituto de Contrataciones Pública, de acuerdo a la naturaleza del procedimiento de contratación, es decir si corresponde a ínfima cuantía, menor cuantía, cotización, licitación o contratación integral por precio fijo
¿Cómo calificaría la gestión para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?	Hasta los momentos ha funcionado, sin embargo, en las gestiones antes de ser cargado al portal de Servicio Nacional de contrataciones pública (SERCOP) se encuentra descoordinado interdepartamental mente, probablemente por el desconocimiento de las leyes y normativas que se necesitan para organizar estas etapas
¿Cuenta con un manual o guía interno para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?	No, actualmente los procedimientos son guiados con la información del SERCOP
¿Cuáles son los productos y servicios que son ofertados en el modelo de gestión para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?	Mayormente a lo correspondiente en la categoría de bienes y/o servicios
¿Cuenta con procedimientos para informar el estatus de los procesos de la gestión llevadas a cabo para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?	De aquella en la que el gestor que realiza la solicitud necesita para agilizar el trámite del proceso de contratación

Obtenido del instrumento evaluativo

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y PROPUESTA

En este capítulo, se fomenta una propuesta de procedimiento de gestión interna que dirija los procesos de contratación pública de bienes y servicios del GAD Manta. Asimismo, este documento detalla integralmente cada tipo de proceso contractual contemplando las etapas que lo conforman y que fueron identificadas en los capítulos anteriores con la finalidad de facilitar su comprensión. Cabe señalar, que en esta sección se hará referencia a lo que realmente se propone, de manera que, no se relacionará ni se hará referencia a lo mostrado en el capítulo anterior, sino que se hará descripción de los participantes y del proceso administrativo de manera minuciosa.

En este sentido, se busca implementar un proceso interno efectivo de acuerdo con lo establecido a la normativa legal vigente que dirija los procedimientos de contratación, involucrando de manera directa a los empleados en la ejecución del proceso, para que así, se puedan vincular en lo que respecta con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General, y las respectivas resoluciones emanadas por el Sercop, específicamente en el área de Adquisiciones y la Dirección de Asesoría Jurídica.

4.1 Identificación de la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta.

4.1.1 Descripción de las fases del procedimiento de contratación pública preparatoria y precontractual se puede mencionar lo siguiente:

Preparatoria.

- Elaboración y modificación del Plan Anual de Contrataciones (PAC)
- Elaboración de estudios de mercado, especificaciones técnicas y/o TDR
- Cálculo del presupuesto referencial y emisión de certificación presupuestaria -
Elaboración y aprobación de pliegos;
- Conformación de la comisión técnica u otorgamiento de delegación; y,
- Toda actividad hasta antes de la publicación del procedimiento en el Portal Institucional del SERCOP.

Precontractual.

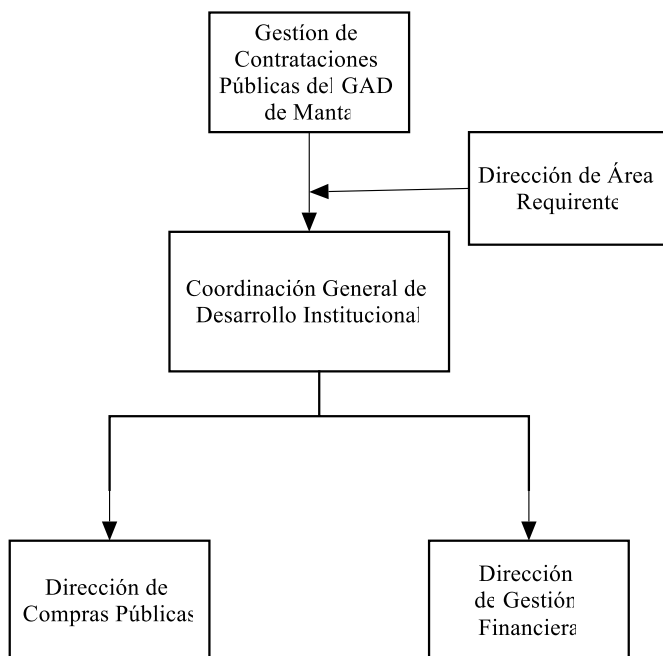
Se inicia con la publicación del procedimiento en el Portal Institucional SERCOP

- Etapa de preguntas, respuestas y aclaraciones
 - Modificaciones de condiciones contractuales o de pliegos
 - Cancelación del procedimiento
 - Etapa de recepción, apertura, convalidación de errores, verificación, y calificación de ofertas.
 - Informe de la comisión técnica o del delgado
 - Resolución y publicación de la adjudicación o decisión de procedimiento desierto
 - Todo acto que esté comprendido entre la convocatoria hasta la adjudicación o declaratoria de desierto del proceso de contratación.
 - Excepciones a la LOSNCP
 - La contratación se va a financiar en un porcentaje superior al 50% con fondos del estado
 - El contrato se financia con recursos propios del estado sin financiamiento de fuentes internacionales.
 - La contratación no tiene que ver con actividades de exploración y explotación de hidrocarburos o bienes estratégicos.
 - No se trata de una contratación de servicios o adquisición de bienes por parte de los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, debidamente acreditados, los cuales hayan sido adquiridos con recursos provenientes de fondos de capitales de riesgo público o capitales semilla pública.
- (Andrea, 2019)

4.1.2 Organigrama de gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública

Figura 4

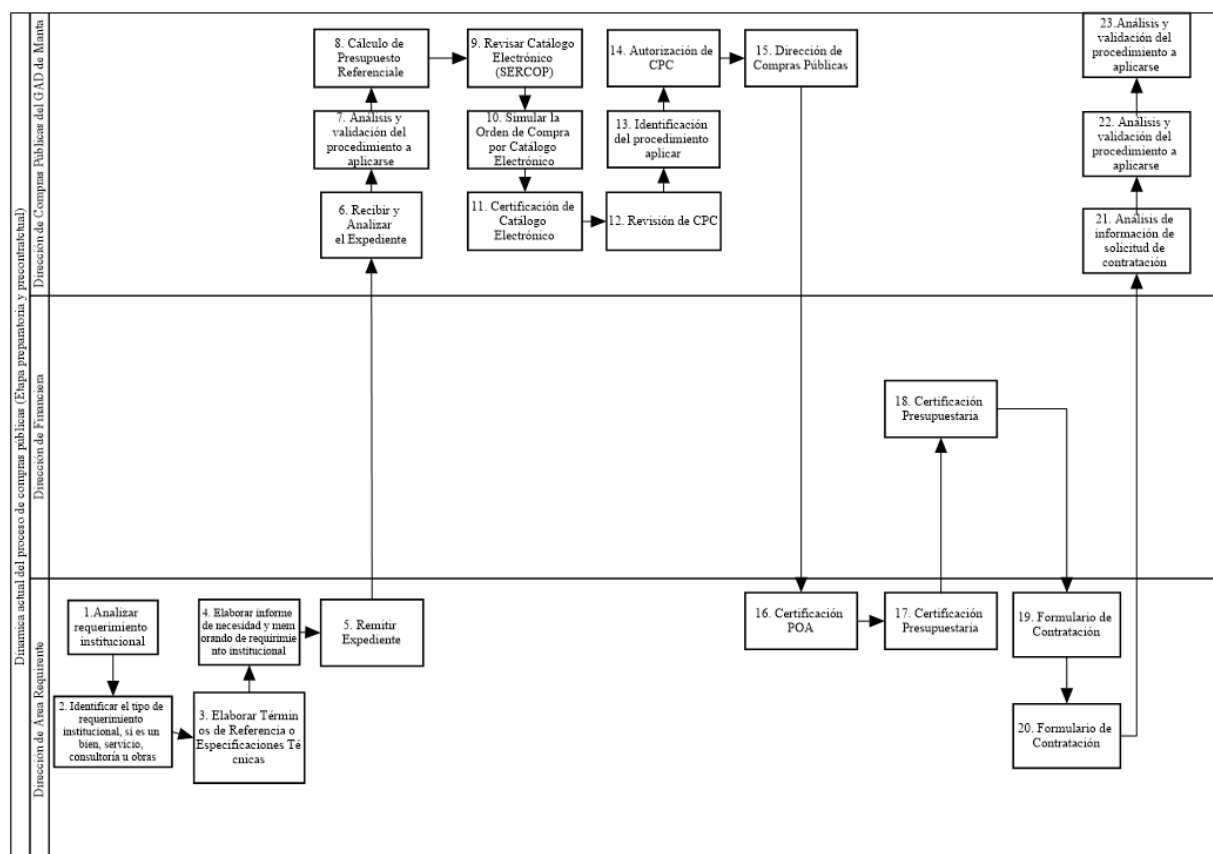
Organigrama para la gestión



Adaptado del organigrama GAD de Manta (2022)

4.1.3 Descripción del proceso de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta.

A continuación, en la figura 5, se muestra cada una de las etapas correspondientes a los procesos preparatorios y precontractuales de la contratación pública.

Figura 5*Etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública*

Elaboración propia

A continuación, en la tabla 9, se describen los procesos llevados a cabo en cada etapa correspondiente a los procesos preparatorios y precontractuales de la contratación pública.

Tabla 9*Etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública*

Nro	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar requerimiento institucional	Dirección del GAD que lo requiere (área requirente)	Se especifica y estudia las necesidades para el Requerimiento de Adquisición de Bienes, Servicios, Obras y Consultorías
2	Identificar el tipo de requerimiento institucional, si es un bien, servicio, consultoría u obras	Dirección del GAD que lo requiere (área requirente)	Una vez estudiada la necesidad institucional y categorizarla si se trata de bienes, servicios, consultorías u obras: - Si la necesidad es de un bien, se consulta a la Dirección Administrativa (Guardalmacén) si el bien existe en inventario (Stock de Bodega) - Si la necesidad es de una obra, ésta debe ser un proyecto de inversión de la Dirección Obras Públicas el cual debe contener informe de necesidad, fotografías donde se

			ejecutará la obra, Análisis de Precios Unitarios, presupuesto referencial, planos e informe de pertinencia aprobado por la Contraloría General del Estado del ser el caso (informe de pertinencia aplica a procesos de Licitación de Obras) y el proceso continúa
3	Elaborar Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas	Dirección del GAD que lo requiere	Se elaboran las especificaciones técnicas (bienes) o términos de referencia (servicio) y se mantiene para su posterior anexo al informe de necesidad y memorando de requerimiento y el proceso continúa
4	Elaborar informe de necesidad y memorando de requerimiento institucional	Dirección del GAD que lo requiere	Elaborar Memorando de Requerimiento de Adquisición de Bienes, Prestación de Servicios incluido Consultorías, o Ejecución de Obras, mencionando los documentos adjuntos que indica el Reglamento General de la Ley del Servicio Nacional de Compras públicas: - Especificaciones técnica o términos de referencia - Informe de necesidad 3 proformas junto con sus documentos de respaldo Se remitirá la documentación completa al Director de Compras Públicas del Gad Municipal de Manta, y el proceso continúa.
5	Remitir Expediente	Dirección de Compras Públicas	Una vez revisado que en el memorando de requerimiento recibido está anexada la documentación completa, se suma y en un solo expediente se remite al Director de Compras Públicas y el proceso continúa. En caso que la documentación recibida no esté completa, responderá el memorando de requerimiento argumentando las razones por las que no es acogido Deberá registrarlo en la Matriz de Requerimientos Recibidos y detallar cómo será acogido o rechazado
6	Recibir y Analizar el Expediente	Dirección de Compras Públicas	Recibe el expediente con la documentación completa, analiza el expediente y según su contenido valida el procedimiento de contratación pública a aplicarse.
7	Análisis y validación del procedimiento a aplicarse	Dirección de Compras Públicas	Analizar el memorando de requerimiento institucional el bien, servicio, obra o consultoría verificar que el expediente contenga y estén correctos los siguientes documentos: - Certificación de stock de bodega (Guardalmacén - Dirección Administrativa) - Informe de necesidad - Proformas - Especificaciones técnicas o términos de referencia Una vez que se verifica que la información esté correcta se registra en la Matriz de Requerimientos Recibidos y detallar cómo será acogido y el proceso continúa
8	Cálculo de Presupuesto Referencial	Dirección de Compras Públicas	Búsqueda de procesos similares adjudicados: Realizar la búsqueda en el portal web de compras públicas, procesos similares que ya hayan sido adjudicados en las instituciones del estado. En caso que el resultado de la actividad anterior resultase

			positivo, elaborar un Informe del Cálculo del Presupuesto Referencial considerando el precio más bajo aplicada la inflación acumulada de los últimos dos años, cuando se desea contratar Bienes, Servicios, Consultorías, Obras y aquellos sometidos bajo Régimen Especial; (ver RE-SERCOP-2016- 0000072) Durante este proceso la Dirección de Compras Públicas realiza la confirmación de emisión de proformas Ingresar los valores unitarios del mercado actual (Cotizaciones) Realizado todo este procedimiento, se genera el estudio de mercado con el precio de valor promedio y el proceso continúa
9	Revisar Catálogo Electrónico (SERCOP)	Dirección de Compras Públicas	Se realiza la búsqueda del bien, servicio, consultoría, u obras que se requiere en la herramienta de búsqueda del Catálogo Electrónico de SERCOP y los resultados de la búsqueda se mantienen para su posterior anexo al Memorando de Requerimiento, y el proceso continúa.
10	Simular la Orden de Compra por Catálogo Electrónico	Dirección de Compras Públicas	Si el resultado de la búsqueda del bien, servicio, consultoría, u obras que se requiere en la herramienta de búsqueda del Catálogo Electrónico de SERCOP fue positivo, simular la orden de compra y descargarla para anexar al expediente digital para dar paso a la actividad 14 y 15
11	Certificación de Catálogo Electrónico	Dirección de Compras Públicas	Revisión de Catálogo Electrónico (SERCOP) -Se realiza la búsqueda del bien, servicio, consultoría, u obras que se requiere en la herramienta de búsqueda del Catálogo Electrónico de SERCOP y se elabora la Certificación de Catálogo Electrónico en el que se inserta el print de pantalla en dicha certificación, y el proceso continúa
12	Revisión de CPC	Dirección de Compras Públicas	CPC no restringido: Una vez realizada las actividades 9 y 10 se procede a revisar en la página https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/RCC/RccFrmBuscarCpcEnCatalogo.cpe para verificar que el CPC a utilizar dentro del procedimiento de bienes, servicios y consultoría no se encuentre restringido, y el proceso continúa Caso contrario solicitar la Autorización de CPC al SERCOP
13	Identificación del procedimiento aplicar	Dirección de Compras Públicas	Una vez realizada las actividades 8, 11,12,13, procede a realizar la identificación del procedimiento a aplicar para ejecutar la contratación
14	Autorización de CPC	Dirección de Compras Públicas	Si el CPC está restringido, se emite la respectiva solicitud al SERCOP para el desbloqueo.
			Una vez obtenido la autorización de parte del SERCOP, el proceso continúa

15	Contestación a Memorando de requerimiento institucional	Dirección de Compras Públicas	Memorando de contestación a requerimiento institucional:
16	Certificación POA	Dirección de Área Requirente	Realizadas las actividades 15,16,17 y 18, se anexa el presupuesto referencial, certificación de Catálogo Electrónico y CPC no restringido junto a un documento Formulario de Contratación y se remite al Director del área requirente y el proceso continúa Solicitud de certificación POA
17	Certificación Presupuestaria	Dirección de Área Requirente	Una vez remitida la documentación descrita en el numeral 12, la Dirección de área requirente solicita la Certificación POA a la Dirección de Planificación Solicitud de Certificación Presupuestaria
			Obtenida la Certificación POA, la Dirección de Área requirente, solicita mediante memorando la Certificación Presupuestaria a la Dirección Financiera
18	Certificación Presupuestaria	Dirección de Gestión Financiera	La Dirección Financiera Verificará la Certificación POA y emitirá la respectiva certificación presupuestaria presente, y el proceso continúa; y de ser necesario dependiendo del plazo de ejecución del requerimiento institucional emitirá una certificación futura o plurianual y el proceso continúa
19	Formulario de Contratación	Dirección de Área Requirente	Obtenida la certificación POA y certificación Presupuestaria, la Dirección de área requirente, procede con el llenado del formulario de contratación en la que se estipulan el plazo de ejecución, presupuesto referencial (excepto para los procesos de Subasta Inversa Electrónica) los parámetros de calificación
20	Memorando de Solicitud de Contratación	Dirección de Área Requirente	Solicitud de contratación dirigida a la Dirección de Compras Públicas La dirección de área requirente, elabora el memorando de solicitud de contratación al que deberá anexar los siguientes documentos: Certificación POA Certificación Presupuestaria Formulario de Contratación
21	Análisis de información de solicitud de contratación	Dirección de Compras Públicas	Verificación de memorando de solicitud de contratación Una vez asignado el proceso al analista de compras públicas, se procede a analizar y verificar que la información esté correcta y el proceso continúa; caso contrario se realiza la devolución al área requirente para las correcciones del caso y el proceso continúa
22	Análisis y validación del procedimiento a aplicarse	Dirección de Compras Públicas	Si el proceso identificado consta en Catálogo electrónico, una vez obtenida la certificación POA y presupuestaria, se procede a general la orden de compra a través de la página del SERCOP; caso contrario el proceso continúa En caso que el costo aproximado resultase menor al 0,0000002 del presupuesto inicial del estado (ver RE-SERCOP-2016-0000072 Cap. V) se considera Ínfima Cuantía

23	Análisis y validación del procedimiento a aplicarse	Dirección de Compras Públicas	Se decide según el monto y/o naturaleza el procedimiento de contratación a aplicarse: - Contratación de Bienes, Servicios No Normalizados y Obras Mediante Procedimientos Comunes - Contratación de Servicios de Consultoría - Contratación de Bienes y Servicios Mediante: - Régimen Especial - Procedimientos Especiales - Otros Procedimientos de Contratación En el caso de procesos de contratación de obras ya sea menor cuantía, cotización y licitación, la dirección de área requirente deberá solicitar a la Dirección de Compras Públicas la contratación a través de un memorando al que debe adjuntar la siguiente documentación: - Informe de necesidad - Fotografías donde se ejecutará la obra - Análisis de Precios Unitarios - Presupuesto referencial - Planos e informe de pertinencia aprobado por la Contraloría General del Estado del ser el caso (informe de pertinencia aplica a procesos de Licitación de Obras) y el proceso continúa Una vez revisada la información del numeral 22, se procede con el trámite pertinente y aplicación del procedimiento de contratación adecuado ()
----	---	-------------------------------	---

Elaboración propia

En la tabla 10, a continuación, se muestra la cantidad de procedimiento que conlleva las etapas preparatoria y precontractual del GAD de Manta, actualmente.

Tabla 10

Total de actividades llevadas a cabo en los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, actualmente.

	Dirección de Área Requirente	Dirección de Gestión Financiera	Dirección de Compras Públicas
Total de actividades	9 procedimientos Actividades 1 a 5 Actividades 16 a 20	1 Procedimiento Actividad 18	13 Procedimientos Actividades 8 a 15 Actividades de 21 a 23

Elaboración propia

4.1.2 Gobernanza en los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, actualmente.

A continuación, en la tabla 11, se reporta las ponderaciones obtenidas en cada criterio y subcriterio del instrumento:

Tabla 11

Ponderación del instrumento aplicado

	Peso	Puntuación	Total del modelo Evaluado
Criterio 1. Liderazgo			20,47
(i) Liderazgo equipo directivo	0,89	8	7,12
(ii) Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores	0,89	6	5,34
(iii) Gestión de la transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia	0,89	9	8,01
Criterio 2. Ciudadanía			27,93
(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	0,67	17	11,39
(ii) Gestión de la identidad e imagen de la Dirección de Contrataciones Pública	4	4	16
Criterio 3. Recursos humanos (Personas)			26,90
(i) Gestión del personal	0,5	15	7,5
(ii) Desempeño, motivación y reconocimiento	0,67	11	7,37
(iii) Capacitación y desarrollo	2	3	6
(iv) Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo	0,67	9	6,03
Criterio 4. Planificación estratégica y control de gestión de los procesos			88,72
(i) Planificación estratégica y control de gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta	0,57	23	13,11
(ii) Planificación y ordenamiento territorial	1,43	9	12,87
(iii) Gestión de la información municipal	1,43	10	14,3
(iv) Gestión de inversiones	0,71	20	14,2
(v) Gestión del desarrollo social y cultural	2,86	4	11,44
(vi) Gestión del desarrollo económico y fomento productivo	0,57	20	11,4
(vii) Programas de cooperación internacional	0,95	12	11,4
Criterio 5. Gestión de recurso			24,00
(i) Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación	1,33	6	7,98

(ii) Gestión de los recursos financieros	0,89	9	8,01
(iii) Gestión de proveedores y asociados	0,89	9	8,01
Criterio 6. Información y conocimiento			34,00
(i) Información para la evaluación de la gestión de la de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual de la contratación pública	2,00	9	18,00
(ii) Gestión del conocimiento de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual de la contratación pública	2,00	8	16,00
Criterio 7. Resultado			124,84
(i) Resultados en la satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública	4,00	5	20,00
(ii) Resultados de desempeño financiero	8,00	4	32,00
(iii) Resultados en la calidad de los proveedores	8,00	3,4	27,20
(iv) Resultados de desempeño e impacto (efecto)	4,00	3,4	13,60
(v) Resultados en la satisfacción del personal	2,67	12	32,04
Total			318,93

Fuente: Obtenido del instrumento evaluativo

Con los criterios de la tabla 11, se observa que el modelo de gestión para los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública llevadas a cabo hasta el momento, obtuvo una puntuación de 318,93 y los puntajes en los criterios evaluados fueron; para liderazgo 20,47/40 puntos, ciudadanía 27,93/40 puntos, recursos humanos 26,90/40 puntos, planificación estratégica y control de gestión de los procesos 88,72/100 puntos, gestión de recurso 24,00/40 puntos, información y conocimiento de 34,00/40 puntos y en resultados de 124,84/200 puntos. En lo que aspectos tales como: ciudadanía, recursos humanos, planificación y control, e información de conocimientos, obtuvieron puntajes muy cercanos a la máxima puntuación, mientras que el criterio de liderazgo y resultados se obtuvo puntuación cercana a la mitad de la puntuación máxima.

Por otra parte, de acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo a funcionarios de la dirección de contrataciones pública, se puede afirmar que los procesos previos a enviar la información a través del Servicio Nacional de Contracciones Pública (SERCOP), interdepartamental mente no se encuentran estandarizados, presentándose la interpretación de las diferentes normativas a criterio del solicitante, es decir no se cuenta con una guía que

ayude a las diferentes direcciones que conforman el GAD de Manta a realizar los procesos en función a la necesidad que demanda.

De acuerdo a lo anterior expuesto, el modelo de gestión para los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública, se encuentra en mejora continua, es decir, los aspectos principales de la gestión están sistematizados, y cuentan con mecanismos de evaluación y la mejora es permanente (puntuación total de 318,93). Además, la mayoría de los indicadores muestran resultados positivos demostrables en los últimos tres años. En conclusión, actualmente los procedimientos de las etapas preparatorias y contractuales se llevan a cabo en 23 procedimientos, de los cuales 13 son realizados por la Dirección de Compras Públicas, 9 por la Dirección de Área Requirente y 1 por la Dirección de Gestión Financiera. Entre los aspectos principales de la gestión, se puede afirmar que están sistematizados, y cuentan con mecanismos de evaluación, sin embargo, se puede continuar trabajando en aquellos aspectos dentro de las dimensiones de la gobernanza que aún presenta deficiencia para su óptimo desempeño, tales como lo son; el criterio de liderazgo y resultados.

4.2 Establecimiento de los nudos críticos que impiden la optimización administrativa dentro de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD de Manta

Como resultados de las reuniones efectuadas con la mesa técnica y lo derivado de la entrevista en la tabla 12, se señalan las fortalezas, debilidades y procesos de mejoras encontradas en los procesos.

Tabla 12

Identificación de fortalezas y procesos que requieren mejoras

	Fortaleza	Debilidades	Procesos a mejorar
Criterio 1. Liderazgo			
(i) Liderazgo equipo directivo	En alineación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Falta de directrices desde la dirección de Contrataciones Pública que facilite los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales a nivel interdepartamental	Creación de directrices desde la dirección de Contrataciones Pública que facilite los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales a nivel interdepartamental

(ii) Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores	Se cuenta con actores claves, tales con la Gobernación de Manabí, Patronato de Manta, Aguas de Manta
(iii) Gestión de la transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia	Se cuenta con amplio marco normativo para la gestión de las Contrataciones Pública

Criterio 2. Ciudadanía

(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	Se cuenta con la participación de los líderes barriales de cada parroquia en los asuntos de interés social y además el portal web del GAD de Manta se tiene a disposición la opción para enviar reclamos y solicitudes por parte de los ciudadanos	Carencia de procedimientos de gestión para canalizar solicitudes y reclamos	Creación de un procedimiento estandarizado para la gestión de reclamos y solicitudes
(ii) Gestión de la identidad e imagen de la Dirección de Contrataciones Pública	Obtenida a través de la transparencia en la ejecución de los procesos llevados a cabo	Deficiencia sobre información de los principales indicadores de gestión	Infografías en páginas web de consulta visual sobre los principales indicadores de gestión

Criterio 3. Recursos humanos (Personas)

(i) Gestión del personal	En función a la demanda actual
(ii) Desempeño, motivación y reconocimiento	Se dispone de un buen clima laboral con personal de amplia experiencias y multidisciplinarios
(iii) Capacitación y desarrollo	El equipo tiene la disposición para recibir capacitaciones
(iv) Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo	Se cuenta con una Dirección que realiza el monitoreo

Criterio 4. Planificación estratégica y control de gestión de los procesos

(i) Planificación estratégica y control de gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta	En alineación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, hay participación de la ciudadanía y de los actores claves, se sigue lo estipulado por el Instituto Nacional de Contrataciones Pública
--	--

(ii) Planificación y ordenamiento territorial	Acorde a los objetivos de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial		
(iii) Gestión de la información municipal	Regulada por la Ley de Transparencia y acceso a la información		
(iv) Gestión de inversiones	Establecido en el Plan Anual de Contrataciones		
(v) Gestión del desarrollo social y cultural	Se cuenta con una Dirección que realiza el monitoreo		
(vi) Gestión del desarrollo económico y fomento productivo	Establecido en el Plan Anual de Contrataciones		
(vii) Programas de cooperación internacional	Participación de las empresas con domicilio en el país y cumpla con los Acuerdos Internacionales		
Criterio 5. Gestión de recurso			
(i) Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación	Se cuenta con una Dirección que realiza el monitoreo	Carencia de los principales indicadores de gestión	
(ii) Gestión de los recursos financieros	Establecido en el Plan Anual de Contrataciones		
(iii) Gestión de proveedores y asociados	Se cuenta con una Dirección que realiza el montare		Creación de un procedimiento de gestión desde la Dirección de Contrataciones Pública
Criterio 6. Información y conocimiento			
(i) Información para la evaluación de la gestión de la de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual de la contratación pública	Se cuenta con una Dirección que realiza el monitoreo		
(ii) Gestión del conocimiento de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual de la contratación pública	Se cuenta con amplio marco normativo para la gestión de las Contrataciones Pública	Contratiempos a causa desconocimiento de los procesos de las etapa preparatorios y precontractuales	Creación de un instructivo interno que sirva de guía en los procesos preparatorios y precontractuales
Criterio 7. Resultado			
(i) Resultados en la satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública	Hay registros de la realización de las etapas preparatorias y precontractuales		Creación de un instructivo interno que sirva de guía en los procesos preparatorios y precontractuales
(ii) Resultados de desempeño financiero	Contemplados en las metas de Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial	No hay indicadores de gestión	
(iii) Resultados en la calidad de los proveedores	Se cuenta con una Dirección que realiza el monitoreo		Crear indicadores de desempeño

(iv) Resultados de desempeño e impacto (efecto)	Establecido en el Plan Anual de Contrataciones
(v) Resultados en la satisfacción del personal	Se cuenta con una Dirección que realiza el monitoreo

Fuente: Obtenido de la mesa técnica

En la tabla 12, se destacan las fortalezas y debilidades analizadas en cada sub-criterio del modelo de gobernanza en las etapas preparatorias y precontractuales. Entre las fortalezas se destaca; la prevalencia de una Dirección que puede monitorear los asuntos relacionados con los procesos de cada etapa, se cuenta con material normativo ofrecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), la participación de la ciudadanía se considera importante y hay acceso a la información de acuerdo a lo regulado por la Ley de Información y acceso a la Información. No obstante, a nivel interdepartamental no se cuenta un instructivo interno que guíe las etapas preparatorias y precontractuales de cada dirección de GAD, de manera que facilite los trámites en las solicitudes y proporciona conocimiento y aplicación de leyes, ordenanzas, reglamentos referentes a la Contratación Pública.

En cuanto a las debilidades, en la tabla 10, se identificó la falta de directrices desde la dirección de Contrataciones Pública que facilite los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales a nivel interdepartamental, la carencia de procedimientos de gestión para canalizar solicitudes y reclamos, deficiencia sobre información de los principales indicadores de gestión, contratiempos a causa desconocimiento de los procesos de las etapa preparatorios y precontractuales y la inexistencia de indicadores de gestión que mida la efectividad de los procedimientos realizados en cada contratación pública del GAD de Manta.

De acuerdo al instrumento aplicado, los criterios de liderazgo (20,47/40 puntos) y resultados (124,84/200 puntos), obtuvieron la puntuación más baja entre los 7 criterios examinados (liderazgo, ciudadanía, recursos humanos, Planificación estratégica y control de gestión de los procesos, gestión de recurso, información y conocimiento, resultados). En la tabla 13, se toma en atención a las debilidades señaladas en los criterios de liderazgo y resultados, identificándose como los nudos críticos en los procesos de las etapas preparatorias y contractuales de la contratación pública, debido a que generan las deficiencias identificadas en el proceso.

Tabla 13

Nudos críticos en la gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Pública del GAD de Manta

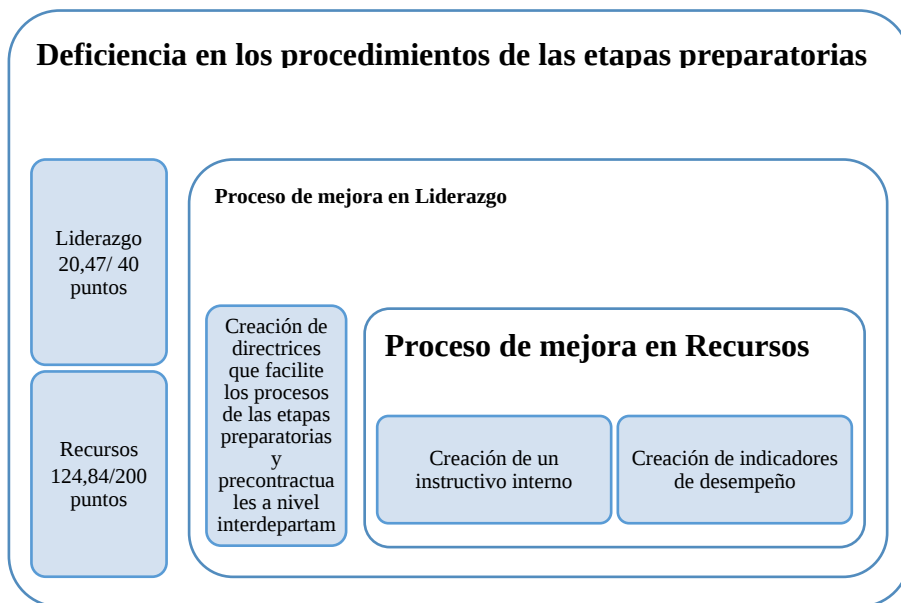
Sub-criterio	Debilidades	Causa	Efecto
Liderazgo 20,47/ 40 puntos	Falta de directrices desde la dirección de Contrataciones Pública que facilite los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales a nivel interdepartamental	Inexistencia de un procedimiento interno estandarizado que facilite la gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de la gestión pública	- Carencia de procedimientos de gestión, por consecuencia se dificulta la gestión de solicitudes y se presenta deficiencia sobre información de los principales indicadores de gestión por parte de la ciudadanía
Recursos 124,84/200 puntos	No hay indicadores de gestión	Inexistencia de indicadores de gestión que permita el monitoreo la eficacia y eficiencia de los procedimientos de las etapas preparatorias y precontractuales de la gestión pública	-Carencia de los principales indicadores de gestión a nivel de recurso como de resultados - Contratiempos a causa desconocimiento de los procesos de las etapa preparatorios y precontractuales

Elaboración propia

La metodología desarrollada por Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012) y por el cual es empleada en la presente investigación, enfocan las debilidades como procesos de mejoras. En la figura 6, se presentan los nudos críticos identificados como críticos en la gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Públicas del GAD de Manta y el proceso de mejora.

Figura 6

Nudos críticos en la gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Públicas del GAD de Manta



Elaboración propia

En cuanto al criterio “liderazgo”, se refiere a cómo es dirigido las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública en el GAD de Manta, es decir, a nivel interdepartamental cada dirección de la entidad municipal gestiona sus trámites de solicitud y seguimiento, teniendo en cuenta las normativas y Ley emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), haciendo que las misma se preste a interpretaciones erróneas del manejo de los procesos, solicitados por el SERCOP, trayendo como consecuencia que al momento de enviar la información ante la Dirección de Compras Públicas para la ejecución del proceso de contratación ésta no cumple de acuerdo a los lineamientos establecido por el SERCOP, teniendo que reorganizar nuevamente la información pertinente de dicha solicitud.

En cuanto al criterio “resultados”, no hay indicadores que midan el desempeño de los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Públicas del GAD de Manta, sin embargo, hay registros de información sobre otros indicadores de gestión, según las cifras presentado en el Plan Centenario 2020-2035 (GAD de Manta, 2022), son: El porcentaje de recolección de desechos (ubicado en 100%), áreas verdes en la ciudad (18,49 hectáreas), porcentaje de procesos automatizados (ubicado en 34%), nivel de pobreza (

ubicado en 17,1%), tasa de desempleo (ubicado en 4,7%), porcentaje de empresa formalizada /ubicada en 44%), gasto de inversión por habitantes (ubicado en 283,7\$/individuo), total de inversión (ubicado 2019 en \$722MM), gastos corriente (ubicado 2019 en \$133MM). Siendo indicativo de que, en el GAD de Manta, cuenta con un modelo de gestión, orientado al bienestar social y crecimiento productivo y económico.

4.3 Propuesta de un procedimiento que optimice el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública

En la presente investigación, se puede evidenciar algunas prácticas desde la perspectiva de la gobernanza, que contribuyen en el desempeño de la gestión, estas son:

- Evaluación de modelo de gestión anterior, proporcionando la mejora continua del proceso actuales
- Participación ciudadana
- Consolidación de mesa técnicas para la evaluación de propuestas
- Monitores de mapa de actores
- Creación de indicadores de gestión
- Manejo de la información en tiempo oportuno
- Disposición de marco normativo de cada uno de los procesos
- Análisis de los modelos y tendencias actuales.
- Creación metodología de seguimiento y evaluación de los procesos
- Reconocimiento de la diversidad sociocultural y de sus actividades
- Realización las asambleas, talleres y reuniones necesarias para tratar el tema de Planificación

Siguiendo la secuencia de la metodología presentada por Rimisp (2012), a continuación, se presenta el desglose de los siguientes puntos para el desarrollo de un procedimiento que optimice el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública

4.3.1 Foco

Se pretende reforzar el criterio de Liderazgo y Resultados. De acuerdo a la figura 1, en el criterio de Liderazgo, el equipo directivo puede contribuir a precisar, comunicar y compartir las definiciones políticas y estratégicas a sus colaboradores, la cual se retroalimenta con el criterio de Ciudadanía y el de Información y conocimiento, y permite así alinearse con los

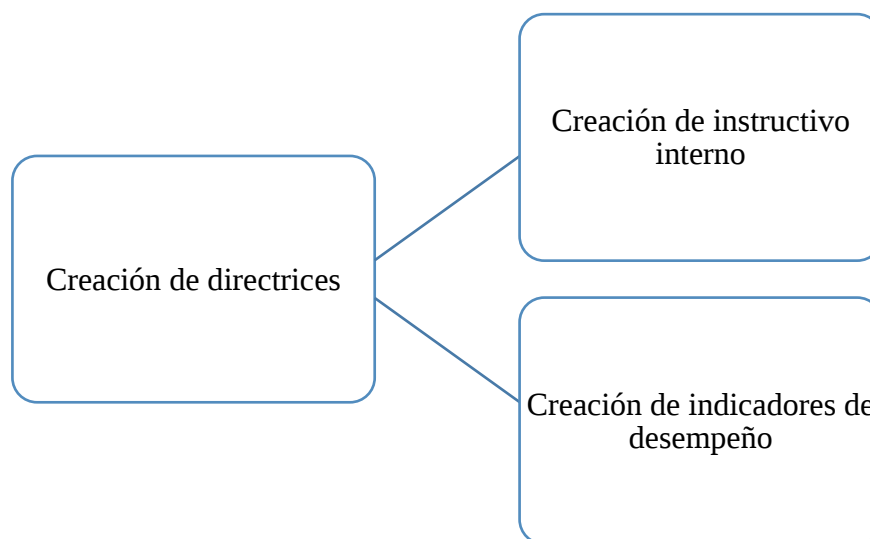
criterios de gestión de recursos humanos, gestión estratégica y planificación y la gestión de recursos financieros. El criterio de Ciudadanía, verifica los niveles de logro de las mejoras que están en directa relación con la gestión y de esta manera, se puede diseñar indicadores de desempeño para el criterio de Resultados, a fin de monitorear la gestión en los procedimientos de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública.

4.3.2 Acciones de Mejora inmediata

Se describen aquellas acciones que no requieren recursos adicionales para llevar a cabo el correctivo. Las acciones de Mejora, se estructuran a partir del criterio de Liderazgo con la creación de directrices a través de un instructivo interno y el criterio de Resultados con la creación de indicadores de desempeño. En la figura 7, se muestran las acciones de mejoras inmediatas que son objeto del presente trabajo.

Figura 7

Acciones de mejoras inmediatas para gestión de las etapas preparatorias y precontractuales de las Contrataciones Públicas del GAD de Manta



Elaborado por Nieves (2022)

La importancia del desarrollo de la presente propuesta contribuirá a dar las pautas necesarias para el cumplimiento de los requisitos necesarios en las etapas preparatorias y precontractuales de la Contrataciones Públicas de manera a que se adapte a la realidad objetiva del nivel municipal. Por lo que se contempla:

- Creación de un manual interno, en que se levanta los requisitos fundamentales para la estructura del manual. Cabe destacar, se desarrollará siguiendo las recomendaciones de la norma ISO 9001:2015
- Creación de indicadores de desempeño, teniendo en cuenta las necesidades del modelo de gestión para las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública se propondrá indicadores, tomando en cuenta la metodología de MAPS.

4.3.3 Líneas de acción

A continuación, en la tabla 14, se muestran las líneas de acción para desarrollar la presente propuesta.

Tabla 14

Líneas de acción

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Creación de un instructivo interno	Siguiendo la recomendación de la ISO 9001:2015 y las normativas de SERCOP	Para facilitar los procesos de las etapas preparatoria y precontractuales de la contratación pública del GAD de Manta	En las diferentes direcciones de la municipalidad del GAD de Manta	Segundo trimestre del 2022
Creación de indicadores de desempeño	Siguiendo la metodología del MAPS	Para medir el desempeño de la gestión Segundo trimestre del 2022	Dirección de Contracciones Pública	Segundo trimestre del 2022

Elaboración propia

Cabe destacar que los métodos sugeridos, han sido empleado por el SERCOP para la evaluación de sus procesos. Por una parte, la norma ISO 9001: 2015 se centra optimizar los procesos internos de una organización centrado la satisfacción del cliente, basados en el ciclo de mejora continua, siendo oportuno para el modelo de gobernanza evaluado en la presente investigación ya que se pretende alcanzar la satisfacción de los ciudadanos, garantizando el logro de los objetivos a través de procesos de gestión transparentes.

De acuerdo a la norma ISO 9001:2015, para la creación de manuales de gestión es necesario:

- Política de gestión
- Objetivos de gestión

- Procedimientos de gestión
- Organigrama de gestión
- Indicadores de gestión

Para la creación de indicadores de gestión, se desarrollará a través de la metodología de evaluación de los sistemas de la contratación pública (MAPS, por sus siglas en inglés), construida sobre cuatro pilares:

- Marco de políticas, normativo y legal
- Marco institucional y capacidad de gestión
- Operaciones de contratación pública y prácticas de mercado
- Rendición de cuentas, integridad y transparencia del sistema de contratación pública

Los aspectos que evalúan, son:

- Valor del dinero
- Transparencia
- Equidad
- Buena gobernanza

Es importante aclarar la visión, las metas y el marco temporal de la estrategia para mejorar el sistema de compras y contrataciones públicas; formular opciones de soluciones y transformar las medidas en un plan estratégico.

4.3.4 Creación de un instructivo interno para los procesos preparatorios y precontractuales de la contratación de pública del GAD de Manta.

4.3.4.1 Política.

Garantizar la continuidad de los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales de las contrataciones públicas del GAD de Manta de manera eficaz, eficiente y de manera transparentes, con el propósito de alcanzar un nivel de satisfacción ciudadana a través de la ejecución de programas y/o proyectos desarrollados en el municipio, traduciendo en bienestar social y crecimiento económico y productiva la región.

4.3.4.2 Objetivo.

Normar, regular, y asesorar de acuerdo a la normativa vigente establecida por el SERCOP, los requisitos necesarios de parte de cada una de las Direcciones del GAD de Manta para la presentación de solicitudes de requerimientos en la adquisición de bienes y/o servicios, ejecución obras o consultoría.

4.3.4.3 Alcance.

El proceso comienza desde la documentación de la necesidad de parte de cada una de las direcciones del GAD de manta hasta la validación de los mismos por parte de la Dirección Contrataciones Públicas

A continuación, se presenta un estimado de la duración para cada tipo de contratación:

- Catálogo Electrónico: 10 días laborables
- Ínfima Cuantía: 5 días laborables
- Otro procedimiento: 13 días laborables

4.3.4.4 Responsables.

- Cada una de las Direcciones que demande un requerimiento
- Dirección de Gestión de financiamientos, atracción de inversores y cooperación
- Dirección de compras públicas

4.3.4.5 Desglose de las etapas preparatorias de la contratación pública

A continuación, en la figura 8 se muestra cada una de las etapas correspondientes a los procesos preparatorios y precontractuales de la contratación pública.

		gestión para conseguir fondos o terminar el proceso, esta actividad es responsabilidad del Director Financiero de la entidad contratante o de quien haga sus veces.
1.2 Completar requerimiento y enviarlo para autorización: Elaborar informe de necesidad y memorando de requerimiento institucional	Dirección del GAD que lo requiere (área requirente)	Una vez estudiada la necesidad institucional y categorizarla si se trata de bienes, servicios, consultorías u obras: -Si la necesidad es de un bien, se consulta a la Dirección Administrativa (Guardalmacén) si el bien existe en inventario (Stock de Bodega) - Si la necesidad es de una obra, ésta debe ser un proyecto de inversión de la Dirección Obras Públicas el cual debe contener informe de necesidad, fotografías donde se ejecutará la obra, Análisis de Precios Unitarios, presupuesto referencial, planos e informe de pertinencia aprobado por la Contraloría General del Estado del ser el caso (informe de pertinencia aplica a procesos de Licitación de Obras) y el proceso continúa Se elaboran las especificaciones técnicas (bienes) o términos de referencia (servicio) y se mantiene para su posterior anexo al informe de necesidad y memorando de requerimiento y el proceso continúa Elaborar Memorando de Requerimiento de Adquisición de Bienes, Prestación de Servicios incluido Consultorías, o Ejecución de Obras, mencionando los documentos adjuntos que indica el Reglamento General de la Ley del Servicio Nacional de Compras públicas: -Especificaciones técnica o términos de referencia -Informe de necesidad 3 proformas junto con sus documentos de respaldo Se remitirá la documentación completa al Director de Compras Públicas del Gad Municipal de Manta, y el proceso continúa.

2. Auto rizar Requ erimi ento	2.1 y 2.2. Revisión y autorización	Dirección del GAD	Revisa que el requerimiento contenga la información necesaria y autorizar la elaboración de los pliegos con base a la necesidad descrita de contratación. Y, además, tendrá deberá en caso de que aplique solicitar correcciones que impliquen o no una nueva solicitud de certificación de disponibilidad de fondos, o de rechazar el requerimiento de contratación. Para ello, realizará la búsqueda de procesos similares adjudicados: Realizar la búsqueda en el portal web de compras públicas, procesos similares que ya hayan sido adjudicados en las instituciones del estado. En caso que el resultado de la actividad anterior resultase positivo, elaborar un Informe del Cálculo del Presupuesto Referencial considerando el precio más bajo aplicada la inflación acumulada de los últimos dos años, cuando se desea contratar Bienes, Servicios, Consultorías, Obras y aquellos sometidos bajo Régimen Especial; (ver RE-SERCOP-2016- 0000072) Durante este proceso la Dirección de Compras Públicas realiza la confirmación de emisión de proformas Ingresar los valores unitarios del mercado actual (Cotizaciones) Realizado todo este procedimiento, se genera el estudio de mercado con el precio de valor promedio y el proceso continúa
3. Ident ificar proce dimi ento	3.1. Procedimiento de contratación a utilizar	Dirección de Compras Públicas	Recibe el expediente con la documentación completa, analiza el expediente y según su contenido valida el procedimiento de contratación pública a aplicarse de acuerdo a la figura. Además, analiza el memorando de requerimiento institucional el bien, servicio, obra o consultoría verificar que el expediente contenga y estén correctos los siguientes documentos: -Certificación de stock de bodega (Guardalmacén - Dirección Administrativa) -Informe de necesidad -Proformas -Especificaciones técnicas o términos de referencia Una vez que se verifica que la información esté correcta se registra en la Matriz de Requerimientos Recibidos y detallar cómo será acogido y el proceso continúa

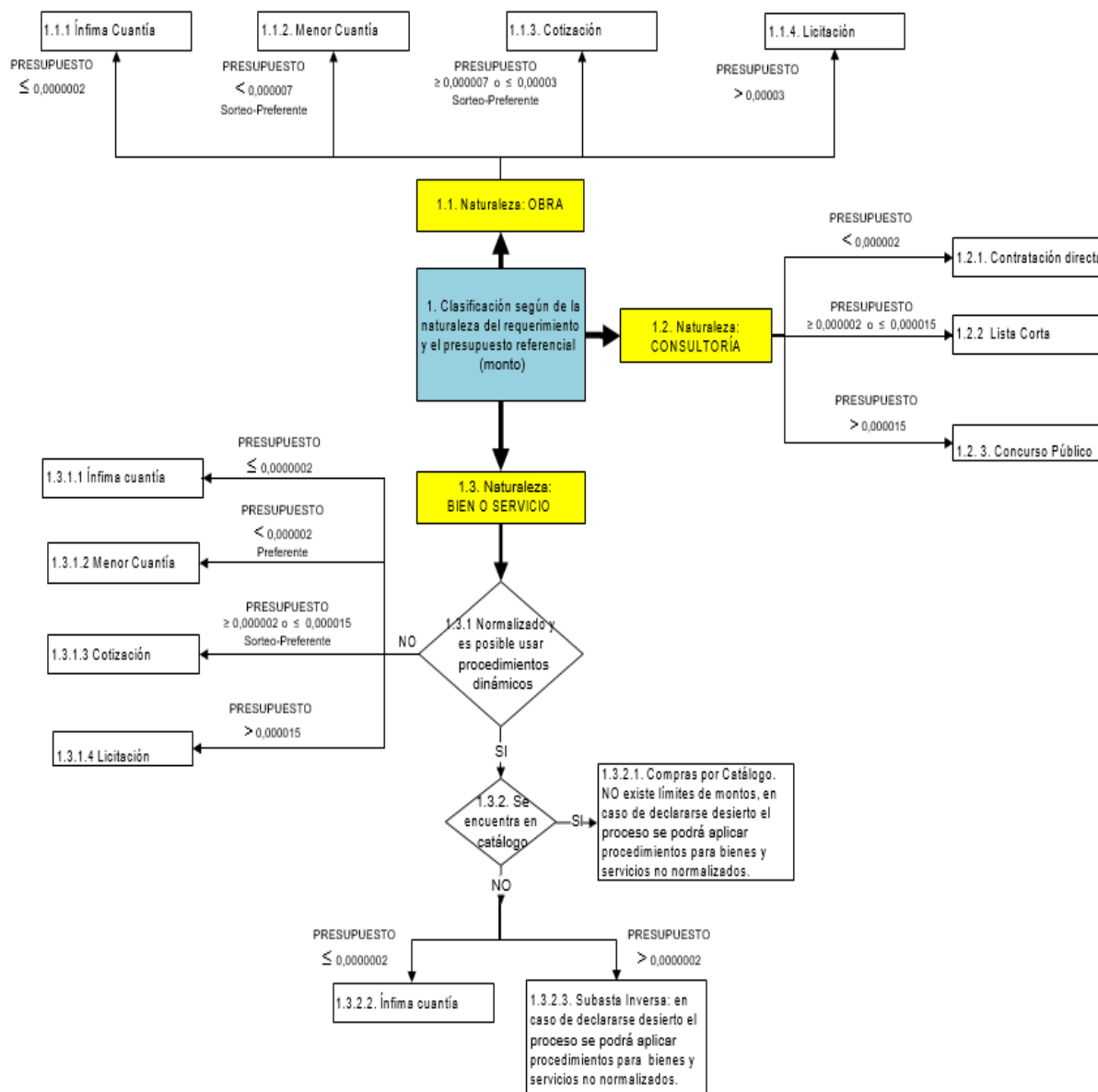
	3.2, 3.3, 3.3.1. Revisión, completación, pliegos y elaboración de resolución de inicio de la contratación	Dirección de Compras Públicas	Se revisarán los pliegos enviados por la Unidad de Contratación y completarlos con el proyecto de contrato; en caso de detectar errores tendrá la facultad de solicitar correcciones a la Unidad de Contratación. En ello; se lleva a cabo lo siguiente: ● Revisar Catálogo Electrónico (SERCOP) ● Simular la Orden de Compra por Catálogo ● Certificación de Catálogo Electrónico ● Revisión de CPC ● Autorización de CPC ● Contestación a Memorando de requerimiento institucional ● Certificación Presupuestaria Dirección de Área Requirente
4 Apro bar plieg os e inici o de la contr ataci ón	4.1 y 4.2.	Dirección de Compras Públicas	Analizada la documentación, mediante firma electrónica de la resolución se da inicio a la contratación o aprobación de pliegos. En caso de no estar de acuerdo con el contenido de los pliegos, la Dirección del GAD, solicitará a la Unidad de Contratación las correcciones pertinentes. Tanto la resolución suscrita como los pliegos, deben ser enviados a través del sistema a la Unidad de Contratación, para su publicación en el Portal www.compraspublicas.gob.ec del Instituto Nacional de Contratación Pública.

Elaboración propia

A continuación, en la siguiente figura 9, se sintetizan las reglas para selección de los procedimientos de contratación con base en la naturaleza del requerimiento y al presupuesto referencial (monto).

Figura 9

Base naturaleza del requerimiento y al presupuesto referencial (monto)



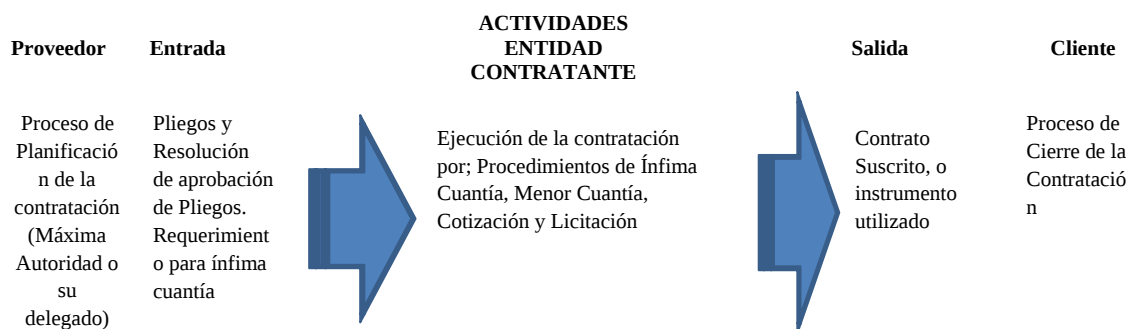
Fuente: Tomado de Ruíz (2020)

4.3.4.6 Desglose de las etapas precontractuales de la contratación pública

La siguiente matriz define de manera global las entradas al proceso de la fase precontractual de la contratación (Figura 10).

Figura 10

Matriz global del proceso de la fase precontractual



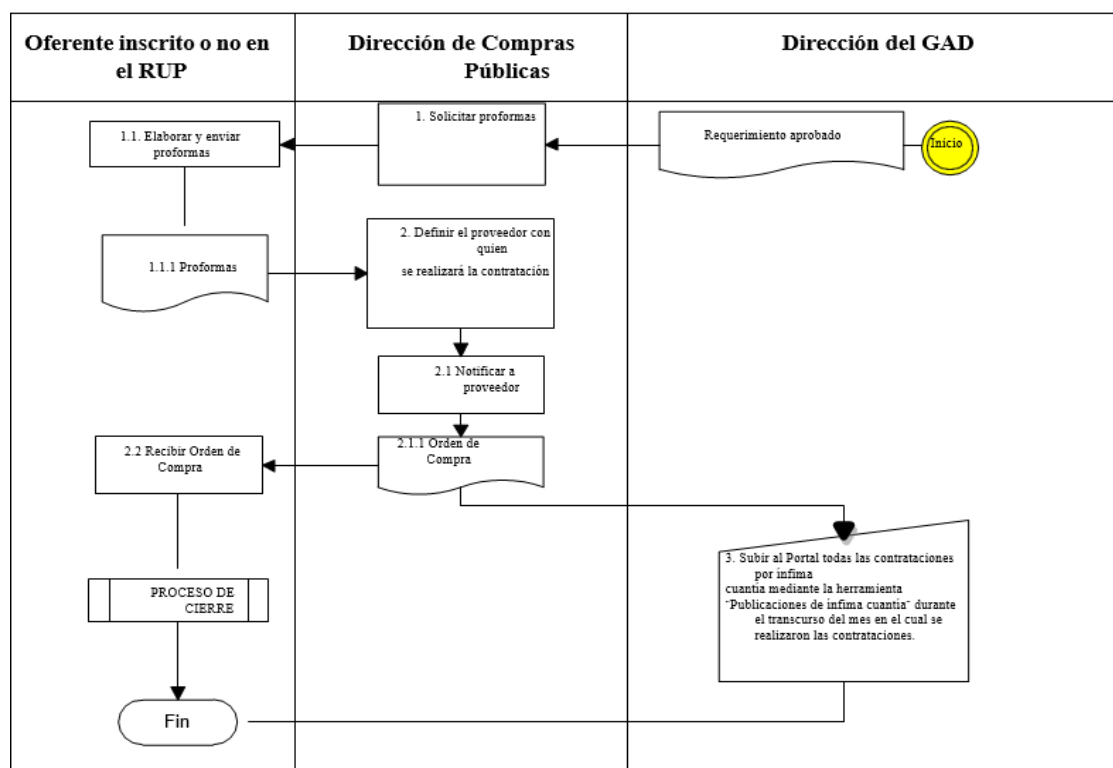
Tomado del instructivo del SERCOP (2011)

4.3.4.6.1 Procedimiento por ínfima cuantía.

A continuación, en la figura 11, se muestra el flujograma para el procedimiento por ínfima cuantía.

Figura 11

Flujograma por ínfima cuantía



Fuente: Adaptado del instructivo del SERCOP (2011)

A continuación, en la tabla 16, se describen los procesos para la etapa precontractual por ínfima cuantía de la contratación pública.

Tabla 16

Etapas precontractuales de la contratación pública, por ínfima cuantía

Etapas	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Proformas	1.1 Solicitud de Proformas:	Dirección de Compras Públicas	Una vez aprobado el requerimiento por el responsable del área encargada de los asuntos Administrativos (delegado por la Máxima Autoridad), la Dirección de Contratación Pública, procede a solicitar proformas para la contratación (Obra, bienes o consultarías) y establece una fecha límite para la entrega de las mismas. La Unidad Requirente puede recomendar un proveedor, sin embargo, siempre que sea posible, se impulsa a las entidades contratantes a que cuenten con al menos tres proformas previamente a definir el proveedor con quien se realizará la contratación por ínfima cuantía.
	1.1.1.Proformas	Oferente	La Proforma tendrá los efectos de la oferta y tendrá un periodo de validez por el tiempo para el que haya sido emitida. Es importante mencionar que el oferente puede o no estar inscrito en el Registro Único de Proveedores.
2. Seleccionar Proforma	2.1 y 2.1.1 Seleccionar Proforma	Dirección de Compras Públicas	Establecido para la recepción de las proformas, recepta las proformas, analiza y selecciona la mejor proforma en coordinación con el responsable del área encargada de los asuntos administrativos y finalmente se comunica con el oferente y genera la orden de compra
	2.2 Orden de Compra	Oferente	La Dirección de Compras Públicas, entrega la orden de compra al proveedor seleccionado, donde se detallan las especificaciones de obra requeridas. La entrega de la obra, se detalla en el proceso de cierre
3. Registro de Facturas de ínfima cuantía	Facturación de ínfima cuantía	Dirección del GAD	El responsable de los asuntos administrativos deberá registrar las facturas de las contrataciones realizadas a través del mecanismo de ínfima cuantía, en el Portal www.compraspublicas.gob.ec del Instituto Nacional de Contratación Pública mediante la herramienta "Publicaciones de ínfima cuantía" durante el transcurso del mes en el cual se realizaron las contrataciones.

Elaboración propia

4.3.4.6.2 Procedimiento por menor cuantía.

A continuación, en la figura 12, se muestra el flujograma para el procedimiento por menor cuantía.

A continuación, en la tabla 17, se describen los procesos para la etapa precontractual por menor cuantía de la contratación pública.

Tabla 17

Etapas precontractuales de la contratación pública, por menor cuantía

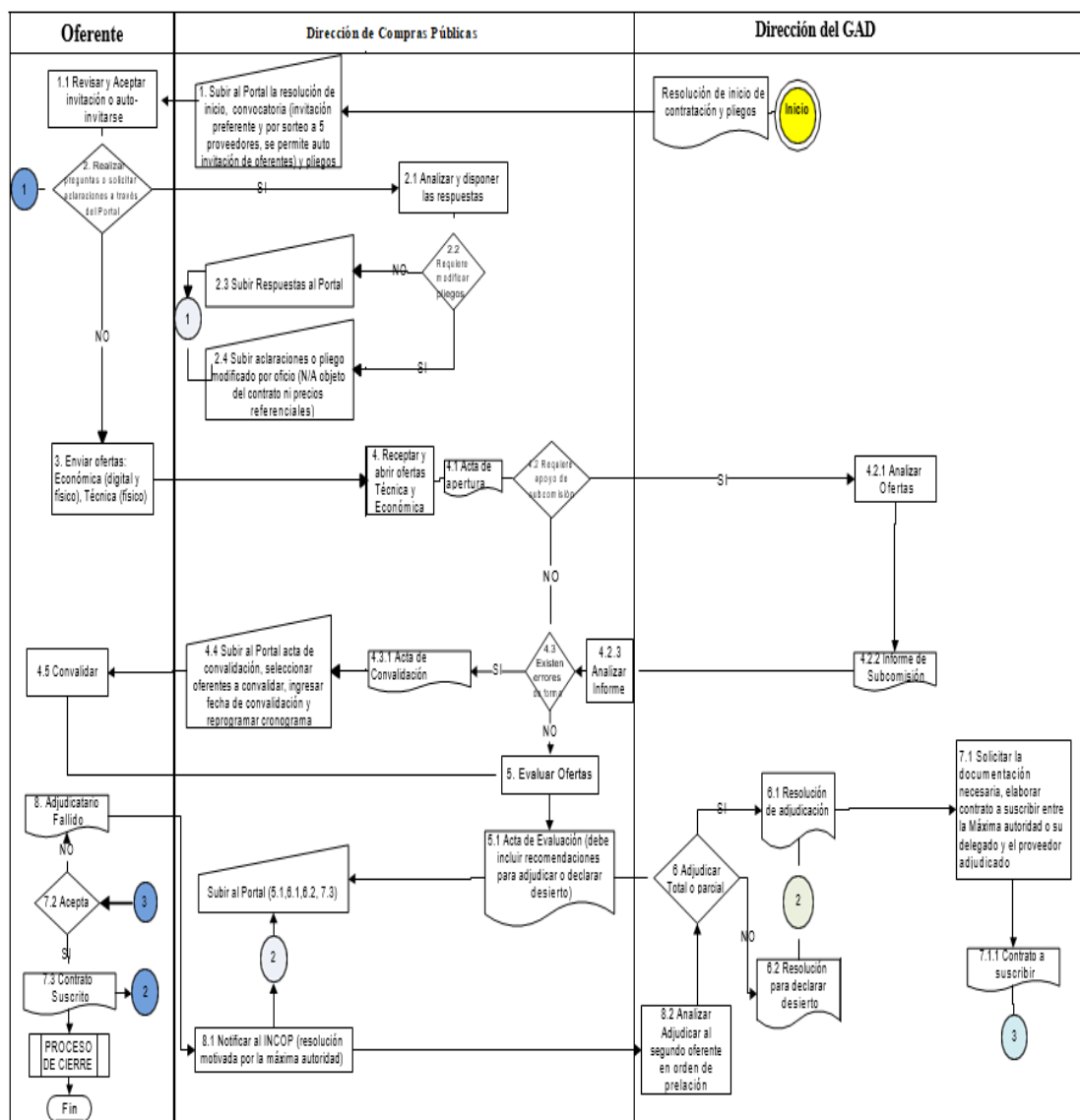
Etapas	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	DESCRIPCIÓN
1. Publicación de Pliegos y Resolución de Inicio de la Contratación	1.1 Revisar documentación y aceptar el presupuesto referencial a través del portal	Dirección de Compras Públicas	Una vez recibida la documentación (pliegos y resolución de Inicio de la contratación suscrita o aprobación de pliegos) a través del portal web del SERCOP, La Dirección de Compras Públicas deberá completar la información descriptiva del proceso (nombre de la entidad contratante, objeto del proceso, código del proceso, tipo de compra, forma de pago, tipo de adjudicación, vigencia de la oferta, funcionario encargado de proceso), el cronograma del proceso de contratación (con base a los tiempos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento y resoluciones específicas) y publicar los pliegos y resolución de Inicio en el Portal. La primera invitación se realiza a nivel local, si en este caso no se obtiene una manifestación de interés, debe decidir si el Sistema realiza una nueva búsqueda de Proveedores (re-selección) a nivel Provincial, y en el caso de que, a nivel Provincial, no se obtenga manifestación de interés, debe decidir si se realiza la búsqueda a nivel Nacional (segunda re-selección). Después de realizar la re- selección, la Entidad Contratante debe reprogramar las fechas de las siguientes etapas del proceso: • Fecha Límite de Aceptación del Proveedor • Fecha Límite de Preguntas • Fecha Límite de Respuestas • Fecha Límite de Propuestas • Fecha Estimada de Adjudicación
2. Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	2.1; 2.2; 2.3 y 2.4. Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	Dirección de Compras Públicas	Se responderán las preguntas y solicitudes de aclaraciones en el término que para el efecto haya establecido en los pliegos. Cabe recalcar que: las preguntas, respuestas y aclaraciones, en caso de existir, se realizarán sólo a través del Portal www.compraspublicas.gob.ec del Instituto Nacional de Contratación Pública y son canalizadas por la Unidad de Contratación
3. Entrega de Ofertas	Entrega de Ofertas	Oferente	El Proveedor debe ingresar su oferta técnica y archivos relacionados con la oferta (entre ellos la carta de aceptación expresa del presupuesto económico determinado por la entidad contratante según lo establecido en el cronograma), en el Sistema Informático del SNCP; además, el Proveedor debe entregar la oferta técnica de manera física en el lugar, hora y al contacto establecido en los pliegos
4. Apertura de Oferta	4.1; 4.1.1; 4.2; 4.2.1; 4.3 y 4.4; Apertura de Oferta	Dirección del GAD	Se debe receptor la oferta de manera física, abrirla (formalizar esta actividad mediante un acta de apertura) y revisar detenidamente si existen errores de forma. De identificarse errores de forma, la Máxima Autoridad o su delegado debe generar el acta de convalidación, y la Dirección de Compras Públicas, subirla al Portal del SERCOP, ingresar la fecha límite de respuesta a la convalidación en el sistema, de ser necesario reprogramar la fecha estimada de adjudicación y finalmente solicitar la respectiva convalidación al oferente.

5. Evaluar Oferta	5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.2; 5.3; 5.3.1 Evaluación de la Oferta	Dirección de Compras Públicas	Se evalúa la oferta Técnica con base a los requisitos definidos en los pliegos, y bajo criterios de calidad y costo, como resultado de esta evaluación se generará un acta de evaluación. Dirección de Compras Públicas debe llenar en el Portal del SERCOP, la información relacionada a la evaluación de la oferta y adjuntar el acta de evaluación. El sistema realiza un sorteo aleatorio entre los proveedores calificados, y escoge al ganador
6. Adjudicar	Adjudicar:	Dirección del GAD	Se adjudicará en el contrato mediante resolución motivada. La resolución de adjudicación, deben subirse al Portal SERCOP para que el proceso cambie de etapa
7. Registrar Contrato	Registrar Contrato	Dirección del Área Requirente	Se solicita la documentación requerida para la firma del contrato y a gestionar la suscripción del contrato entre Dirección del GAD y el proveedor adjudicado dentro del término de 15 días. Se debe utilizar como base para la elaboración del contrato, los pliegos aprobados.
8. Adjudicatario Fallido	Adjudicatario Fallido		Dirección del GAD

Elaboración propia

4.3.4.6.3 Procedimiento por cotización o licitación.

A continuación, en la figura 13, se describen los procesos para la etapa precontractual por cotización de la contratación pública.

Figura 13*Flujograma por cotización o licitación*

Adaptado del instructivo del SERCOP (2011)

A continuación, en la tabla 18, se describen los procesos para la etapa precontractual por cotización o licitación de la contratación pública.

Tabla 18

Etapas precontractuales de la contratación pública, por cotización o licitación

Etapas	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Publicación de Pliegos y Resolución de Inicio de la Contratación	1.1 Revisar documentación y aceptar el presupuesto referencial a través del portal	Dirección de Compras Públicas	Recibida la documentación (pliegos y resolución de Inicio de la contratación suscrita, se deberá completar la información descriptiva del proceso (nombre de la entidad contratante, objeto del proceso, código del proceso, tipo de compra, forma de pago, tipo de adjudicación, vigencia de la oferta, funcionario encargado de proceso), el cronograma del proceso de contratación (con base a los tiempos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento y resoluciones específicas) y publicar los pliegos y resolución de Inicio en el Portal del SERCOP. Los Proveedores invitados por sorteo, a participar en un proceso de Cotización, obtendrán una puntuación adicional de 2 puntos para la etapa de calificación de ofertas, no así los Proveedores que se autoinvitan al mismo. Los interesados están en la capacidad de realizar preguntas y solicitar aclaraciones sobre los pliegos a la Entidad Contratante.
2. Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	2.1; 2.2; 2.3; 2.4. Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	Dirección de Compras Públicas	Se responderán las preguntas y solicitudes de aclaraciones en el término que para el efecto haya establecido en los pliegos. Cabe recalcar que: las preguntas, respuestas y aclaraciones, en caso de existir, se realizarán sólo a través del Portal del SERCOP y son canalizadas por la Dirección de Compras Públicas La Comisión Técnica de la entidad contratante, por propia iniciativa o a pedido de los participantes, a través de aclaraciones podrá modificar los pliegos, siempre que no alteren el objeto del contrato y el presupuesto referencial de los mismos.
3. Entrega de Propuesta	Entrega de Propuesta	Oferente	El proveedor debe ingresar su oferta Económica y archivos relacionados con la oferta, en el Portal del SERCOP; además el Proveedor debe entregar la oferta técnica y Económica de manera física en el lugar, hora y al contacto establecido en los pliegos
4. Apertura de Oferta	4.1; 4.2; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3 Apertura de Oferta	Dirección de Compras Públicas	Se debe receptor las ofertas de manera física; luego se procederá a la apertura de la oferta técnica (se recomienda formalizar esta actividad mediante un acta de apertura) y revisará detenidamente si existen errores de forma. De requerir el proceso, la respectiva Comisión Técnica integrará subcomisiones de análisis de las ofertas técnicas presentadas

5.	Evaluar Ofertas	Evaluar Ofertas	Dirección de Compras Públicas	Se debe evaluar las ofertas con base a los criterios definidos en los pliegos y luego registrar en el portal web de SERCOP la información relacionada a la evaluación de las ofertas y adjuntar el acta de evaluación
6.	Adjudicar	6.1 y 6.2 Adjudicar	Dirección del GAD	Se adjudicará o no el contrato mediante resolución motivada. Tanto la resolución que declara desierto el proceso, como la de adjudicación deben subirse al Portal del SERCOP
7.	Registrar el Contrato	7.1; 7.1.1; 7.2; 7.3 Registrar el Contrato	Dirección del GAD	Se procederá a solicitar la documentación requerida para la firma del contrato y a gestionar la suscripción del contrato entre Dirección del GAD y el proveedor adjudicado dentro del término de 15 días. Se debe utilizar como base para la elaboración del contrato, los pliegos aprobados
8.	Adjudicatario Fallido	Adjudicatario Fallido	Dirección del GAD	En caso de que el adjudicatario no se presente dentro del término previsto, sin perjuicio de la sanción administrativa aplicable, mediante resolución se emite comunicado de esta condición al SERCOP.

Elaboración propia

4.3.5 Creación de indicadores de gestión para las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública

La metodología para la Evaluación de los Sistemas de Contratación Pública (MAPS, por sus siglas en inglés) fue creada por una iniciativa conjunta entre el Banco Mundial y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE en 2003. La metodología propicia la implementación de reformas más eficientes para mejorar los sistemas de contratación pública al mostrar qué aspectos de la contratación muestran un desempeño adecuado y qué áreas requieren mejoras.

Cada pilar incluye indicadores, indicadores secundarios cuantitativos y cualitativos- y criterios de evaluación, en la presente investigación, se presenta como parte de la propuesta los indicadores cuantitativos de cada pilar de la Metodología de MAPS para la optimización de la gestión de los procesos de las etapas preparatorias y precontractuales de la contratación pública

- Pilar (I). Marco de políticas, normativo y legal: Evalúa el actual marco legislativo, regulatorio y de políticas de la contratación pública. Identifica las reglas y los

procedimientos formales que rigen la contratación pública. Entre sus indicadores cuantitativos, están:

- Los métodos de contratación pública descritos
 - Los reglamentos y otros instrumentos que son de carácter más administrativo
 - Las disposiciones relacionadas con la contratación en otras leyes nacionales
 - Obligaciones derivadas de acuerdos internacionales
- Pilar (II). Marco institucional y capacidad de gestión: Analiza el modo en que el sistema de contratación, tal como se define en el marco legal y regulatorio de un país. Entre sus indicadores cuantitativos, están:
- Las facturas por contratación de bienes, obras y servicios son pagadas a tiempo (en porcentaje).
 - Las entidades contratantes con una función de contratación pública designada y especializada (en porcentaje del número total de entidades contratantes)
 - Los planes de adquisiciones publicados (en porcentaje del número total de planes de adquisiciones requeridos)
 - Información de contratación clave publicada junto con el ciclo de contrataciones (en porcentaje del número total de contratos):
 - Invitaciones a presentar ofertas (en porcentaje del número total de contratos)
 - Adjudicaciones de contratos (propósito, proveedor, valor, variaciones/enmiendas) •Detalles relacionados con la implementación de los contratos (hitos, finalización y pago)
 - Estadísticas anuales de contratación
 - Decisiones de apelaciones presentadas dentro de los plazos señalados en - número de procedimientos de contratación electrónica en % del número de los procedimientos.
 - Valor de los procedimientos de contratación electrónica en % del valor total de los procedimientos la ley
 - Número y valor total de los contratos

- Contrataciones como proporción de los gastos del gobierno y como proporción del PIB
- Valor total de los contratos concedidos a través de métodos competitivos en el año fiscal más reciente
- Pilar (III). Operaciones de contratación pública y prácticas de mercado: atiende a la eficiencia operativa, la transparencia y la eficiencia del sistema de contratación a nivel del organismo de ejecución responsable de la gestión de las contrataciones (entidad contratante). Entre sus indicadores cuantitativos, están:
 - Tiempo promedio para la contratación de bienes, obras y servicios
 - Cantidad de días entre el anuncio/convocatoria y la firma del contrato (para cada método de contratación utilizado)
 - Número promedio (y porcentaje) de ofertas que responden (para cada método de contratación utilizado)
 - Proporción de procesos que se han adelantado en completo cumplimiento con los requisitos de publicación (en %)
 - Número (y %) de procesos exitosos (adjudicados con éxito, fallidos, cancelados, adjudicados dentro del plazo definido)
 - Excesos de tiempo en%; y retraso promedio en días
 - Medidas de control de calidad y aceptación se hacen tal como se estipula en el contrato (en %)
 - Facturas por contratación de bienes, obras y servicios son pagadas a tiempo (en % del número total de facturas).
 - Enmiendas al contrato (en porcentaje del número total de contratos; incremento promedio del valor de los contratos en porcentaje)
 - Las estadísticas de contratación pública están disponibles y existe un sistema para medir y mejorar las prácticas de contratación pública.
 - Fase de planeación; apertura de la licitación; evaluación y adjudicación del contrato, según sea permitido; implementación del contrato)
 - Percepción de apertura y eficiencia en el compromiso con el sector privado (en porcentaje de respuestas).

- Número de proveedores registrados como proporción del número total de proveedores del país (en porcentaje)
- Proporción de proveedores registrados que participan y a los que se les adjudican contratos (en porcentaje del
- Número total de proveedores registrados)
- Número y valor total de los contratos adjudicados a empresas locales/extranjeras (y en porcentaje del total)
- Percepción de apertura y eficiencia en el compromiso con el sector privado (en porcentaje de respuestas)
- Percepción de apertura y eficiencia en el compromiso con el sector privado (en porcentaje de respuestas)
- Número de proveedores registrados como proporción del número total de proveedores del país (en porcentaje)
- Proporción de proveedores registrados que participan y a los que se les adjudican contratos (en porcentaje del
- Número total de proveedores registrados)
- Número y valor total de los contratos adjudicados a empresas locales/extranjeras (y en porcentaje del total)
- Percepción de las empresas acerca de la adecuación de las condiciones en el mercado de contratación pública (en porcentaje de respuestas)
- Pilar (IV). Rendición de cuentas, integridad y transparencia del sistema de contratación pública: consideran necesarios para que un sistema opere con integridad, tenga controles adecuados que respalden la implementación del sistema en conformidad con el marco legal y regulatorio y que tenga las medidas apropiadas para lidiar con el potencial de corrupción dentro del sistema. Entre sus indicadores cuantitativos, están:
 - Número de auditorías de adquisiciones especializadas que se llevan a cabo en comparación con el número total de auditorías (en porcentaje).
 - Proporción de auditorías de desempeño realizadas (en porcentaje del número total de auditorías de adquisiciones).

- Proporción de recomendaciones de auditoría interna y externa implementadas dentro de los plazos que determina la ley (en porcentaje).
- Número de cursos de capacitación para capacitar auditores internos y externos en auditorías relacionadas con contratación pública.
- Proporción de auditores capacitados en contratación pública (como % del número total de auditores).
- Proporción de proveedores que perciben el Sistema de impugnaciones y apelaciones como confiable (en % de respuestas).
- Proporción de proveedores que perciben el Sistema de impugnaciones y apelaciones como confiable (en % de respuestas).
- Proporción de decisiones de apelaciones publicadas en una plataforma central en línea dentro de los plazos especificados por la ley (en porcentaje).
- Número de firmas/individuos procesados/condenados, inhibidos de participar en adquisiciones futuras (en mora/inhabilitados)
- Porcentaje de opiniones favorables del público sobre la eficiencia de las medidas anticorrupción (en porcentaje de respuestas).

CONCLUSIONES

Se identificó la dinámica administrativa de los procesos de contratación en su etapa preparatoria y precontractual del GAD de Manta, se consideró siete criterios de gobernanza, como: liderazgo, ciudadanía, gestión de recursos humanos, gestión de estrategias y planificación, gestión de recursos financieros y resultado, con lo cual se estudió la gobernanza llevada hasta el presente en la contratación pública, destacando en los criterios de liderazgo y resultados, como aspectos que requieren de mejora.

A través del modelo planteado por el Centro de Desarrollo Latinoamericano (Rimisp, 2012), se obtuvo una puntuación total del instrumento aplicado de 318,93/500 puntos. Resultando el criterio de liderazgo con liderazgo 20,47/40 y resultado con 124,84/200 puntos, siendo los criterios en la que se detectó menos puntuación para los rangos máximos establecidos por el modelo de gobernanza

Además, se determinó que para una gobernanza y un liderazgo sean eficaces, es necesario canalizar, ordenar e incentivar los diversos intereses legítimos para un marco de desarrollo orientado a la transformación de los sistemas y es de esta manera que los servicios estarán centrados en las personas y sus comunidades. Es por ello, que desde esta perspectiva la presente investigación contribuyó a ofrecer las pautas para una mejor gestión de los procesos.

Se estableció como nudos críticos que impiden la optimización administrativa dentro de las etapas preparatoria y precontractual en la Contratación Pública del GAD de Manta, la carencia de directrices internas (criterio de liderazgo y resultados) para las gestiones de los procesos en las contrataciones pública, lo que se planteó fijar las pautas necesarias para la construcción de un instructivo interno y la construcción de indicadores de gestión.

En relación a la propuesta, se establecieron los procedimientos para optimizar el desarrollo de las etapas preparatoria y precontractual de los procesos de contratación pública. Los pasos para la construcción de un instructivo interno, fueron establecidas a partir de las recomendaciones señaladas en la ISO 9001:2015 y la normativa vigente del Instituto Nacional de Contrataciones Públicas y para establecer los indicadores de gestión se consideró la metodología MAPS.

Ambas metodologías persiguen garantizar la calidad en los procesos de gestión en las contrataciones públicas, su transparencia, la satisfacción final del cliente (que este caso se

refiere a la ciudadanía que hacen vida en el municipio) y su evaluación permite la mejora continua de los procesos desarrollados, aportando un valor agregado al presente estudio.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones en beneficio de la institución.

- Se recomienda emprender un despliegue de mejoramiento continuo, desarrollado en el nivel desconcentrado que abarque todos los componentes de GAD de Manta
- Elaborar un manual interno con las directrices propuestas y difundir manuales en todos los niveles interdepartamentales
- Construir plan que vele por el cumplimiento de las directrices establecidas en el manual interno, a través de auditorías periódicas y evaluaciones de desempeño.
- Fomentar una cultura organizacional para incentivar optimización y buen aprovechamiento de los recursos, de manera que se concrete la siguiente etapa hacia una gestión documental automatizada, y permita el manejo, control y digitalización de los procesos.
- Capacitar a los funcionarios sobre las nuevas políticas para la Gestión de Contratación Pública y mantener una constante revisión y actualización de los procesos mínimo una vez al año y cuando exista algún cambio que lo amerite.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrea, G. (2019). *Las etapas de la contratación pública: Fase preparatoria y fase precontractual (aspectos relevantes)*. Ecuador: Dirección nacional de control de la legalidad de contratos.
- Artaza, O., & Méndez, c. (2022). *Sistemas y servicios de salud centrados en las personas y sus comunidades*. Ediciones Universidad Austral de Chile.
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] 01 junio 2021), publicación: *Menos Corrupción en las Contrataciones y Compras Públicas gracias a los Datos Abiertos*. Bogotá Colombia.
- Compras Públicas Gobierno de Ecuador. (2022). *La institución*. Recuperado el 19 de 03 de 2022, de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/la-institucion/>
- Contratación, Ley Orgánica del Sistema Nacional de. (2021). Ecuador.
- Díez, J. (2014). Estrategias de gobernanza e innovación socio institucional para el desarrollo territorial: Análisis del caso coprodesu (argentina). *Economía, sociedad y territorio*, 14(44), 79-117.
- GAD de Manta. (2022). *Manta.gob.ec*. Obtenido de Manta.gob.ec: <https://manta.gob.ec/manta-primer-puerto-pesquero-del-ecuador/>
- Gobierno del encuentro. (2019). *Servicio Nacional de Contratación Pública*. Recuperado el 02 de 04 de 2022, de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/glosario/>
- Hernández, F. (2015). *Los procedimientos dinámicos como herramienta de gobernanza electrónica*. Ecuador: tesis magíster, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Isotoools. (2020). *Isotoools*. Obtenido de <https://www.isotoools.org>: <https://www.isotoools.org/2020/05/12/la-importancia-de-una-buena-gobernanza-alineada-con-la-estrategia/>
- Jurado, D. (2021). *Contratación pública y programación anual de la política pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales*. Ecuador: Tesis magíster, Universidad Técnica de Ambato.
- Logacho, V. (2015). *Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su Contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: Coordinación General Administrativa Financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República*. Quito: Presidencia de la República.

- Manzano, W. (2013). *Gestión Administrativa y su relación con la optimización de los procesos de contratación pública-etapa preparatoria, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma*. Ecuador: Informe de tesis. UTEQ. Quevedo. p.131
- Morán, J. (2018). *Rediseño del proceso de gestión de contratación pública orientado al modelo de gestión de la Dirección Provincial del Guayas del Consejo de la Judicatura*. Guayas, Ecuador: tesis de grado, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Ramos, R. (2016). *Auditoría de gestión a los procesos de contratación pública del Gobierno Municipal del Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo para determinar su nivel de eficiencia durante el primer semestre del año 2015*. Riobamba.
- Rimisp. (2012). *Metodología para la aplicación del modelo de gobernanza territorial*. Santiago: Centro Latinoamericano para el desarrollo rural.
- Ruiz, G. (. (2020). *Propuesta Kaizen para la Gestión del Proceso de Contrataciones en una Entidad Pública*. Trabajo de Grado. Universidad Norbet Wiener. Lima Perú.
- SERCOP. (2011). *Manual de Contratación Pública del Proceso de la Fase Precontractual*. Ecuador: Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación .
- Shuttleworth, M. (2022). Diseño de investigación descriptiva. Recuperado el 04 de 04 de 2022, de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva#:~:text=el%20dise%c3%b1o%20de%20%20investigaci%c3%b3n%20descriptiva,dise%c3%b1os%20de%20investigaci%c3%b3n>
- Torres, M. (2018). *El sistema de gobernanza de la contratación pública en Aragón*. Revista Aragonesa de administración pública, (18), 325-354.
- Ulloa, A. (2006). *El Mercado Público y los Acuerdos Comerciales, un Análisis Económico*. CEPAL Naciones Unidas. Santiago de Chile
- Vélez, M., & Boza, M. (2020). *Auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión de la contratación pública*. Ecuador: Editorial Grupo Compás.
- Villa, P., & Mishell, D. (2021). *El acuerdo multipartes en los procedimientos de contratación pública*. Ecuador: Tesis magíster, Universidad Central de Ecuador.

Vizcarra, O. (2021). *Evolución histórica de la contratación pública en el Ecuador y su vinculación con la planificación nacional*. Quito, Ecuador: Tesis magíster, Universidad andina Simón Bolívar.

Criterio 1. Liderazgo	No hay enfoque inmediato Enfoque sistemático Enfoque evaluado Enfoque mejorado Enfoque efectivo No hay resultado Despliegue nacional Despliegue municipal Despliegue total con Despliegue total en razi Despliegue
(i) Liderazgo equipo directivo	0 1 2 3 4 5 0 1 2 3 4 5
1. ¿Cómo el equipo directivo establece y comunica la misión, visión y valores de la gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la contratación pública del GAD de Manta a otros grupos de interés?	
2. ¿Cómo el equipo directivo organiza, establece y comunica las metas y mide el desempeño del sistema de gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la contratación pública del GAD de Manta?	
3.¿Cómo el equipo directivo captura y utiliza la información sobre el desempeño de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la contratación pública del GAD de Manta para mejorar su efectividad?	
(ii) Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores	
4.¿Cómo se definen las orientaciones estratégicas de la gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la contratación pública del GAD de Manta para la municipalidad?	
5.¿Cómo se definen y establecen alianzas con los actores clave para el desarrollo y gobernabilidad en la gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la contratación pública del GAD de Manta para la municipalidad??	
6.¿Cómo el equipo directivo de Contrataciones Públicas gestiona la relación con el consejo político del gobierno municipal?	

(iii) Gestión de la transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia

7. ¿Cómo se diseñan, implementan y mejoran las prácticas o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta y la rendición de cuentas?		
8. ¿Cómo se promueve y asegura la adopción de mecanismos de control que garanticen el correcto uso de los recursos?		
9. ¿Cómo el equipo directivo estimula y asegura el comportamiento ético a nivel directivo y de todo el personal de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?		

Observaciones:

1. Se realiza anualmente en el Plan Anual de Contrataciones Pública/ enfocada principalmente a bienes y/o servicios y obras públicas
2. A través de las gestiones en el sistema de contrataciones públicas/ enfocada principalmente a bienes y/o servicios y obras públicas
3. Participa en junta ejecutivas de las diferentes direcciones del GAD de Manta/ enfocada principalmente a bienes y/o servicios obras públicas
4. En alianza estrategia con el Gobierno de Manabí, Patronato de Manta, Aguas de Manta, Plan Nacional a Toda Vida/ enfocada principalmente a bienes y/o servicios
5. A través del mapeo de los actores, creación/consolidación de instancias de participación y el diagnostico por componentes y problemas prioritarios/ enfocada principalmente a bienes y/o servicios, obras públicas
6. A través de la Coordinación General de Desarrollo Institucional /enfocada principalmente a bienes y/o servicios, y obras públicas
7. A través de audiencia públicas, cuyo informe está disponible en la página del GAD de Manta/enfocada principalmente a bienes y/o servicios, y obras públicas
8. A través de informes emitidos por el sistema de contrataciones publica, en el cual describe la naturaleza de la contratación, la empresa prestadora de servicios y así como también los montos adjuntados en la solicitud
9. No se tiene un protocolo formal, sin embargo, se acentúa en la planificación anual de contrataciones pública

Criterio 2. Ciudadanía	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque intermedio	Enfoque avanzado	Enfoque muy avanzado	No hay despliegue	Despliegue incipiente	Despliegue intermedio	Despliegue avanzado	Despliegue muy avanzado
(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos										
1. ¿Cómo se conoce y considera la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones?										
2. ¿Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?										
3. ¿Cómo se promueve, incentiva y asegura la participación ciudadana más allá de las obligaciones normativas?										
4. ¿Cómo se mide la percepción de la ciudadanía respecto de su participación en las instancias que ha puesto en marcha de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?										
5. ¿Cómo se mide y utiliza la información sobre satisfacción de la ciudadanía en la gestión de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta para producir mejoras?										
6. ¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía?										
(ii) Gestión de la identidad e imagen de la Contrataciones Públicas										
7. ¿Cómo se construye y gestiona la identidad de la gestión en los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta y su posicionamiento, esto es, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto?										

Observaciones:

1. La participación ciudadana es de suma importancia para las mejoras en cada proceso de crecimiento económico, productivo, de bienestar social para GAD de Manta
2. A través de los diferentes líderes barriales de cada parroquia de GAD de Manta y el portal web de noticias y participación ciudadana de Gado de manta, de acuerdo a las normativas previstas en el Plan de Desarrollo Ordenamiento Territorial 2021-2035
3. A través de talles con los principales actores claves y participación de sector privado y comunidad, se mide por la cantidad de participantes en los talleres
4. A través de la participación de encuestas de consultas de interés
5. Actualmente no hay un instrumento para medir la satisfacción de los procesos de preparatorios y precontractuales de la contratación pública de manera específica
6. A través del portal web del GAD y la aplicación para celulares androides de "APP Manta", los ciudadanos pueden informar inquietudes, reclamos o realizar solicitudes
7. a través de la gestión de los principales bienes y servicios demandados por la municipalidad

Criterio 3. Recursos humanos (Personas)	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo	No hay despliegue	Despliegue parcial, un alguna de las áreas	Despliegue parcial, al menos en una área	Despliegue total, con algunas en otras institucionales	Despliegue total, en casi todas las áreas	Despliegue total en todas las áreas
(i) Gestión del personal	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo se recluta, selecciona y contrata al personal de acuerdo a las necesidades en los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?												
2.¿Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta de acuerdo con sus objetivos, planes y metas?												
3.¿Cómo se incentiva el trabajo en equipo del personal de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta para el mejoramiento de los procesos?												
4. ¿Cómo se informa y comunica al personal las decisiones, políticas y asuntos de interés de la Gestión Municipal?												
(ii) Desempeño, motivación y reconocimiento												
5. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?												

6. ¿Cómo se motiva y reconoce al personal de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta para que desarrolle sus potencialidades?



7. ¿Cómo se conoce el nivel de satisfacción y el clima laboral del personal de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?



(iii) Capacitación y desarrollo

8. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta, se planifica la entrega de la capacitación y se determinan los recursos necesarios para su desarrollo?



(iv) Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo

9. ¿Cómo se determinan los factores clave que afectan al bienestar y la motivación del personal en los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?



10. ¿Cómo participan los funcionarios y funcionarias en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?



11. ¿Cómo se mejoran las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal en los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?



Observación:

1. A través de la Dirección de Recursos Humanos de la Coordinación General de Desarrollo Institucional
2. A través de los requerimientos solicitados por la Dirección de Contrataciones Pública de la Coordinación General de Desarrollo Institucional
3. En función de los objetivos planteados en el Plan de desarrollo de Ordenamiento Territorial del GAD de Manta
4. A través de la gestión de la Dirección de Tecnología e Información de la Coordinación de Desarrollo Institucional, la cual cuenta con su propio sistema de gestión de datos e información
5. A través de la Dirección de Recursos Humanos de la Coordinación General de Desarrollo Institucional
6. A través de la Dirección de Recursos Humanos de la Coordinación General de Desarrollo Institucional, en alineación estratégica con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
7. A través de la Dirección de Recursos Humanos de la Coordinación General de Desarrollo Institucional
8. A través del número de procedimiento demandados por la Dirección de Contrataciones P {ubica
9. Con Evaluación de desempeño laboral dirigidas de la Dirección de Recursos Humanos de la Coordinación de Desarrollo Institucional
10. A través de juntas o talleres para la mejora de gestión
11. Se incorpora a la planificación Anual del GAD de Manta

[illegible]

(ii) Planificación y ordenamiento territorial

6.¿Cómo se construyen los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial y se establece su relación con la PAC, las políticas municipales y la protección del medioambiente y recursos naturales?			
7. ¿Cómo se incorporan los riesgos naturales del territorio en los instrumentos de planificación de su competencia?			

(iii) Gestión de la información municipal

8.¿Cómo se hace el levantamiento y recopilación de información de un determinado ámbito o tema objetivo que afecte a los procesos preparatorios y precontractuales de la Contratación Pública?			
9.¿Cómo se realiza el análisis, evaluación y discusión de la información recopilada, respecto del ámbito de interés?			

(iv) Gestión de inversiones

10. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones sobre proyectos de inversiones?			
11.¿Cómo se realiza la evaluación ex-ante de los proyectos de inversión?			
12. ¿Cómo se asignan, licitan y adjudican los proyectos de inversión y cómo se controla su ejecución?			
13. ¿Cómo se efectúa la evaluación ex-post de inversiones?			

(v) Gestión del desarrollo social y cultural

14. ¿Cómo se implementan, monitorean y mejoran los programas de desarrollo social y cultural?			
---	--	--	--

(vi) Gestión del desarrollo económico y fomento productivo

15.¿Cómo se incorporan la PAC y las políticas nacionales a la formulación de los programas de fomento del emprendimiento, innovación y desarrollo económico municipal?				
16.¿Cómo se articula a los actores relevantes del sector privado en la gestión del desarrollo económico?				
17.¿Cómo se produce la articulación inter e intra-nivel de las gestión de las etapas preparatoria y precontractual para la gestión de los programas de desarrollo económico?				
18.¿Cómo se promueve el rol del sector privado y de la innovación productiva en el territorio?				
19.¿Cómo se implementan, monitorean y mejoran los programas de desarrollo económico municipal				
(vii) Programas de cooperación internacional				
20. ¿Cómo se incorporan la PAC y las políticas nacionales a la formulación de una agenda de cooperación internacional?				
21. ¿Cómo se diseñan y gestionan los Programas de Cooperación Internacional?				
22. ¿Cómo se implementan, monitorean y mejoran los Programas de Cooperación Internacional?				

Observaciones:

1. En alineación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
2. Se reciben las solicitudes, se evalúan la de prioridad, se organiza el equipo y se inicia la gestión a través de Instituto de Contrataciones Públicas y La Ley para dicho propósito
3. Tomando en cuenta los aspectos demandados por la Ley Orgánica de Contrataciones Pública
4. En alineación con lo establecido en el Plan de Desarrollo Y Ordenanza Territorial y el Instituto de Contrataciones Pública
5. A través de la participación ciudadana, los actores clave que conforma los lineamientos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
6. Consulta web a la ciudadanía, construcción de talleres, Diagnostico de componente, entrevista a actores claves
7. A través de la Coordinación de General de Ecología, Ambiente sostenible
8. A través de la participación ciudadana, los actores clave que conforma los lineamientos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
9. Consulta web a la ciudadanía, construcción de talleres con líderes barriales de cada parroquia, y actores claves
10. A través d ella Coordinación de Desarrollo Institucional

[illegible]

4. ¿Cómo se gestiona el presupuesto de funcionamiento de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta			
5. ¿Cómo se asegura que los procesos y procedimientos contables están formalizados, cuentan con indicadores que permiten verificar su pertinencia y cumplen las normas y leyes asociadas?			
(iii) Gestión de proveedores y asociados			
6. ¿Cómo se identifican las necesidades y se planifica la adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?			
7. ¿Cómo se desarrolla el proceso de compra de bienes y servicios de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta?			
8. ¿De qué manera se determinan los indicadores claves de desempeño de los proveedores de bienes y servicios?			

Observaciones:

1. A través de la Dirección de la tecnología de la información de la Coordinación de Desarrollo Institucional
2. A través de la Dirección de la tecnología de la información de la Coordinación de Desarrollo Institucional
3. A través de la Coordinación de Desarrollo Institucional
4. A través de la Dirección de Finanzas, Dirección Administrativas, Dirección de Contrataciones Pública, Dirección de Planificación de la Coordinación de Desarrollo Institucional
5. A través de la Dirección de Finanzas, Dirección Administrativas, Dirección de Contrataciones Pública, Dirección de Planificación de la Coordinación de Desarrollo Institucional
6. A través del Concejo de Planificación y Concejo Municipal del GAD de Manta
7. A través de la Dirección de Finanzas, Dirección Administrativas, Dirección de Contrataciones Pública, Dirección de Planificación de la Coordinación de Desarrollo Institucional

8. A través de la Dirección de Finanzas, Dirección Administrativas, Dirección de Contrataciones Pública, Dirección de Planificación de la Coordinación de Desarrollo Institucional

[illegible]

**etapa preparatoria
y precontractual en
la administración
pública**

3.¿Cómo se formaliza y documenta el conocimiento de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública?			
4.¿Cómo se divulga y utiliza los conocimientos de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública del GAD de Manta el conocimiento organizacional?			

Observaciones:

1. A través de las diferentes Coordinaciones del GAD de Manta
2. A través del Concejo de Planificación y Concejo Municipal y la Coordinación de desarrollo Institucional
3. De manera digital e impresa
4. A través de la Dirección de Contrataciones Públicas

Criterio 7. Resultado	No existen datos	Hay datos de un año para al menos la mitad de los indicadores	Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes	Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad para todos los indicadores	Hay datos de los últimos tres años para todos los indicadores relevantes	Hay datos de los últimos tres años y una tendencia positiva para todos indicadores
(i) Resultados en la satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública		1	2	3	4	5
1.¿Cuáles son los resultados de satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública						
2.¿Cuáles son los resultados de la participación de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública?						
(ii) Resultados en la satisfacción de los procesos de la etapa preparatoria y precontractual en la administración pública						
3. ¿Cuáles son los resultados de desempeño financiero? Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, contable, entre otros						
(iii) Resultados en la calidad de los proveedores						
4.¿Cuáles son los resultados de desempeño de los proveedores y asociados externos?						
(iv) Resultados de desempeño e impacto (efecto)						
5. ¿Cuáles son los resultados del desempeño operacional de los sistemas de trabajo? Incluya indicadores para:						
a) Los procesos de gestión estratégica						
b) Gestión de inversiones						
c) Programa de desarrollo social y cultural						

d) Programa de desarrollo económico y fomento productivo		
e) Programa de cooperación internacional		
6. ¿Cuáles son los resultados de indicadores de impacto de los programas desarrollados? Incluya indicadores asociados al:		
a) Desarrollo económico e inversión privada		
b) Inversión pública		
c) Desarrollo social y cultural de la región		
d) Desarrollo de la innovación		
e) Cuidado del medioambiente		
(v) Resultados en la satisfacción del personal		
7. ¿Cuáles son los resultados de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, incluyendo a los líderes?		
8. ¿Cuáles son los resultados de dotación de capital humano (cantidad, competencias y permanencia del personal más calificado)? Incluya en su respuesta la cantidad de personal, su retención y sus habilidades.		
9. ¿Cuáles son los resultados del clima laboral? Incluya en su respuesta seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para el personal.		

Observaciones:

1. No hay indicadores para la participación ciudadana en los procesos preparatorios y precontractual de las contrataciones pública
2. Hay registros en la fase de planificación
3. 40,77% de la población activa trabajadora, PIB per cápita se ubica en \$4.787, aporta 31% a la generación de empleos y 43% de los servicios
4. Están regidos por lo establecido en el sistema de contrataciones Pública
- 5a. 34% de los tramites son automatizados
- 5b. Gasto de inversión por habitante de \$283,77
- 5c. 100% de la recolección de los desechos sólidos, 93% de la población con red de aguas potable, 83% del GAD de Manta con red de alcantarillado, conservación de 26 inmuebles de patrimonio cultural
- 5d. Nivel de pobreza ubicado en 17,1%, la tasa de desempleo en 4,7%, 44% de la empresa del GAD de Mata están formalizadas, el 60% del atún de la provincia es procesado en el municipio
- 5e. No hay actualmente
- 6a. Servicios de daudá en 2019 en 24,44%; dependencia fiscal 49,30%
- 6b. Total de inversión \$722MM
- 6c. Gasto corriente\$133MM
- 6d. Planta turística más grande de la provincia de Manabí
- 6e. 18,49 hectáreas de áreas verdes en la ciudad
7. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Mata 2019
8. La Coordinación de Desarrollo Institucional cuenta con 140 funcionarios activos
9. Alineado con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial de GAD De Manta

A.2. Formato de entrevista

1. ¿Cómo se gestionan los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?

2. ¿Cómo calificaría la gestión para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?

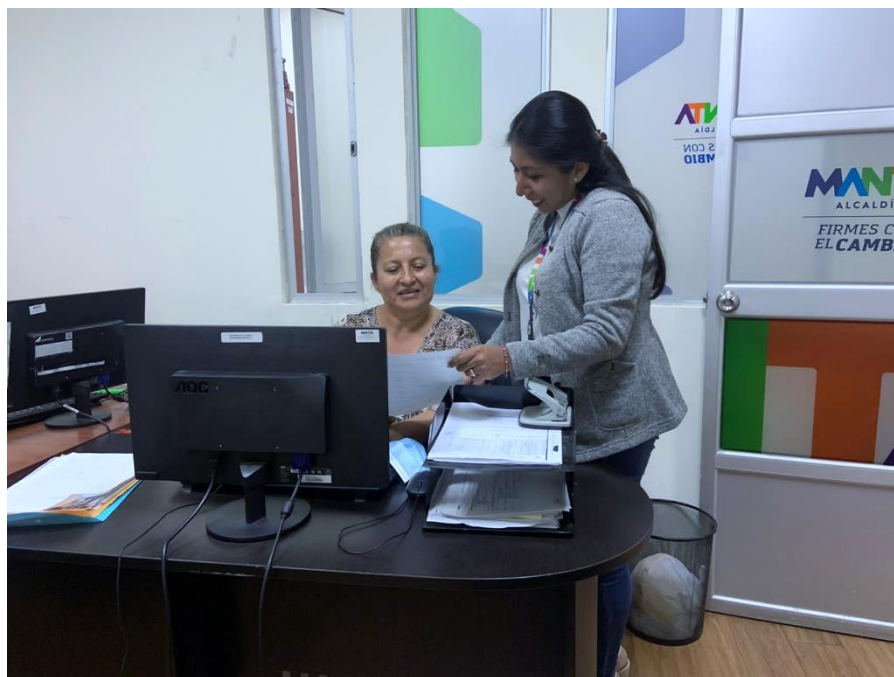
3. ¿Cuenta con un manual o guía interno para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?

4. ¿Cuáles son los productos y servicios que son ofertados en el modelo de gestión para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta

5. ¿Cuenta con procedimientos para informar el estatus de los procesos de la gestión llevadas a cabo para los procesos de las etapas preparatoria y precontractual en la administración pública dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Manta?

Figura 14

Fotografías de entrevista



Elaborado por Nieves (2022)

Figura 15*Fotografías de entrevista*

Elaborado por Nieves (2022)

Figura 16*Fotografía de entrevistas*

Elaborado por Nieves (2022)

Figura 17

Fotografía de entrevistas



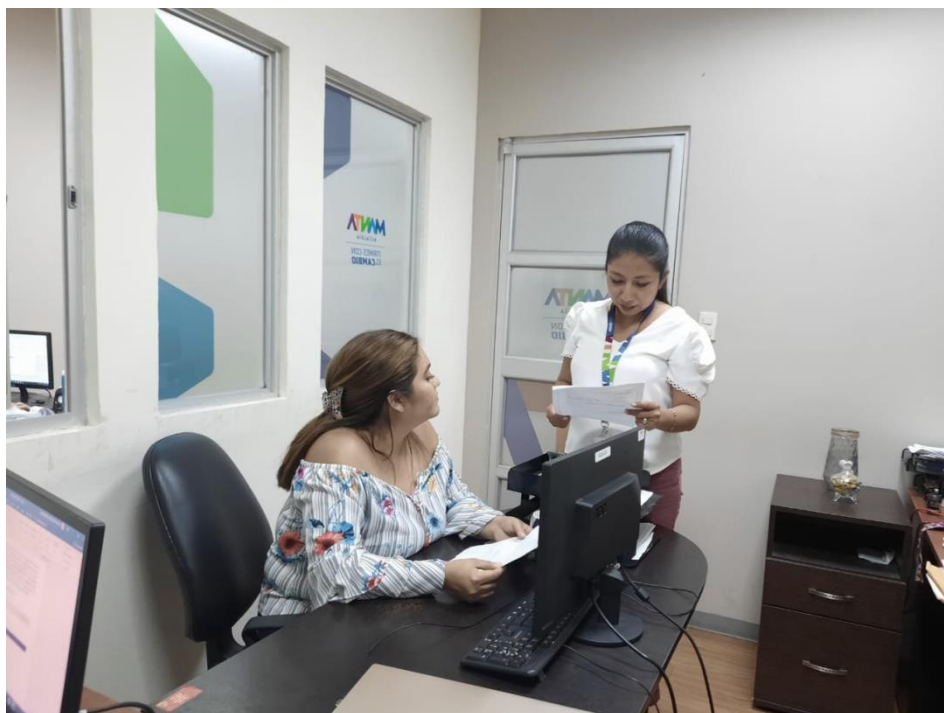
Elaborado por Nieves (2022)

Figura 18*Fotografía de entrevistas*

Elaborado por Nieves (2022)

Figura 19

Fotografía de entrevistas



Elaborado por Nieves (2022)