



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**SEDE  
ESMERALDAS**

**Dirección de Investigación y Postgrados**

**Tema:**

Análisis de la ejecución operativa del Plan Anual de Contratación en  
CNEL EP – UN Esmeraldas – periodo 2016

**Línea de investigación**

Análisis de procedimientos

Previo a la obtención de Master en Administración de Empresas  
mención en Planeación

**Autor:**

Eco. Mirna Chichande Mora

**Asesora:**

Mgt. Cecilia Velasco A.

**FECHA**

ESMERALDAS - ABRIL, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**.

### **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**Tema:**

Análisis de la ejecución operativa del Plan Anual de Contratación en  
CNEL EP – UN Esmeraldas – periodo 2016

**Autor:**

Eco. Mirna Chichande Mora

Mgt. Cecilia Velasco

**ASESORA**

f. \_\_\_\_\_

Abg. Lorena Toledo

**LECTORA 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. José Suarez

**LECTORA 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

**COORDINADORA DE POSTGRADOS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Maritza Demera Mejía

**SECRETARIA GENERAL DE LA PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

## **AUTORÍA**

Yo, Mirna Chichande Mora declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción del documento son y serán de mí solo exclusiva responsabilidad leal es de exclusiva responsabilidad legal y académica.

Mirna Chichande Mora

C.I. 0800638306

## **CERTIFICADO**

Yo, **CECILIA VELASCO ANGULO**, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es: **ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN OPERATIVA DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE CNEL EP – UN ESMERALDAS – PERIODO 2016.**

Certifico haber revisado el trabajo de investigación, el cual cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Cecilia Velasco  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia por su apoyo en todas las fases de mi vida personal y profesional, en especial a mis padres Crecencio y Monserrate, por su amor incondicional, que se convierte en alimento de mi gratitud permanente.

A mi esposo Roy, por sus sabios consejos y acompañamiento, que me motivaron para continuar sin disminuir el deseo de concluir este objetivo académico.

A mis hijos Cristina, Roy A. y Erick, como una pequeña muestra de perseverancia y dedicación, que inspire sus objetivos de formación humana.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Señor porque me has dado la vida para disfrutarlo todo. Especialmente, hoy que se concluye este objetivo académico, te agradezco por haberme concedido salud, alegría, dedicación y entendimiento para desarrollar esta investigación y obtener resultados, que seguramente aportarán a quienes tengan acceso a ella.

Mi gratitud para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por ser el centro de formación superior que conjuntamente con los docentes que ofrecieron la academia, durante la Maestría en Administración de Empresas, complementaron el conocimiento para obtener la especialidad en Planeación.

Este reconocimiento para los catedráticos, que en calidad de lectores, asistieron el trabajo de investigación con sus consejos y sugerencias; especialmente a la Mgt. Cecilia Velasco, por su apoyo que con mucha sutileza se convirtió en guía significativa.

## **TÍTULO:**

### **ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN OPERATIVA DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN EN CNEL EP – UN ESMERALDAS – PERIODO 2016**

## **RESUMEN**

Esta investigación fue realizada con el objetivo de analizar la planificación anual de contratación pública de la Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (CNEL EP) Unidad de Negocio (UN) Esmeraldas, considerando que para el desarrollo de las actividades internas se requiere que la institución ejecute procesos operativos desde el área de Transportes y Servicios Generales.

Se realizó una revisión conceptual de las categorías que fundamentaron este estudio, empresa pública, administración pública, procesos, plan operativo anual, presupuesto y Plan Anual de Contrataciones (PAC), de la misma forma se revisaron estudios en España, Chile y el Ecuador, con los que se contrastaron los resultados de esta investigación. Adicionalmente se consideró la normativa gubernamental que rige la contratación pública en el Ecuador.

Para recopilar la información se aplicó una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo con alcance descriptivo, en relación a un universo de 116 procesos del PAC de la unidad de negocio, seleccionando una muestra de 23 de corte operativo por ser los que sustentan la logística para cumplir los objetivos del estudio; las técnicas consideradas dentro de este trabajo fueron la observación, recopilación documental y la entrevista, con estas, se utilizaron los instrumentos de fichas de observación que consistieron en la elaboración de hojas de rutas para cuantificar los días que lleva la realización de los procesos operativos inmersos en el PAC y cuestionarios a 6 funcionarios involucrados en las áreas requerientes.

Dentro de los resultados más relevantes se encontró que al mes de noviembre el PAC operativo de CNEL EP UN – Esmeraldas alcanzó una ejecución del 57%, que contemplan 23 procesos entre servicios generales y transportes en la revisión de estos

se pudo determinar qué la actividad con mayor retraso es la elaboración de términos de referencia a cargo de las áreas requirentes es también meritorio mencionar que en la ejecución de compras públicas no se presentan mayores novedades. El incumplimiento del PAC les ha generado internamente afectaciones operativas y presupuestarias, específicamente en la falta de mantenimiento vehicular, adecuaciones y mantenimiento a los edificios.

**PALABRAS CLAVE:**

Plan anual de contratación pública; procesos; compras públicas; planificación.



## **ABSTRACT**

This research was carried out with the objective of analyzing the annual public procurement planning of the Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (CNEL EP) Esmeraldas Business Unit (UN), considering that for the development of internal activities it is required that the institution execute Operating processes from the Transport and General Services area.

A conceptual review of the categories that supported this study, public company, public administration, processes, annual operating plan, budget and Annual Procurement Plan (PAC) was carried out, in the same way, studies were reviewed in Spain, Chile and Ecuador, with which the results of this research were compared. In addition, the government regulation governing that rules the public procurement in Ecuador was considered.

In order to collect the information, a qualitative and quantitative research with a descriptive scope was applied, in relation to a universe of 116 processes of the PAC of the business unit, selecting a sample of 23 of operative cut because they are the ones that sustain the logistics to comply the objectives of the study; techniques considered within this work were the observation, documentary collection and the interview, with these, the instruments of observation fichas were used that consisted in the elaboration of routes leaves to quantify the days that takes the realization of the immersed operational processes in the PAC and questionnaires to 6 officials involved in the requesting areas.

Among the most relevant results, it was found that on November the operational PAC of CNEL EP UN - Esmeraldas reached an execution of 57%, which contemplate 23 processes between general services and transportation, in the revision of these could determine that the activity with further delay is the elaboration of terms of reference in charge of the requesting areas, it is also meritorious to mention that in the execution of public procurement no major new developments are presented. The non-compliance of the PAC has generated internally operational and budgetary effects, specifically in the lack of vehicle maintenance, adjustments and maintenance to buildings.

**KEYWORDS:**

Annual public procurement plan; Processes; Public procurement; planning.

## ÍNDICE

|                                                                                                 |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....                                                                    | ii   |
| CERTIFICADO .....                                                                               | iv   |
| DEDICATORIA.....                                                                                | v    |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                            | vi   |
| RESUMEN.....                                                                                    | vii  |
| PALABRAS CLAVE:.....                                                                            | viii |
| ABSTRACT .....                                                                                  | ix   |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                                           | 1    |
| 1.1 MARCO TEÓRICO .....                                                                         | 5    |
| 1.1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                                                               | 5    |
| Empresa pública.....                                                                            | 5    |
| Administración de la empresa .....                                                              | 6    |
| Procesos.....                                                                                   | 7    |
| Plan Operativo Anual (POA) .....                                                                | 7    |
| Presupuesto.....                                                                                | 9    |
| Plan Anual de Contratación (PAC).....                                                           | 11   |
| 1.1.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....                                                                | 12   |
| Constitución de la República del Ecuador (2008) .....                                           | 12   |
| Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) .....                                                  | 13   |
| Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública (2008).....                           | 13   |
| Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2009) ..... | 13   |
| Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (2012) .....                           | 13   |
| Normas Técnicas de Control Interno 2009 .....                                                   | 14   |
| 1.1.3 ESTUDIOS PREVIOS.....                                                                     | 14   |
| 1.2 OBJETIVOS.....                                                                              | 17   |
| 1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....                                                                    | 17   |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                               | 17   |
| CAPÍTULO II .....                                                                               | 18   |
| 2 METODOLOGÍA .....                                                                             | 18   |
| 2.1 Método de investigación .....                                                               | 18   |
| 2.1.1 Procedimiento a aplicar.....                                                              | 21   |
| 2.1.2 Universo y muestra .....                                                                  | 21   |
| 2.1.2.1 Universo .....                                                                          | 21   |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 2.1.2.2 Muestra .....                        | 21 |
| 2.2 Técnicas e instrumentos.....             | 22 |
| CAPÍTULO III.....                            | 24 |
| 3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS ..... | 24 |
| 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....           | 24 |
| 3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....      | 24 |
| CAPÍTULO IV .....                            | 43 |
| 4. DISCUSIÓN .....                           | 43 |
| CAPÍTULO V.....                              | 47 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....      | 47 |
| 5.1 CONCLUSIONES.....                        | 47 |
| 5.2 RECOMENDACIONES.....                     | 48 |
| Referencias.....                             | 49 |
| ANEXOS.....                                  | 53 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                  |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Tabla 1 Operacionalización de variables</b> .....                             | 20                            |
| <b>Tabla 2 Funcionarios</b> .....                                                | ¡Error! Marcador no definido. |
| <b>Tabla 3 Distribución de procesos</b> .....                                    | 25                            |
| <b>Tabla 4 PAC operativo por área requirente</b> .....                           | 27                            |
| <b>Tabla 5 Distribución por cuatrimestre programado</b> .....                    | 27                            |
| <b>Tabla 6 Formas de contratación – enero 2016</b> .....                         | 28                            |
| <b>Tabla 7 Formas de contratación</b> .....                                      | 28                            |
| <b>Tabla 8 Catálogo electrónico</b> .....                                        | 30                            |
| <b>Tabla 9 Menor cuantía</b> .....                                               | 31                            |
| <b>Tabla 10 Régimen especial</b> .....                                           | 32                            |
| <b>Tabla 11 Subasta inversa</b> .....                                            | 33                            |
| <b>Tabla 12 Indicadores de gestión del procedimiento de contratación</b> .....   | 41                            |
| <br>                                                                             |                               |
| <b>Figura 1 Plan Anual de Contratación</b> .....                                 | 26                            |
| <b>Figura 2 Proceso de contratación pública de CNEL EP – UN ESMERALDAS</b> ..... | 40                            |

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta investigación se centra en analizar la ejecución anual de contratación pública de Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (CNEL EP) Unidad de Negocio (UN) Esmeraldas, del año 2016, teniendo como premisa que todo el sector público en el Ecuador, se somete a este tipo de contratación, que es practicado por más de un tercio de los países de acuerdo a Sánchez (2009). El objetivo de publicar el plan, es mantener informados a los proveedores del Estado para facilitar su participación en igualdad de condiciones.

De acuerdo al Portal de Compras Públicas del Ecuador, se define como proveedores a las personas naturales o jurídicas, de carácter privado o público, nacionales o extranjeras, que están habilitadas para proveer bienes o ejecutar obras y servicios, incluidas las de consultoría, debido a que se encuentran inscritos en el Registro Único de proveedores, (SERCOP, 2016).

El plan anual de contratación (PAC) incluye usualmente los requerimientos a corto plazo de cada departamento y sus respectivos cronogramas de contratación tentativos. El objetivo de éstos, es asesorar a los administradores de la gestión pública en las necesidades y opciones de contrataciones que mejor se adapten a sus procesos, Sánchez (2009). El mismo autor, hace referencia a la necesidad de que la planificación de la contratación asegure el adecuado uso de los recursos públicos, vinculando los programas y proyectos a ejecutar con los objetivos del gobierno o de la empresa.

La CNEL EP - UN Esmeraldas, antes de iniciar el ejercicio fiscal, programa su plan anual de contratación con el objeto de determinar todas sus actividades regulares o de inversión para el siguiente periodo económico, de tal forma que puedan adquirir todos los bienes, servicios u obras necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad y brindar el servicio de energía eléctrica con eficiencia.

Es necesario que cada una de las áreas operativas: transportes y servicios generales, gestione la ejecución de cada uno de los rubros planteados en el PAC, ya que el incumplimiento o la ejecución a destiempo de este, puede ocasionar inconvenientes en las actividades operativas de la unidad de negocio.

La CNEL integrada por 11 Unidades de Negocio, aprueba y publica el PAC para toda la institución, corresponde a cada oficina realizar el seguimiento, control y valoración de las contrataciones a su cargo a fin de tomar los correctivos necesarios y asegurar el cumplimiento de los proyectos y programas contemplados para ese período.

Por todo lo expuesto, en este trabajo se plantea la siguiente interrogante macro ¿Cuál es la ejecución operativa del PAC de CNEL EP – UN Esmeraldas?, de la cual se derivan otras preguntas como: ¿Cuál es el estado de los procesos operativos planteados en el PAC, de acuerdo a cada área requirente?, ¿Cuál es el impacto del estado de los procesos en la gestión operativa y presupuestaria de la empresa?, ¿Cuál es la gestión de los procedimientos de la contratación pública de la CNEL EP UN Esmeraldas durante el año 2016?

Al responder estas interrogantes se pretendía determinar el impacto del cumplimiento e incumplimiento de los procesos comprendidos en el plan anual del 2016, en cada una de las áreas operativas de la Unidad de Negocio, los cuales han sido distribuidos en los tres cuatrimestres del año. Se visualizaron las estrategias y acciones desarrolladas durante el período para superar los retrasos o las afectaciones en la ejecución de los proyectos o programas, a fin de que el PAC no solamente sea una descripción de los procesos a realizarse por la CNEL en el período fiscal 2016.

Se determinó el impacto del retraso o incumplimiento de las contrataciones planificadas, en el ámbito presupuestario, así como la afectación en la operatividad del CNEL UN Esmeraldas.

Se contrastó las contrataciones realizadas con los procesos internos vigentes, distinguiendo los diferentes tipos de contratación que se utilizaron para su efecto,

los mismos que varían dependiendo del monto y el servicio u obra a contratar. Así mismo, se analizaron las particularidades en los requisitos del proceso.

El estudio no solamente incluye la descripción de las contrataciones a realizar, sino que implica las acciones de planeamiento, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de la gestión institucional. Es decir, muestra el trabajo engranado que deben desarrollar las áreas operativas, con presupuesto, compras públicas y planificación a fin de cumplir los objetivos estratégicos y operativos.

Se considera relevante realizar un análisis de las contrataciones operativas del PAC de CNEL EP – UN Esmeraldas, debido a que es necesario que se adquieran bienes y servicios dentro del periodo programado, para garantizar la operatividad del negocio y brindar servicio de calidad a los clientes internos en los requerimientos relacionados con las áreas de transportes y servicios generales.

Dentro de la administración de la Unidad Negocio es importante realizar una planificación oportuna de procesos operativos de tal forma que no afecte actividades del giro del negocio, lo que engloba tener un parque automotor en buen estado y espacios físicos apropiados para que el cliente interno se encuentre en condiciones adecuadas para brindar un buen servicio a la ciudadanía.

La planificación a la que se hace referencia en el párrafo anterior, tiene incidencia directa en el presupuesto asignado a la unidad, es por ello que a través de su ejecución presupuestaria se puede observar la materialización de las contrataciones y verificar que estas cumplan con los lineamientos plasmados en las leyes, normas y reglamentos que rigen la contratación pública en el Ecuador.

Es meritorio la realización de este trabajo debido a que el enfoque utilizado, es un análisis a las áreas encargadas de planificar los procesos operativos dentro de la empresa, este tipo de estudio no se ha realizado con anterioridad y permitió identificar cuáles son las limitantes que se presentan dentro de los procesos de forma integral, que abarca desde el requerimiento hasta su contratación.

El presente trabajo de investigación aportará a la gestión administrativa de la empresa, ya que proporcionará los elementos necesarios de análisis para identificar



las áreas en las que se retrasa la ejecución de los procesos, lo que permitirá tomar los correctivos pertinentes y mejorar los indicadores de gestión de los involucrados.

También, es necesario mencionar, que CNEL al ser una empresa pública que pertenece a un sector estratégico, sus actividades deben contribuir a la consecución del objetivo 11 del buen vivir “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”, por lo que es importante analizar que la Unidad de Negocio planifique y ejecute de una forma adecuada su PAC.

## **1.1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La presente revisión conceptual define las dimensiones del objeto de estudio de esta investigación, es así que proporciona las bases teóricas que sustentarán los eventos planteados en el desarrollo de este trabajo.

#### **Empresa pública**

La empresa es una unidad económica creada con el fin de generar beneficios económicos a sus propietarios (Gill, 2007). También se la conoce como una entidad capaz de coordinar y motivar iniciativas que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes (Roberts, 2004). Para López (2009) la empresa es la suma del recurso económico y el talento humano, que luego de una combinación organizada está en la capacidad de producir bienes o servicios. Las definiciones anteriores incluyen la trilogía de la empresa: la combinación de factores que permiten la producción, la que a su vez conduce al objetivo de obtención de ganancia sin descuidar la satisfacción al cliente.

Se puede clasificar a la empresa según la procedencia de su capital como privada o pública (Pareja, 2006). Siendo la primera una entidad administrada por una persona particular cuyo fin es el generar un beneficio propio (Sancho, 2007); y, la segunda una organización cuya administración depende del estado y su participación se sitúa en sectores productivos (Guzman, 2005).

Es importante el desarrollo de la empresa pública ya que busca proveer a la sociedad de aquellos bienes y servicios que el mercado atiende de forma ineficiente (Ayala, 2005). En los países en vías de desarrollo tienen el rol de fortalecer los sectores estratégicos y promover una economía social (Muñoz, 2009). En este sentido el estado a través de sus empresas, es el gestor principal de grandes proyectos de finalidad social que contribuyen al bienestar de las personas (Serra, 2003).

## **Administración de la empresa**

La administración es el proceso de dirigir a las personas para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia (Robbins y Decenzo, 2009). A través de la administración se diseña un ambiente en el que todos los niveles organizacionales aporten a la consecución de las metas (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008). Los elementos que la conforman son: planeación, organización, dirección y control (Jones y George, 2010).

La planeación o planificación consiste en determinar los procesos necesarios que aporten de forma objetiva hacia las metas del equipo (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008). Así mismo Guzmán (2001) menciona que esta consiste en la identificación de los espacios de acción que la entidad puede aprovechar para generar oportunidades. También se analiza como el proceso de programación de una entidad de las actividades a ejecutarse dentro de un tiempo determinado (Marter, 2004).

La planificación estratégica permite incorporar en un solo plan todas las necesidades de una entidad (Fernandez, 2004). Además de distribuir de forma eficiente los recursos disponibles para mejorar los resultados organizacionales (Kaufman, 2004). De esta forma contiene la filosofía empresarial en función de los factores internos y externos que orientan la toma de decisiones (Corredor, 2001).

Dentro de la planificación de la organización, es relevante considerar el planteamiento de la cadena de valor, ya que así se podrán identificar las áreas claves que intervienen en los procesos más importantes.

La cadena de valor es una herramienta en la cual se determina el rol de cada departamento para la ejecución de los procesos (Price, 2004). También, en la cadena de valor se analiza la gestión de la empresa por área funcional (Sanchez, 2008). A través de la cual proyecta la evolución de sus operaciones internas de acuerdo a las estrategias aplicadas (Martínez, 2012).

## **Procesos**

Los procesos son actividades que se realizan de manera sistematizada, secuencial y repetitiva (Velasco y Antonio, 2010). Siendo un requisito según Ángel (1998), que la estructura de la empresa esté orientada al cliente, desde allí definir los procesos más importantes y el circuito de información.

Procesos en el área de servicios generales implica poner todos los recursos disponibles a disposición de los clientes para asegurar atención continua, integral y personalizada; teniendo bien definida la misión, el mapa de procesos, identificando los procesos más importantes y un plan de mejora (Gómez, Desongles, Calvo, y Martos, 2006).

La eliminación de desperdicios y la aplicación del just in time son parte de una de las tres orientaciones que propone Arbós (2012), en la gestión de los servicios.

## **Plan Operativo Anual (POA)**

Cibotti (2005), considera que la planificación del sector público es una de las partes más importantes de la política económica, por las implicaciones que tiene al momento de la ejecución, donde se requiere de la disponibilidad económica y presupuestaria. La planificación incluye las etapas de diagnóstico, formulación, ejecución, control y evaluación.

Fernández (2004), incorpora la concepción de planificación contingente, al considerar las señales de alarma en el plan estratégico y operativo, que miden los eventos que pueden afectar sensiblemente el cumplimiento de los objetivos de la empresa en lo relacionado a rentabilidad, finanzas, talento humano, imagen y expansión de la institución.

Es importante la planificación operativa que detalle los recursos y actores en el plan formulado, así como el plan de seguimiento y control que asegure la correcta ejecución y el cumplimiento de los proyectos y programas (Manga, Amar, Abello, Logreira, y Coronell, 2005).

Las características de la planificación operativa se concentran en la asociación que mantiene con el plan estratégico, el presupuesto y con la gestión de la empresa, porque de ello depende poner en marcha la organización cada año. Así mismo, Roche (2005) considera que la planificación debe incluir productos concretos a conseguir para poder mediar cumplimientos cuantitativos y cualitativos.

En este mismo documento, tomando el caso de un Consejo Superior de Deportes, destaca la importancia del seguimiento del plan estratégico, donde la empresa mantenga memoria de las planificaciones históricas, incluido el cumplimiento de los planes operativos y sus respectivos indicadores, a fin de tomar correctivos, proponer cambios y mejoras.

Para Zambrano (2007), el análisis FODA es una herramienta de la planificación en la empresa privada y pública, en la medida en que permite establecer factores externos e internos a la organización, y desde ese análisis de confiabilidad establecer las líneas gruesas de carácter estratégico de la empresa.

En este contexto, para las organizaciones públicas es importante definir su posicionamiento estratégico que incluya la misión, visión, objetivos estratégicos, metas y valores de la empresa; donde se demanda una activa participación el líder institucional y el equipo operativo.

En las instituciones el POA es percibido como una herramienta innecesaria por sus funcionarios, sin embargo, este permite realizar el seguimiento físico y financiero para la consecución de las metas, las cuáles se deben presentar en forma viable, considerando los recursos financieros, físicos humanos que se requieren (Carlo, 2005).

Dentro de esta herramienta se plasman proyectos y actividades, los cuales permiten materializar las estrategias consideradas en la planificación, que debe tener la cualidad de flexibilidad para poder atender las desviaciones suscitadas dentro de su desarrollo (Ramos y Naranjo, 2013) .

Para elaborar el POA es necesario identificar los proyectos que se van a realizar, redactados de acuerdo a los objetivos estratégicos de la entidad, el tiempo y fechas de ejecución, otro punto necesario es la determinación de indicadores para medir el nivel avance del proyecto y por último la desagregación de actividades y tareas (Ramos y Naranjo, 2013).

Una vez determinados los proyectos es necesario establecer un sistema de seguimiento y evaluación del plan operativo anual, dividido en dos fases: la ejecución de las actividades y los resultados; este sistema debe tener las siguientes características: participativo, eficaz, continuo, objetivo, oportuno e integrado (Liendo, 2009).

El POA es la base de la formulación de la proforma presupuestaria, de tal forma que en función de la planificación se asegure contar con los recursos necesarios para su ejecución.

## **Presupuesto**

El presupuesto es una planificación financiera, donde se considera los ingresos y gastos de una entidad, este es un medio de control que asegura que sus gastos no se excedan de los presupuestado (Einspruch, 2009). También se lo puede entender como una movilización de recursos de una forma eficiente, basado previamente en una planificación estratégica y administración participativa (Zambrano, 2006).

La elaboración de un presupuesto permite a los gobiernos determinar las prioridades y evaluar la consecución de los objetivos (Trujillo, 2007). Es por ello que tiene las características de equilibrio, previsión, carácter normativo y recurrente (Roca, 2004).

De acuerdo al sector al que pertenezca, el presupuesto puede ser público o privado; el público es un documento de tipo gubernamental que busca el equilibrio entre los ingresos y gastos, el presupuesto privado es planteado por entidades que buscan un beneficio económico (Horngren, Foster y Datar, 2007).

El presupuesto público es un instrumento mediante el cual el estado influye en la economía de un país (Espino, 2005). A través de este se expresa los proyectos y programas para un ejercicio económico, que debe ser discutido y aprobado por los distintos niveles del estado (Shultz, 2002).

Mediante el ciclo presupuestario el estado propone las fases de elaboración y aceptación del presupuesto, las cuáles se detallan a continuación: programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación (Marter, 2004).

En la fase de programación se considera los objetivos y metas institucionales, además de las limitaciones en el presupuesto, de tal forma que los programas que se expongan en esta etapa sean aprobados para su posterior ejecución (Ortiz y Romero, 2004).

Las empresas públicas programan su presupuesto de explotación y de capital de acuerdo a su POA. La formulación presupuestaria es la segunda fase del ciclo en la cual se presenta de forma estandarizada las proformas presupuestarias para facilitar su manejo, agregación y consolidación. La tercera etapa es para aprobar el presupuesto las empresas públicas deben coordinar con las unidades administrativas del Ministerio de Finanzas, el mismo que debe analizar las proformas presupuestarias y las validarán con un informe de aprobación. (Ministerio de Finanzas, 2011).

La cuarta fase que es la ejecución presupuestaria, se refiere a todas las acciones destinadas al cumplimiento de los programas y actividades inicialmente programados para la adquisición de bienes, servicios u obras (Escobar, Gutiérrez y Gutiérrez, 2007). Dentro de esta etapa se comprometen los recursos hasta que se materializa formalmente la entrega de lo contratado. En la evaluación, se analizan las desviaciones generadas en los programas y determinar las acciones necesarias para disminuirlas y tener un proceso de retroalimentación; esta etapa se aplica de forma simultánea a la ejecución o después al finalizar el ejercicio fiscal (Ministerio de Finanzas, 2011).

La última fase de clausura y liquidación, es considerada en dos partes: la primera es la clausura que consiste en no realizar más compromisos luego del 31 de diciembre, ni obligaciones que afecten al presupuesto; la segunda es la liquidación que se refiere a la consolidación de toda la ejecución presupuestaria, presentada en el caso de las empresas públicas a su órgano regular (Ministerio de Finanzas, 2011).

### **Plan Anual de Contratación (PAC)**

La contratación pública es un acto administrativo, que le permite a la entidad contraer obligaciones por medio de un acuerdo jurídico (Castro, García y Martínez, 2012). Este es un medio de regulación de la administración pública, ya que se establecen normativas legales que rigen el principio de imparcialidad dentro de los procesos (Serra, 2003).

Para que la administración pública ejecute procesos de contratación o adquisición como se lo conoce en varios países, es necesario que realicen una planificación previa considerando el presupuesto y las necesidades de la entidad (Rojas y otros, 2016).

El PAC nace de la planificación institucional; es así, que es un instrumento para divulgar las necesidades de la empresa respecto a bienes, servicios u obras (Rojas y otros, 2016). Permitiéndole a las entidades estatales optimizar los recursos públicos, mejorar la eficiencia de la contratación y programar anticipadamente todos sus requerimientos (Escobar, 2013).

La estructura del PAC debe estar detallada por meses, ya que el departamento de adquisiciones debe tener en cuenta el tiempo que requiere para realizar los procedimientos de compra y determinar el plazo de recepción de los proyectos (Sánchez, 2009).

Los procedimientos de compra tienen inmersos en su desarrollo normativas y reglamentos que aseguran la eficiencia y transparencia (Escobar, 2013). De tal forma que la selección de proveedores sea en un marco de igualdad de condiciones, se establezcan diversos tipos de contratación y exista un comité de evaluación y



adjudicación de ofertas (Castro, García y Martínez, 2012). Toda esta gestión se debe referenciada en los informes mensuales que el área de compras debe realizar con las respectivas modificaciones necesarias que permitan controlar la ejecución del PAC (Matallana, 2015).

El PAC es publicado en el portal de compras públicas hasta el 15 de enero, este puede ser modificado con la autorización de la máxima autoridad en la entidad que en el caso de las empresas públicas es el Gerente General; este documento contendrá todas las contrataciones regulares, con excepción de las emergencias y estrategias comerciales (Secretaría Nacional de la Administración pública, 2011).

Los tipos de contratación se agrupan por: **obras** para construcción o cualquier trabajo sobre inmuebles; **servicios**, que permiten desarrollar actividades respecto al funcionamiento de la entidad; **consultorías**, que se refieren a intervenciones o asesorías; y **concesiones**, que es la cesión de derechos para que otra entidad desarrolle actividades para prestar un servicio o poner en funcionamiento una obra (Rojas y otros, 2016).

### 1.1.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En el siguiente apartado se describe la normativa legal que fundamenta la ejecución de los procesos de contratación pública en el Ecuador.

#### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

Los Art. 286, 288 y 289 de la Carta Magna aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2008, recogen las características de las finanzas públicas, de las compras públicas y contratación de deuda pública, estableciendo los referentes macro en esta materia.

De esta forma el artículo 286 hace referencia a los principios que rigen las finanzas públicas en todos los niveles de gobierno del Ecuador. También es necesario revisar las bases de las compras públicas que, de acuerdo al artículo 288 busca priorizar los

productos y servicios nacionales, incluyendo a los actores de la economía popular y solidaria (Asamblea Constituyente, 2008).

La constitución de la república en su artículo 289 menciona que la contratación pública se realizará de acuerdo a la planificación y presupuesto asignado. (Asamblea Constituyente, 2008)

### **Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009)**

La LOEP en su artículo 4 menciona que las empresas públicas tienen personería jurídica, con autonomía presupuestaria y económica, adicionalmente tienen la facultad de contratación que de acuerdo al artículo 34, se refiere a todo proceso de adquisición de obras, servicios y consultorías contemplados en el PAC (Presidencia de la República, 2009).

### **Ley Orgánico del Sistema Nacional de contratación Pública (2008)**

LOSNCNCP en su artículo 1 señala al Sistema Nacional de Contratación Pública como el ente regulador de los procesos de adquisición, ejecución o arrendamiento de bienes que realicen los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado (Asamblea Constituyente, 2008).

### **Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2009)**

Este reglamento de acuerdo al artículo 1 cumple la función de asegurar la aplicación de la LOSNCNCP creados por el Sistema de contratación pública (Asamblea Constituyente, 2008).

### **Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (2012)**

Esta investigación tomará como base legal al Código orgánico de la producción, debido a que la Empresa Pública de acuerdo al artículo 55 se encuentra en la

obligación de fomentar la inclusión de las MIPYMES dentro sus procesos de contratación. (Asamblea Nacional, 2012).

### **Normas Técnicas de Control Interno 2009**

Las normas técnicas de control interno, marcan las directrices en su apartado 200-02 de planificación estratégica y 406-02 de planificación menciona que las entidades del sector público formularán sus necesidades en el PAC y se deberá realizar seguimiento a través de indicadores; y, la norma 408-15 de contratación hace referencia a que la entidad debe tener toda la información necesaria y actualizada acerca del proceso a contratar (Contraloría General del Estado, 2009).

#### **1.1.3 ESTUDIOS PREVIOS**

En España, Bargues (2015) investigó la temática de contratación pública de obras, situación actual y puntos de mejora, con el objetivo de identificar y describir los principales problemas de la licitación pública española, aplicó una metodología descriptiva en la que se analizaron los pliegos, la publicación de licitación, el proyecto de ejecución y el presupuesto, en sus conclusiones estableció que los procesos de contratación pública se deberían gestionar con mayor rapidez y flexibilidad; y, aumentar el uso de cuantías menores para obras sencillas.

En Chile Carbonero (2010), en su tesis doctoral con el tema de adjudicación de los contratos administrativos, realizó un estudio conceptual de los procesos de contratación y determinó que el sistema adjudicación de los contratos garantiza la transparencia de las empresas del estado para seleccionar a los contratistas, considera que la negociación directa no debe existir ya que se entender como un negociado, lo cual no es la finalidad de este método.

En el Ecuador Cortes (2015), realizó una investigación sobre el plan anual de contratación pública y el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la ciudad de Ambato, con la finalidad de proponer una auditoría de cumplimiento, para ello aplicó una metodología cuantitativa y la modalidad de campo en este estudio no se utilizó una muestra debido a su poca

relevancia; en sus resultados menciona que existe un cumplimiento del PAC en un 68,80% de acuerdo al presupuesto asignado, lo que ocasiona que se logre cumplir en un 56% el objetivo general de la institución, en este sentido recomienda la realización de controles periódicos para asegurar la ejecución de los procesos.

Otro caso es el de Chávez (2015), en su estudio acerca de la planificación y la aplicación presupuestaria y su incidencia en la contratación pública, se planteó el objetivo de analizar los efectos que producen la falta de una adecuada planificación presupuestaria en las contrataciones públicas, implementando una metodología descriptiva y como objeto de estudio el POA y PAC; en sus conclusiones determinó que existe un inadecuado manejo de las certificaciones presupuestarias, el personal encargado tiene inconvenientes en la interpretación de la normativa para realizar los procesos por ínfimas cuantías y subas inversa electrónica.

De la misma forma Pasquel (2016), en su estudio sobre el levantamiento del proceso de compras públicas en Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC), con el objetivo de analizar los procesos y enmarcarlos en actividades agregadores de valor, realizó una investigación descriptiva con métodos deductivo – inductivo y analítico sintético, que le permitió determinar que no se han podido identificar los pasos que los funcionarios deben seguir para realizar los procesos de compras públicas y no se pudo determinar la gestión debido a la falta de indicadores de calidad.

El investigador León (2014) realizó un análisis de los procesos de contratación pública de en los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales del cantón Santiago Méndez, con el objetivo de promover el uso adecuado y oportuno del portal de compras públicas, aplicó la metodología de estudio de caso tomando como muestra el GAD parroquial de Copal y tuvo los siguientes resultados: inexistencia de del plan anual de contratación y ejecución ineficiente del presupuesto de tal forma que se desaprovecharon los fondos para realizar mejoras.

Logacho (2015) realizó un estudio sobre los procesos de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa, con el objetivo de analizar los procesos, la ejecución del PAC y proponer un procedimiento administrativo eficaz, se utilizó un modelo cualitativo a través de la

observación no estructurada, por tanto en sus resultados encontró que la planificación institucional es buena, lograron ejecutar su PAC en un 87,12% y su ejecución presupuestaria en 96,76% esto es debido a las constantes capacitaciones al personal de compras y a los funcionarios que intervienen en los procesos de contratación.

Espinoza (2014), en su estudio sobre la sistematización interna de los procedimientos de contratación pública, con el objetivo de realizar un diagnóstico del área administrativa, aplicó una investigación documental y de campo con metodología inductiva, que le permitió obtener las siguientes conclusiones: existen errores en los procesos de contratación debido a la falta de acciones de control previo, es necesario que la entidad disponga de un modelo de gestión para mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la ejecución operativa del Plan Anual de Contratación en Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública – Unidad de Negocio Esmeraldas – periodo 2016 de acuerdo al informe de la Jefatura de Compras Públicas.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estado de los procesos operativos del Plan Anual de Contrataciones de acuerdo a cada área requirente.
- Explicar la gestión de los procedimientos de contratación pública de la CNEL EP – UN Esmeraldas durante el año 2016.
- Determinar las afectaciones operativas y presupuestarias de los procesos contemplados en el PAC de la CNEL EP –UN Esmeraldas.

## **CAPÍTULO II**

### **2 METODOLOGÍA**

#### **2.1 Método de investigación**

Esta investigación tuvo un enfoque mixto. Se inició con un diseño cuantitativo que analizó de manera relativa al PAC. En la descripción de sus afectaciones, durante la ejecución y explicación de la gestión de los procedimientos de contratación pública, se utilizó un diseño cualitativo debido a que este permitió realizar descripciones del objeto investigado (Peña, 2006).

Se aplicó una metodología descriptiva que permitió conocer las particularidades o aspectos más relevantes de la investigación, (Ruiz, 2012); en este caso, aportó a la descripción de las actividades operativas de acuerdo al cumplimiento de su ejecución, (Tojar, 2006). Para realizar la recolección de datos y procesamiento de la información se recurrió a fuentes primarias y secundarias utilizando los siguientes métodos:

- **Deductivo:** permitió establecer conclusiones particulares iniciando de situaciones generales, (Rodríguez, 2005), se identifica a la metodología como parte de la investigación debido a que se reconoce como primer hecho la falta de ejecución de los procesos que ocasionan una desprogramación del PAC; también se revisaron los procedimientos que rigen la contratación pública al interno de la Unidad de Negocio.
- **Inductivo:** debido a que, en el desarrollo de esta investigación, primero se debió analizar cada uno de los procesos de contratación considerados en el PAC de forma individual para desde allí determinar la situación global de la planificación. La aplicación inductiva consiste en la priorización de eventos singulares para concluir en declaraciones universales, (Cegarra, 2012).
- **Analítico – Sintético:** se aplicó en el análisis de las situaciones investigadas por otros autores, donde se reconocían las afectaciones del incumplimiento

de los planes de contratación pública sobre los objetivos estratégicos y de allí establecer las afectaciones a nivel de la institución pública.



**Tabla 1**  
**Operacionalización de variables**

| OBJETIVOS                                                                                                                  | VARIABLES                              | CONCEPTUALIZACIÓN                                                                                          | DIMENSIÓN                                              | INSTRUMENTO                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar el estado de los procesos operativos planteados en el PAC de acuerdo a cada área requirente                    | Procesos operativos                    | Requerimientos de contratación que permiten mejorar la calidad del servicio eléctrico.                     | Servicios Generales                                    | Ficha de observación: Hoja de ruta<br>Entrevista a Funcionarios de Servicios Generales                                                       |
|                                                                                                                            |                                        |                                                                                                            | Transportes                                            | Ficha de observación: Hoja de ruta<br>Entrevista a Funcionarios de Transportes                                                               |
| Explicar la gestión de los procedimientos de contratación pública de la CNEL EP – UN Esmeraldas durante el año 2016        | Procedimientos de contratación pública | Procedimientos de contratación que guían la gestión adecuada de los funcionarios públicos.                 | Modelo de gestión de compras públicas                  | Recopilación documental                                                                                                                      |
|                                                                                                                            |                                        |                                                                                                            | Procedimiento de contratación pública de la CNEL EP    | Recopilación documental                                                                                                                      |
|                                                                                                                            |                                        |                                                                                                            | Procedimiento de reformas de la CNEL EP                | Recopilación documental                                                                                                                      |
| Revisar las afectaciones operativas y presupuestarias de los procesos contemplados en el PAC de la CNEL EP – UN Esmeraldas | Afectaciones operativas                | Son las implicaciones de la ejecución del proceso de contratación dentro de la operatividad de la empresa. | Cumplimiento del POA                                   | Entrevista a los funcionarios de las áreas de transporte y servicios generales: P5, P6, P7, P8<br>Entrevista al área de compras públicas: P3 |
|                                                                                                                            |                                        |                                                                                                            | Cumplimiento de los objetivos estratégicos             | Entrevista a los funcionarios de las áreas de transporte y servicios generales: P5, P7, P8                                                   |
|                                                                                                                            | Afectaciones presupuestarias           | Son las implicaciones de la ejecución del proceso de contratación dentro del presupuesto de la empresa.    | Certificaciones presupuestarias                        | Entrevista al funcionario de presupuesto: P5                                                                                                 |
|                                                                                                                            |                                        |                                                                                                            | Actualizaciones de las certificaciones presupuestarias | Entrevista al funcionario de presupuesto: P3, P4, P5                                                                                         |
|                                                                                                                            |                                        |                                                                                                            | Ejecución presupuestaria                               | Entrevista al funcionario de presupuesto: P1, P2                                                                                             |

### **2.1.1 Procedimiento a aplicar**

Esta investigación analizó la ejecución operativa del Plan Anual de Contratación en CNEL EP – UN Esmeraldas – periodo 2016, partiendo del informe de seguimiento y control presentado por Compras Públicas, cuyo propósito fue determinar una herramienta administrativa que permita establecer el nivel de ejecución de las contrataciones operativas planificadas y su efecto sobre los objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

Para hacerlo se revisó información bibliográfica de investigaciones relacionadas que permitieron conocer el estado de la problemática a nivel general, regional y local; mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información como la entrevista que incluye preguntas que permitieron obtener información sobre la situación del PAC operativo en la CNEL UN Esmeraldas.

Finalmente, se realizó el análisis e interpretación de la información obtenida, la cual se tabuló para su presentación, y desde allí se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

### **2.1.2 Universo y muestra**

#### **2.1.2.1 Universo**

El objeto principal de análisis es el Plan Anual de Contratación Pública que consta de 116 procesos, los que se estratificaron por áreas y se tomaron únicamente los operativos, ejecutados por las áreas de transporte y servicios generales.

#### **2.1.2.2 Muestra**

De acuerdo a lo mencionado se hizo un muestreo intencional que permitió lograr los objetivos planteados (Ibañez, 2007). Para utilizar este muestreo se requiere que el investigador tenga conocimientos previos de los elementos a indagar debido a que debe aplicar su juicio profesional (Namakforoosh, 2005).

La muestra de los procesos analizados fue de 32, divididos en 24 de servicios generales y 8 de transportes, esta es intencional porque la segmentación fue dirigida hacia aquellos procesos específicamente relacionados a la operatividad del negocio y se gestionen desde las áreas anteriormente mencionadas.

Los funcionarios considerados en esta investigación son los responsables de la ejecución del PAC y se involucran las áreas de apoyo de compras públicas y presupuesto, los cuales se describen en la tabla 2 que se detalla a continuación:

**Tabla 2**  
**Funcionarios**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Jefe de servicios generales   | 1        |
| Jefe de transportes           | 1        |
| Asistente de transportes      | 1        |
| Jefa de compras públicas      | 1        |
| Asistente de compras públicas | 1        |
| Jefa de presupuesto           | 1        |
| <b>Total</b>                  | <b>6</b> |

## **2.2 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas utilizadas dentro de esta investigación, fueron la observación, por medio de la cual se tomó la información registrada en la empresa y la revisión de los hechos más relevantes dentro del periodo analizado. Los instrumentos aplicados en esta técnica fueron las fichas de observación y recopilación documental; en la entrevista se utilizó el instrumento del cuestionario, que permitió obtener las impresiones acerca del funcionamiento de los procesos directamente de los ejecutores de la información.

Los instrumentos son las herramientas que le permiten al investigador recopilar la información que se analizará y permitirá lograr los resultados (Razo, 1998). El cuestionario, las fichas de observación y la recopilación documental fueron los instrumentos utilizados.

El cuestionario se aplicó a los funcionarios con el fin de obtener las opiniones desde su área sobre el estado de los procesos que tienen bajo su responsabilidad ejecutar; por otro lado en la recopilación documental se revisaron los procesos de manera que la información sea suficiente para generar la discusión y el debate que requiere la investigación.

En las fichas de observación se utilizaron las hojas de ruta de los procesos, clasificadas por la forma de contratación, que fueron: menor cuantía, subasta inversa, régimen especial y catálogo electrónico; se determinó el tiempo medio de cada una, para realizar el respectivo análisis de la contratación.

## **CAPÍTULO III**

### **3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

Para el análisis de la información se entrevistó a un grupo de 6 funcionarios de la CNEL EP – UN Esmeraldas de la dirección financiera, responsables del área de servicios generales, transportes, presupuesto y compras públicas, este caso estas áreas son las encargadas de la programación de los procesos y la gestión de los mismos hasta su ejecución.

Los perfiles de los funcionarios que colaboraron fueron un Economista jefe de servicios generales, un Ingeniero (Ing.) Mecánico jefe de transportes, dos Ing. Comerciales auxiliar de transportes y jefa de compras públicas, dos Ing. en Contabilidad y Auditoría asistente de compras y jefa de presupuesto.

Otra parte del análisis de los resultados consistió en la revisión de 23 procesos contratados hasta el mes de noviembre, clasificados en: subasta inversa 3, catálogo electrónico 4, menor cuantía 2, régimen especial 14.

#### **3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La Corporación Nacional de Electricidad Empresa Eléctrica se constituyó como empresa pública desde diciembre del 2008. Es la mayor distribuidora y comercializadora de energía eléctrica en el país. Está conformada por 12 unidades de negocio, cuyo valor de inversiones es muy significativo, lo cual la ubica en el cuarto lugar de las empresas más grandes en el Ecuador.

En la Corporación Nacional de Electricidad Empresa Eléctrica, la planificación se maneja bajo los lineamientos del Plan Estratégico con el que se busca brindar el servicio de energía eléctrica con estándares de calidad; es por ello que en su estructura funcional tiene

5 direcciones: técnica, financiera, talento humano, planificación y comercial, de tal forma que sus objetivos se puedan cumplir.

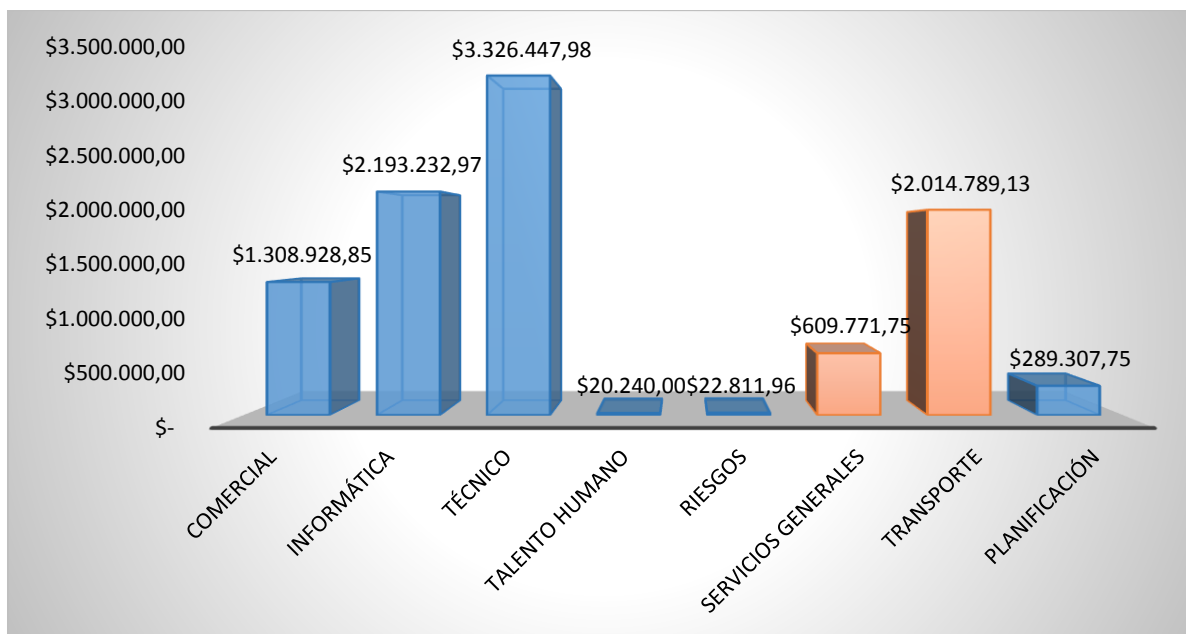
Las áreas agregadoras de valor y donde mayor gestión se realiza son la técnica y comercial, debido a que la primera se encarga de ejecutar todas las inversiones necesarias para el mejoramiento y mantenimiento del sistema eléctrico; y la segunda gestiona todos los procesos de mercadeo para atender a los usuarios. Adicional a estas, existen jefaturas como transporte y servicios generales, que apoyan la gestión tanto operativamente como a la calidad del servicio. Por la naturaleza de sus actividades y para cumplir con los requerimientos de la Unidad de Negocio deben realizar contrataciones programadas en el PAC.

Es así que para inicios del año 2016 la Unidad de Negocio Esmeraldas publicó un PAC con 116 procesos de los cuales el 28% representa el PAC operativo, que comprende las actividades de transportes y servicios generales, de acuerdo a la tabla 3.

**Tabla 2**  
**Distribución de procesos**

| Áreas               | # De procesos | %           |
|---------------------|---------------|-------------|
| COMERCIAL           | 13            | 11%         |
| INFORMÁTICA         | 15            | 13%         |
| TÉCNICO             | 47            | 41%         |
| TALENTO HUMANO      | 2             | 2%          |
| RIESGOS             | 2             | 2%          |
| SERVICIOS GENERALES | 24            | 21%         |
| TRANSPORTE          | 8             | 7%          |
| PLANIFICACIÓN       | 5             | 4%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>116</b>    | <b>100%</b> |

Al analizar de manera económica, la totalidad del PAC fue de \$ 9.785.530,39 el área con una mayor asignación es la técnica, seguida de informática y transportes como se visualiza en la figura 1.



**Figura 1** Plan Anual de Contratación. *Fuente: Entrevista*

El PAC de CNEL EP – UN Esmeraldas, está conformado por los requerimientos de toda la provincia dividido por área funcional, como lo son comercial, informática, técnico, talento humano, riesgos, servicios generales, transporte y planificación; observando la figura de forma integral se puede notar que el área con mayor presupuesto programado es la técnica, debido a que desde ahí se manejan proyectos de inversión y las obras tienen rubros altos.

El PAC operativo, en el área de servicios generales engloba procesos como mantenimiento de edificios, limpieza de oficina, obras en agencias, adquisición de suministros de oficina y de limpieza, para estas actividades se programó 24 procesos, con un presupuesto \$ 609.771,75. En el área de transportes de planificaron 8 procesos encaminados al mantenimiento del parque automotor de la Unidad de Negocio con un presupuesto de \$ 2.014.789,13; dentro de este rubro, es necesario mencionar que el proceso de mayor valor es el de alquiler de vehículos, que representa alrededor del 78%, según se muestra en tabla 4 a continuación.

**Tabla 3**  
**PAC operativo por área requirente**

| Áreas               | Valor                  | %             | Cantidad  | %           |
|---------------------|------------------------|---------------|-----------|-------------|
| TRANSPORTES         | \$ 2.014.789,13        | 76,8%         | 8         | 25%         |
| SERVICIOS GENERALES | \$ 609.771,75          | 23,2%         | 24        | 75%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$ 2.624.560,88</b> | <b>100,0%</b> | <b>32</b> | <b>100%</b> |

El PAC por ser una herramienta de planificación operativa y que apoya a la gestión estratégica de la empresa, su programación se realiza para todo el año fiscal y subdividido por cuatrimestres. Los datos en la tabla 5 demuestran que el 91% de las programaciones estuvieron planteadas para el primer cuatrimestre del año y para el tercero no se realizaría contrataciones de acuerdo a la programación inicial.

**Tabla 4**  
**Distribución por cuatrimestre programado**

| Cuatrimestre    | Valor                  | %   |
|-----------------|------------------------|-----|
| 1° Cuatrimestre | \$ 2.382.125,02        | 91% |
| 2° Cuatrimestre | \$ 242.435,86          | 9%  |
| <b>TOTAL</b>    | <b>\$ 2.624.560,88</b> |     |

Para la contratación de los procesos el SERCOP permite 9 formas que dependen del monto y del tipo de bienes y servicios normalizados o no normalizados, obras y consultorías.

En el PAC operativo de la CNEL EP - UN Esmeraldas se ha utilizado 4 formas de contratación: catálogo electrónico, menor cuantía, régimen especial y subasta inversa; esta última es la que tiene un mayor número de procesos, que representan el 53%. Al realizar este mismo análisis por montos de contrataciones, la de mayor presupuesto es la forma por catálogo electrónico, con un 63% del presupuesto total, de acuerdo a la tabla 6.



**Tabla 5**  
**Formas de contratación – enero 2016**

| Áreas                | Valor                  | %           | Cantidad  | %           |
|----------------------|------------------------|-------------|-----------|-------------|
| CATÁLOGO ELECTRÓNICO | \$ 1.659.005,36        | 63%         | 4         | 13%         |
| SUBASTA INVERSA      | \$ 817.550,39          | 31%         | 17        | 53%         |
| MENOR CUANTÍA        | \$ 55.000,00           | 2%          | 5         | 16%         |
| RÉGIMEN ESPECIAL     | \$ 93.005,13           | 4%          | 6         | 19%         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>\$ 2.624.560,88</b> | <b>100%</b> | <b>32</b> | <b>100%</b> |

Para analizar la ejecución del PAC, en el mes noviembre del 2016, se realizó una revisión preliminar. En la tabla 7 se determinó una ejecución del 57%, es decir un valor de \$ 1.077.328,20, que comprende 23 procesos operativos; para esta fecha la planificación de acuerdo al informe de compras públicas, presenta modificaciones debido a que se tuvo que reformar varios procesos para cambiarlos de cuatrimestre y separar los procesos de acuerdo a las necesidades que se iban presentando, es así que servicio generales tiene una ejecución de 19 procesos y transportes 4.

En cuanto a las formas de contratación, el 61% se realizó por régimen especial debido a la contratación de 10 locales de alquiler para las agencias de toda la provincia.

**Tabla 6**  
**Formas de contratación- Noviembre 2016**

| Áreas            | Cantidad  | %           |
|------------------|-----------|-------------|
| CATÁLOGO         |           |             |
| ELECTRÓNICO      | 4         | 17%         |
| SUBASTA INVERSA  | 3         | 13%         |
| MENOR CUANTÍA    | 2         | 9%          |
| RÉGIMEN ESPECIAL | 14        | 61%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>23</b> | <b>100%</b> |

## **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN OPERATIVOS DE LA CNEL EP – UN ESMERALDAS**

La forma de contratación para la adquisición de un bien o servicio, independientemente del monto debe pasar por 3 fases, de acuerdo a lo establecido por el SERCOP: preparatoria, precontractual y contractual. Previo a la iniciación de un proceso, la CNEL EP debió publicar su PAC en el portal de compras públicas, para que las áreas requirentes inicien sus procesos.

La etapa preparatoria consiste en la elaboración de estudios técnicos, que no es más que un análisis del requerimiento a contratarse, considerando las especificaciones técnicas y el presupuesto necesario para la contratación, esta etapa es realizada por el área requirente, en este caso servicios generales y transportes. La etapa precontractual es todo el proceso realizado por el área de compras públicas iniciando por la orden de compra hasta que el proceso se encuentre listo para contratar. En este estudio, la etapa contractual se la considera desde la elaboración de contrato, aprobación y anticipo en caso de los procesos que apliquen.

### **CATÁLOGO ELECTRÓNICO**

El catálogo electrónico, es una forma de contratación en la que adquieren bienes y servicios normalizados, es decir aquellos cuyas características se encuentren registradas y estandarizadas dentro del portal de compras públicas.

De acuerdo al reporte de la jefa de compras públicas en término medios, efectuar una contratación por este proceso dura 21 días.

Realizar las actividades previas tiene una media de duración de 9 días, las áreas requirentes en promedio se demoran 11 días, teniendo la elaboración de términos de referencia como la actividad en la que se llevan un mayor tiempo; dentro del proceso de contratación está considerado 6 días como tiempo medio, teniendo como resultado un promedio entre los procesos de 13 días, debido a que la adquisición de equipos de climatización se tomó 32 días en esta etapa, de los cuales 24 fueron por la autorización

del administrador; la etapa de contratación tiene un tiempo medio de 6 días, el promedio de demora de los procesos es de 8 días, que generalmente se dan por la firma del contrato de las partes, estos resultados se muestran en la tabla 8.

**Tabla 7**  
**Catálogo electrónico**

|                         | Tiempos medios (días) | Adq. De suministros de limpieza y aseo | Serv. De aseo y limpieza predios s. Vainas | Alq. De vehículos con conductor | Adq. Equipos de climatización | Promedio utilizado |
|-------------------------|-----------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| ACTIVIDADES PREVIAS     | 9                     | 12                                     | 13                                         | 9                               | 11                            | 11,25              |
| PROCESO DE CONTRATACIÓN | 6                     | 9                                      | 6                                          | 7                               | 32                            | 13,5               |
| CONTRATACIÓN            | 6                     | 7                                      | 6                                          | 11                              | 7                             | 7,75               |
| TOTAL                   | 21                    | 28                                     | 25                                         | 27                              | 50                            | 32,5               |

## **MENOR CUANTÍA**

Los procesos de menor cuantía se realizan para contrataciones de bienes y servicios no normalizados, contemplando su monto que debe ser inferior al 0,000002 del presupuesto inicial del estado.

De acuerdo al reporte de la jefa de compras públicas en término medios, realizar una contratación por este proceso toma 41 días.

En la tabla 9 las actividades previas a la contratación tienen un tiempo medio de 6 días, en comparación al tiempo real utilizado por las áreas requirentes que es de 8, siendo la elaboración de término de referencias el apartado que les lleva más tiempo realizar. El proceso de contratación debería ser durante 27 días, en promedio se demoran 32 días, de acuerdo a la revisión de los procesos efectuada esta etapa fluye con normalidad y los retrasos son mínimos de un día o máximo dos en actividades como revisión de ofertas o envío de preguntas y respuestas; la etapa de contratación tiene un tiempo medio de 8 días, pero en promedio tuvo una duración de 13 días, en este caso la contratación de

remodelación de edificación de agencia las golondrinas tiene anticipo y desde la firma del contrato hasta el desembolso se tomó 11 días.

**Tabla 8**  
**Menor cuantía**

|                         | <b>Tiempos medios (días)</b> | <b>Remodelación edificación de agencia las golondrinas</b> | <b>Mantenimiento de edificio santas vainas y agencias</b> | <b>Promedio utilizado</b> |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|
| ACTIVIDADES PREVIAS     | 6                            | 8                                                          | 8                                                         | 8                         |
| PROCESO DE CONTRATACIÓN | 27                           | 32                                                         | 32                                                        | 32                        |
| CONTRATACIÓN            | 8                            | 17                                                         | 9                                                         | 13                        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>41</b>                    | <b>57</b>                                                  | <b>49</b>                                                 | <b>53</b>                 |

### **RÉGIMEN ESPECIAL**

Los procesos por régimen especial, dentro de la Unidad de Negocio se realizan en contrataciones con entidades del estado, mantenimiento de vehículos no catalogados y arriendos de agencias.

De acuerdo al informe de la jefa de compras públicas realizar este tipo de contratación demora en términos medios 41 días.

Las actividades previas a la contratación tienen un tiempo medio de 10 días, de acuerdo a la revisión de los procesos el promedio real utilizado es de 12, dentro del análisis desagregado por tareas, la que mayor tiempo requiere es la elaboración de términos de referencia; y, en el caso de un proceso, la verificación al PAC tuvo una duración de 12 días. La etapa del proceso de contratación tiene un tiempo medio de 24 días en comparación a los 28 días promedio que se tardaron las contrataciones, dentro de este rubro la actividad que llevó más tiempo realizar fue la revisión de los expedientes en el área de compras públicas; por último, la etapa de contratación tiene un tiempo medio de 7 días que no difiere del real utilizado, de acuerdo a la tabla 10 que se presenta a continuación.

**Tabla 9**  
**Régimen especial**

|                                                                                  | Actividades<br>previas | Proceso de<br>contratación | Contratación | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------|-------|
| <b>TIEMPOS MEDIOS (DÍAS)</b>                                                     | 10                     | 24                         | 7            | 41    |
| ESM ARRIENDO LOCAL PARA AGENCIA LA SEXTA                                         | 19                     | 31                         | 6            | 56    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA PARADA 10                                             | 7                      | 28                         | 6            | 41    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA SAN RAFAEL                                            | 14                     | 32                         | 6            | 52    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA QUININDE                                              | 10                     | 24                         | 7            | 41    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA ROCAFUERTE                                            | 9                      | 36                         | 5            | 50    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA LIMONES                                               | 7                      | 24                         | 6            | 37    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA LAS PEÑAS                                             | 9                      | 35                         | 6            | 50    |
| ESM SERVICIO DE TRANSPORTE AEREO                                                 | 19                     | 23                         | 9            | 51    |
| ESM SERVICIO DE TRANSPORTE DE CORREO INTERNO E INTERNACIONAL                     | 12                     | 30                         | 12           | 54    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA VICHE                                                 | 7                      | 24                         | 6            | 37    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA CHAMANGA                                              | 13                     | 25                         | 7            | 45    |
| ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA CENTRO                                                | 16                     | 26                         | 6            | 48    |
| ESM MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE CAMIONES INTERNATIONAL POR GARANTÍA | 11                     | 28                         | 6            | 45    |
| ESM SERVICIO DE PROVISION DE COMBUSTIBLES                                        | 10                     | 21                         | 7            | 38    |
| <b>PROMEDIO UTILIZADO</b>                                                        | 12                     | 28                         | 7            | 46    |

## SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA

La subasta inversa, permite la adquisición de bienes y servicios normalizados, pero que no se encuentran dentro del catálogo de compras públicas, dentro de este proceso se reciben las ofertas y se puja por el menor precio de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas por la empresa contratante.

De acuerdo al reporte de la jefa de compras públicas en término medios, realizar una contratación por este proceso dura 51 días.

Las actividades previas a la contratación se desarrollan en un tiempo medio de 10 días, que en este caso no difiere mucho de la ejecución real de los procesos que es de 10,75; para el proceso de contratación se requiere de 36 días, que en promedio real utilizan 38 la contratación con mayor tiempo de ejecución fue la del mantenimiento de equipos de climatización debido a una demora en la autorización de inicio del proceso de 6 días; por último la etapa de contratación lleva un tiempo de 5 días en este caso el servicio de aseo y limpieza se demoró 15 días dentro de esta fase ya que aplicaba para anticipo y se demoró 10 días en ejecutarse, es así que realmente el promedio utilizado en esta actividad fue de 7,75.

**Tabla 10**  
**Subasta inversa**

|                         | Tiempos medios (días) | Servicio de aseo y limpieza en agencias | Mantenimiento equipos de climatización | Servicio de transporte personal | Promedio utilizado |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| ACTIVIDADES PREVIAS     | 10                    | 13                                      | 9                                      | 11                              | 10,75              |
| PROCESO DE CONTRATACIÓN | 36                    | 35                                      | 42                                     | 40                              | 38,25              |
| CONTRATACIÓN            | 5                     | 15                                      | 7                                      | 4                               | 7,75               |
| TOTAL                   | 51                    | 63                                      | 58                                     | 55                              | 56,75              |

## **Análisis de la ejecución de la planificación de las áreas de servicios generales y transportes de la CNEL EP – UN Esmeraldas**

La CNEL por medio de sus áreas de servicios generales y transportes, planifica los procesos operativos que requiere la Unidad de Negocio, para realizarla internamente estas áreas efectúan un análisis de las necesidades de contratación y de la frecuencia en la que se requiere un bien o servicio, esto implica realizar visitas de campo a las agencias y hacer una revisión del parque de automotor, para determinar las actividades a plantear en el PAC.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios de transportes y servicios generales, explicaron la metodología que utilizan para realizar el PAC, que desde la sección transportes implica la planificación inicial se realiza con los funcionarios del área, que se reúnen para analizar las necesidades, determinar los precios referenciales y frecuencia de mantenimientos, de tal manera que se tenga la información relevante para establecer la forma de contratación del proceso.

De la misma forma el área de servicios generales la planificación del PAC se realiza por medio de costos históricos para los procesos de arrendamientos y mantenimientos de edificios, aquí también se gestiona remodelaciones u obras en base a los requerimientos de las áreas técnica, comercial y financiera.

En el análisis interno que estas áreas realizan, la programación elaborada a inicios del 2016 no se cumplió en su totalidad, considerando que dentro de las novedades más relevantes se encontraron las reformas al PAC, que son modificaciones en la planificación de contratación que implican cambios de denominaciones, valores, inclusión o exclusión de bienes y servicios; y, traslados de cuatrimestre, para ejecutarlas posteriormente.

En referencia al incumplimiento mencionado en el párrafo anterior, los funcionarios encargados de la ejecución de los procesos mencionaron que la desprogramación del PAC en el caso de CNEL EP – UN Esmeraldas inició desde su publicación, ocasionado por el hecho de que la dinámica de la elaboración está a cargo de las áreas requirentes que realizan sus cartillas de acuerdo a los bienes y servicios a contratar, sin embargo esta

información es consolidada y publicada por oficina central, es por ello que está sujeta a cambios. Este evento causa que para la aprobación del PAC se encuentran procesos agrupados y en cuatrimestre diferentes.

### **AFECTACIONES OPERATIVAS**

Los retrasos o la falta de ejecución del PAC, de manera primordial afecta a que no se cumpla con la planificación planteada, considerando además que todos los procesos contribuyen a la consecución de objetivos de la corporación.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal del área de transportes, el incumplimiento del PAC trajo como consecuencias retrasos en los mantenimientos de vehículos, haciendo que 3 de estos dejaran de operar por varios meses. Para la empresa una situación de esta magnitud implica reprogramaciones en la asignación de vehículos, retrasos en las salidas de campo y limita la disponibilidad vehicular para atender los requerimientos de reparación y mantenimiento del área técnica.

En servicios generales tampoco se cumplió con toda la planificación del PAC y dentro de las observaciones más relevantes el jefe de servicios generales hizo énfasis en que se dejó de hacer adecuaciones y remodelaciones en las oficinas y agencias, no se obtuvieron los mobiliarios requeridos por el personal y no se adquirió la cantidad suficiente de aires acondicionados. Este tipo de incumplimiento genera insatisfacción en el cliente interno y afecta la calidad del servicio; además, esta área es la encargada de asegurar que las instalaciones de Unidad de Negocio muestren una buena imagen corporativa.

### **AFECTACIONES PRESUPUESTARIAS**

El análisis de esta dimensión se realizó, en base a la entrevista a la jefa de presupuesto que manifestó que este, aporta a la gestión de las áreas operativas de la empresa, contribuyendo con el cumplimiento de todas las actividades presupuestarias que se necesitan para realizar una contratación.

Todas las contrataciones inician con la verificación de la disponibilidad presupuestaria dentro de las partidas destinadas a las actividades operativas de la Unidad de Negocio,



para ello se solicita la certificación presupuestaria, que es un documento que demuestra la existencia de recursos para contratar un servicio u obra.

La emisión de este documento se realiza de forma periódica y sirve de respaldo para realizar el seguimiento a la ejecución de los recursos; las certificaciones tienen una vigencia de 30 días, es por ello que es necesario que los jefes de servicios generales y transportes, las soliciten cuando vayan a iniciar los procesos y se eviten la solicitud de las actualizaciones de la certificación.

Dentro de esta área, generalmente, se realizan reprocesos que involucran la actualización de certificaciones presupuestarias; esta tarea implica la anulación de la certificación inicial para sacar una nueva. En el período analizado se realizaron 167, de las cuales el 68,86% eran de operaciones (115 actualizaciones), a la vez el 20% de este grupo corresponde a las secciones de transporte y servicios generales.

De la misma forma que se ocasionan inconvenientes en la operatividad de la empresa por la falta de ejecución del PAC, también existen afectaciones en el ámbito presupuestario; es así que los cambios realizados en los cuatrimestres programados generaron que se comprometieran recursos del siguiente año, de tal forma que en el presupuesto de 2017 lo más probable es que dejen de realizar nuevos procesos, para cumplir con los requerimientos atrasados.

## **Gestión de los procedimientos de contratación pública de CNEL EP - UN Esmeraldas**

Una vez que se ha analizado la ejecución del PAC operativo y sus procesos contratados, es necesario explicar los procedimientos internos de contratación pública CNEL EP – UN Esmeraldas y en este sentido, contextualizar la gestión de los procesos anteriormente revisados.

### **Modelo de gestión de compras**

El modelo de gestión de compras de CNEL EP, se basa en el objetivo de promover la contratación de bienes, servicios u obras programas en el PAC.

De acuerdo al planteamiento corporativo, el área de compras públicas funciona bajo el direccionamiento de la administración de la Unidad de Negocio y tiene como actividad principal la elaboración de pliegos.

En los procesos que se realizan en esta área, se busca priorizar la contratación local, hacer eficiente la ejecución de los procesos de tal forma que estos lleven un tiempo mínimo en su contratación y optimizar la participación de los funcionarios de las áreas operativas de manera que no descuiden su función principal.

### **Procedimiento de contratación pública de CNEL EP – UN Esmeraldas**

En la entrevista realizada a la asistente de compras públicas, mencionó que los procesos son iniciados por las áreas requirentes y estas deben ser las encargadas de gestionar el avance de todo el proceso.

El procedimiento de contratación parte de identificación de la necesidad a contratar por las áreas de servicios generales y transportes, que pueden ser servicios u obras, para ello es necesario que realicen los términos de referencia (TDR'S), que abarca los estudios técnicos y presupuestarios, además de las especificaciones de la ejecución de la obra o contratación del servicio.

El encargado de autorizar que se inicie el proceso de contratación es el Administrador de la Unidad de Negocio, en este sentido el jefe del área requirente debe ser quien motive el proceso mediante un Quipux, con la debida justificación y documentos de respaldo (certificación presupuestaria y TDR'S). Previo a la autorización del Administrador, el requerimiento es revisado por la Dirección Financiera con el objetivo de verificar que la solicitud se encuentre debidamente sustentada y el presupuesto referencial este lo más apegado a la realidad; luego este documento es remitido para la aprobación.

Con la aprobación del proceso, se autoriza al área de compras públicas a la elaboración de los pliegos de acuerdo a los TDR'S, enviados por el área requirente; en la práctica dentro de esta Unidad de Negocio quienes elaboran mayormente los pliegos son las áreas requirentes bajo la concepción de que son estas quienes conocen la necesidad a contratar, de manera que el área de compras se vuelve en revisores de la información proporcionada por las diferentes áreas.

Desde compras públicas se envía al área jurídica, los siguientes documentos; TDR, certificación presupuestaria, verificación al PAC, pliego y la sugerencia del administrador del contrato realizada por el área requirente, para la elaboración de resolución de inicio del proceso que posteriormente deberá ser suscrita por el Administrador de la Unidad de Negocio y luego publicada en el portal del SERCOP junto con los archivos de respaldo.

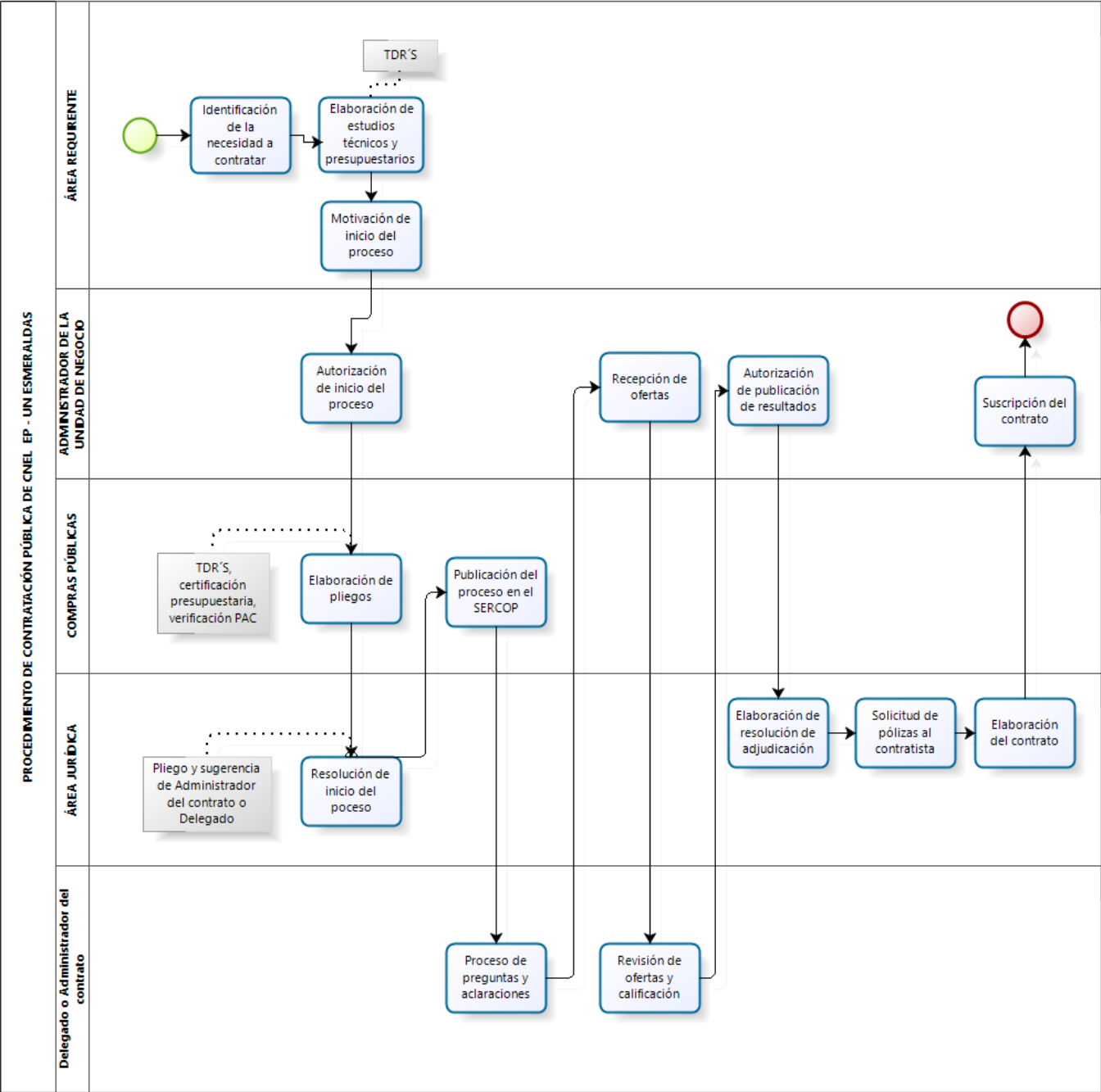
Una vez que el proceso está publicado, los oferentes interesados tienen la posibilidad de realizar preguntas y aclaraciones, las cuales se remiten al delegado del proceso para que sean solventadas mediante un acta que deberá ser publicada 3 horas de vencer el plazo en el portal.

La presentación de ofertas, es realizada ante la secretaria de la administración de la Unidad de Negocio quien las remite al delegado del proceso, para su apertura y revisión de errores, que en el caso de haberlos se notifica a los oferentes para su convalidación.

El delegado analiza las ofertas y las califica mediante un acta, para la aprobación de la administración. El administrador de la Unidad de Negocio autoriza la publicación de la calificación y la resolución de adjudicación del proceso.

Previo a la suscripción del contrato el contratista entrega al área jurídica las garantías, que son las pólizas de buen uso de anticipo y de fiel cumplimiento en caso que aplique cada una de estas, en los procesos analizados se realizaron obras que aplicaban anticipo, en este caso hubieron retrasos en la acreditación del mismo, debido a la falta de este documento.

El área jurídica elabora el contrato, el cual es suscrito por el contratista y el administrador de la Unidad de Negocio. De la misma forma se comunicará al contratista los plazos y pliegos que deberán ser cumplidos en el proceso de ejecución.



**Figura 2** Proceso de contratación pública de CNEL EP – UN ESMERALDAS

Los indicadores que se mencionan a continuación, están contemplados en el procedimiento de contratación, de esta manera se mide la gestión de los procesos a través dos actividades claves que son: el tiempo promedio de aprobación y el tiempo promedio para la elaboración de pliegos.

En cuanto al indicador de tiempo promedio de aprobación del proceso, este se mide en términos de números de días y el óptimo debería ser 1, en el caso de los resultados del análisis de los procesos operativos de la CNEL EP – UN Esmeraldas es de 2,8 equivalentes a 3 días. Esto como consecuencia de que uno de los proceso tuvo una duración prolongada de 24 días debido a la falta de seguimiento y gestión del área requirente.

De la misma forma se analizó el indicador de elaboración de pliegos, cuyos resultados de 3,4 es muy similar a lo óptimo que es de 3 días, en razón a que el área de compras públicas se limita a la revisión de los pliegos y la elaboración la ejecutan las áreas requirentes.

**Tabla 11**  
**Indicadores de gestión del procedimiento de contratación**

| <b>Indicador</b>                                                     | <b>Fórmula</b>                                                                                   | <b>Resultados</b> |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Tiempo promedio para aprobación de inicio de proceso de contratación | $\frac{\text{Sumatoria del tiempo de aprobación de cada proceso}}{\# \text{ total de procesos}}$ | 2,8               |
| Tiempo medio para la elaboración de pliegos                          | $\frac{\text{Sumatoria del tiempo de elaboración de cada pliego}}{\# \text{ total de procesos}}$ | 3,4               |

### **Procedimiento de reformas del Plan Anual de Contrataciones**

Siendo la reforma una modificación al PAC inicialmente publicado en el portal de compras, para realizar es necesario cumplir con el procedimiento estipulado en la corporación.

En la elaboración de la solicitud debe estar la certificación presupuestaria y el formato en Excel con los ítems a eliminar, incluir, modificar o sustituir y la debida sustentación de la reforma; este documento es elaborado por el área requirente, se lo reasigna a la Dirección Financiera y esta a su vez la envía a la Gerencia Corporativa.

En la oficina matriz es analizada la solicitud de reforma y de ser procedente, esta es remitida a la Dirección de Adquisiciones para la elaboración de la resolución de reforma y publicación en el portal de compras.

La resolución es suscrita por la gerencia general y remitida al área requirente.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISCUSIÓN

La presente investigación ha perseguido como propósito analizar la ejecución operativa del Plan Anual de Contratación en CNEL EP – UN Esmeraldas – periodo 2016. Para lograrlo, se realizaron entrevistas a los funcionarios relacionados con las áreas operativas de servicios generales y transportes; así como las de apoyo, presupuestos y compras públicas.

Se consideró a este grupo de personas por ser quienes llevan los procesos de contrataciones y conocen las particularidades en la planificación y ejecución de las mismas. Además, crean la bitácora de cada proceso, donde quedan plasmadas las actividades realizadas, desde la fase precontractual hasta la contratación de los bienes o servicios.

El estado de las contrataciones operativas, al finalizar el 2016, muestra el cumplimiento de la planificación financiera y los efectos que derivan de lo que no se ejecutó. La respuesta a esta problemática es el objeto de la presente investigación científica, que se expone mediante tres hallazgos fundamentales.

Para determinar el estado de la ejecución operativa del PAC de CNEL EP – UN Esmeraldas, se realizó la revisión del informe del PAC 2016, presentado por la responsable de Compras Públicas y las entrevistas a los jefes de las áreas operativas. Los resultados evidencian el cumplimiento parcial de las contrataciones planificadas al inicio del período analizado, que obedecen a la falta de seriedad por parte de los responsables en la planificación e identificación de necesidades.

Además, este resultado refleja las facilidades para manejar las modificatorias al PAC, y la falta de control por parte del responsable de monitorear la planificación, que está asignada a un profesional de tercer nivel, que no prioriza las razones y justificaciones de estas solicitudes. Otro factor es la falta de capacidades técnicas del personal relacionado



con las áreas requirentes, que realizan sus actividades repetitivamente sin preocuparse por verificar si deben mejorar o no.

El segundo hallazgo de la investigación se consiguió al comparar lo actuado por los responsables de los procesos y lo que determina la normativa, específicamente en los tiempos de ejecución de las actividades. Al revisar la bitácora de cada proceso se evidenció el incumplimiento, especialmente en los trámites de las modificatorias al PAC, que extendieron los tiempos de atención por más de 60 días, en algunos casos.

Esta situación aparece por la falta de control del dueño del proceso, así como de la jefatura de contrataciones, lo cual desencadena una prolongación de toda la fase precontractual, pasando de un período a otro la contratación, y a veces hasta no alcanzar a realizarla.

El último descubrimiento en la investigación es el impacto de las no contrataciones en el presupuesto y el cumplimiento del POA. Ocasionaron pérdidas de recursos asignados en el presupuesto 2016, trasladando el peso del egreso al próximo año, restando disponibilidad para atender las nuevas necesidades. Por otra parte, altera el cumplimiento de las actividades del POA, las mismas que nacieron para atender requerimientos en el ámbito operativo relacionados con el giro del negocio. Las contrataciones no ejecutadas afectan la satisfacción de los requerimientos del ámbito de transporte y servicios generales.

Los resultados de la investigación muestran que las jefaturas de Transporte y Servicios Generales de la CNEL EP UN Esmeraldas, durante el 2016, desdican de lo que concibe Robbins y Decenzo (2009), como la administración, esto es el proceso de dirigir a las personas para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia. El incumplimiento de las contrataciones del PAC 2016, generan pérdidas a la UN.

El personal de CNEL que cumple las actividades precontractuales del área operativa, tiene más de cuatro años de labores, en esas funciones, tiempo prudencial para conocer y familiarizarse con los procesos de contratación. Al ser actividades que se realizan de manera sistematizada, secuencial y repetitiva (Pérez Fernández de Velasco, 2010), no se justifica el mal manejo de los mismos.

Así mismo, en la investigación se ha podido determinar que el personal de las áreas responsables de la planificación operativa no guarda memoria de los resultados de años anteriores. Contrario a lo que plantea Roche (2005), en el análisis del caso del Consejo Superior de Deportes, donde deja claro lo importante del seguimiento del plan estratégico y de mantener un registro histórico que incluya el incumplimiento de planes operativos y sus indicadores a fin de tomar correctivos, proponer cambios y mejoras.

El seguimiento al plan estratégico por medio de controles periódicos, permite la consecución de los objetivos de acuerdo a los resultados del estudio de Cortes (2015), en el presente estudio se evidencia que no se realizan los controles necesarios a la programación del PAC es así que solo se ha ejecutado el 57% y en relación a esto tampoco se cumplieron los objetivos estratégicos en su totalidad. Lo que afecta la operatividad de la empresa, en lo relacionado al mantenimiento de vehículos, alterando el uso eficiente de los recursos, que a la vez inciden sobre los indicadores de gestión reportados a través de la plataforma de gobiernos por resultados (GPR)

Es necesario que dentro del proceso de planificación y ejecución de las contrataciones el personal encargado de las áreas requirentes tenga conocimiento sobre compras públicas, metodologías de planificación y sobre todo la necesidad para la cual va a contratar un servicio u obra, de tal forma que Logacho (2015) demostró que una ejecución del PAC en un 87,12% y ejecución presupuestaria en 96,76% se logra por la buena gestión de las áreas involucradas.

Por otro lado, el buen uso del recurso presupuestario permite evaluar la gestión de los procesos de contratación; en ese, las certificaciones emitidas que son el documento que verifica que existen los recursos para iniciar cualquier contratación, Chávez (2015) en su investigación corrobora en sus resultados mencionando que el inadecuado manejo de las certificaciones afecta a la planificación del POA y el PAC.

El proceso investigativo tuvo dificultades en la obtención de la información por parte de los involucrados, ya que en algunos casos estos se mostraron renuentes debido al proceso de evaluación interna de la empresa, que se estaba realizando, lo que influyó de forma directa en las impresiones plasmadas como resultado de las entrevistas; por otro lado, el

seguir los trámites con las hojas de ruta fue una herramienta que se dificultó en su interpretación por la cantidad de ítems que tenían.

El enfoque en el que se basó la investigación, no ha sido desarrollado anteriormente en su integralidad, y amplía el análisis más allá del proceso de contratación, partiendo desde la planificación inicial hasta el análisis de las afectaciones presupuestarias y operativas; es por ello que se expone a análisis la responsabilidad de las personas que ejecutan el proceso, como las repercusiones del incumplimiento de las contrataciones programadas.

Este primer estudio sirve de preámbulo para que posterior se realicen análisis a planificación técnica, comercial e informática, ya que debido a sus funciones el éxito de sus contrataciones tiene un mayor impacto en la gestión de la Unidad de Negocio, de la forma se podrían plantear estudios encaminado al análisis de las competencias de los profesionales para planificar de forma oportuna.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Al realizar la revisión del PAC operativo de CNEL EP UN, se identificó que la publicación del mismo no estaba acorde a la programación del área de Servicios Generales y de Transporte, de tal forma que la mayoría de las contrataciones se incluyeron en el primer cuatrimestre, algunos servicios se presentaron de forma agrupada.
- En la revisión del PAC operativo, con corte al mes de noviembre de 2016, se determinó que no se ejecutó en su totalidad, dejando procesos importantes sin contratar, de tal forma que la operatividad de la empresa se afectó.
- La CNEL EP a nivel interno tiene implementado procedimientos de contratación pública, basados en la normativa propuesta por el SERCOP, para facilitar a los funcionarios de la corporación la ejecución de los procesos; la cual se cumple especialmente en las actividades relacionadas con el portal de compras públicas y jurídico.
- La debilidad en los procesos de las áreas requirentes versa especialmente en el inicio de las mismas, puntualmente en la elaboración de los términos de referencia (TdR), que implica realizar los estudios técnicos y económicos que respondan a las necesidades de las contrataciones.
- La falta de ejecución de los procesos operativos crea insatisfacción en el cliente interno, ya que se ven afectadas sus labores diarias, por la carencia de los materiales, servicios preventivos y de mantenimiento de los activos más importantes al giro del negocio.
- La desprogramación del PAC operativo, tuvo como efecto trasladar algunas contrataciones al último cuatrimestre del año 2016, que finalmente no se lograron efectivizar en ese periodo fiscal. Para contratarlas se afectó al presupuesto 2017,

sacrificando otras actividades importantes para cumplir objetivos estratégicos de la CNEL EP.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Programar desde la Dirección Financiera, talleres de planificación de los procesos a contratarse en el año, de tal forma que se analice con integralidad todas las necesidades de contratación que requiere la empresa.
- Gestionar, entre la Dirección Financiera y oficina central, que al inicio de cada año el PAC se publique en los mismos términos que es enviado por las áreas de servicios generales y transportes, para evitar hacer reformas y retrasar los procesos.
- Aplicar de manera continua, desde la Dirección Financiera, la norma técnica de control interno 200-02 Administración estratégica, que consiste en evaluar a través de indicadores de gestión el cumplimiento de la planificación plurianual y el POA.
- Promover las habilidades gerenciales entre las jefaturas de Servicios Generales y de Transporte, a fin de concientizar sobre la importancia de las actividades a su cargo como áreas agregadoras de valor.

## Referencias

- Angel, A. G. (1998). *Reingeniería de Procesos*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Asamblea Constituyente. (agosto de 2008). Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/reglamento-contratacion-publica.pdf>
- Asamblea Nacional. (febrero de 2012). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Ayala, E. (2005). *Economía del sector público mexicano*. Mexico: Esfinge.
- Bargues, F. (2015). La contratación pública de obras: situación actual y puntos de mejora. *Informes de la Construcción*, 67(537). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3989/ic.12.130>
- Bocanegra Requena, J., & Bocanegra Gil, B. (2011). *La administración electrónica en España. Implantación régimen jurídico*. Barcelona: Attelier.
- Carbonero, J. G. (2010). *Adjudicación de los contratos administrativos*.
- Carlo, C. (2005). *Desarrollo económico local*. La paz : Fundación PIEB.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Diaz de Santo.
- Chavez, R. M. (2015). *La planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la contratación pública*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Cibotti, R. &. (2005). *El sector público en la planificación del desarrollo*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- Contraloría General del Estado. (16 de Noviembre de 2009). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec/Normatividad/BaseLegal>
- Corredor, J. (2001). *La planificación estratégica: bases teóricas para su aplicación*. Vadell Hermanos Editores.
- Cortes, S. J. (2015). *El plan anual de contrataciones y el cumplimiento*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Córvoa Vinuesa, P., Vaca Ojeda, M., & Hernández Jaramillo, J. (2014). *Las compras gubernamentales como compras públicas*. Quito: Poder Gráfico.
- Cuatrecasas, L. A. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Einspruch, A. (2009). *¿Qué son los presupuestos? (What Are Budgets?)*. Madrid: Rachelle Gracchiolo.
- Espinoza, L. (2014). *Sistematización interna de los procedimientos de contratación pública para el GAD de Imbabura*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación EEstatégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madris: Diaz de Santos.

- Fernandez, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gill, M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar a una empresa*. Madrid: ESIC - Séptima edición.
- Guzman, A. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Javegraf.
- Guzmán, R. S. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Geminis Ltda.
- Ibañez, C. (2007). *Metodología de investigación para la educación superior*. Mexico: Universidad de Sonora.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Londres: Publicaciones de la Universidad Jaume. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8480214635>
- León, V. (2014). *Análisis de los procesos de contratación pública en los GAD del cantón Santiago Mendez*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Liendo, R. (2009). *Participación Popular y Movimiento Campesino Aymara*. Belgica: UCL Uninversidad de Louvain.
- Logacho, V. (2015). *Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. Barcelona: Vigor S.a.
- Manga, J. C., Amar, J. A., Abello, R. Y., Logreira, N., & Coronell, O. (2005). *Guía de Gestión Ambiental Urbana*. Barranquilla: Uninorte.
- Marter, G. (2004). *Planificación y presupuesto*. Mexico: Siglo XXI.
- Martínez, A. B. (2012). *La cadena de valor de los operadores logísticos en España: un análisis empírico*. España: Netbiblo .
- Matallana, E. (2015). *Manual de Contratación de la Administración Pública*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ministerio de Finanzas. (2011). *Normas Técnica de Presupuesto*. Quito: Gobierno Nacional del Ecuador.
- Muñoz, F. (2009). *Política pública y legislativa*. Quito: Gráficas Araujo.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa.
- Pareja, M. (2006). *Temas de empresa Answer Key, Volume 2*. Madrid: Edinumen.
- Paris Roche, F. (2005). *La Planificación Estratégica*. España: Pidotribo.
- Pasquel, A. (2016). *Caso: Unidad de Compras Públicas de la EP FLOPEC*. Esmeraldas: PUCESE.
- Peña, A. Q. (2006). *Metodología de Investigación*. UNMSM.: Lima.
- Presidencia de la República. (Mayo de 2009). Obtenido de <http://documentacion.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore>

/3952a977-3b24-424d-aba2-  
252d337d84c4/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Empresas%20P%C3%ABlicas

- Price, J. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. Mexico: Pearson Education.
- Razo, C. M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Roberts, J. (2004). *La empresa moderna. Organización, estrategias y resultados*. Barcelona: Antoni Boch.
- Roca, C. M. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Uninorte.
- Rodríguez, E. M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Villahermosa: Colección Héctor Merino.
- Rojas, E., Zubieta, F., Casas, L., García, L., Castro, M., & Franco, M. (2016). *La Contratación Pública: Modelo de Inteligencia de Mercado hacia Entidades públicas ejemplares*. Mexico: Impresol ediciones limitadas.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Sanchez, G. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro*. León: Del Blanco Editores.
- Sánchez, G. I. (2009). *Integridad de Contratación Pública*. Madrid: Instituto Nacional de Contratación Pública.
- Sancho, R. (2007). *La contratación administrativa en la jurisprudencia del Tribunal Supremo*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Secretaría Nacional de la Administración pública. (2011). *Manual de contratación pública*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/1-Preliminar.pdf>
- SERCOP. (13 de 11 de 2016). *Portal de Compras Públicas*. Obtenido de Portal de Compras Públicas: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/informacion-general/>
- Serra, A. (2003). *Mercados, contratos y empresa*. Barcelona: Universidad autónoma de Barcelona.
- Shultz, J. (2002). *Promesas Que Cumplir: El Presupuesto Público Como Herramienta Para Promover lo Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Cochabamba - Bolivia: FUndar.
- Tojar, J. (2006). *Investigación cualitativa (comprender y actuar)*. Madrid: La muralla.
- Trujillo, J. (2007). *Presupuesto: una aproximación desde la planeación y el gasto público*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Velasco, P. F., & Antonio, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.



- Zambrano Barrios, A. (2007). *Planificación Estratégica, Presupuesto y control de la Gestión Pública*. Caracas: Publicaciones U.C.A.B.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: UNiversidad Católica Andrés Bello.

# ANEXOS

## Anexo A

### Hoja de ruta de los procesos de menor cuantía

| MENOR CUANTÍA               |                                                                                                         |                            |                   |                                                             |                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                             | PROCESOS<br>(para bienes y servicios)                                                                   | RESPONSABLE                | Tiempos<br>medios | REMDELACION<br>EDIFICACION DE<br>AGENCIA LAS<br>GOLONDRINAS | MANTENIMIENTO<br>DE EDIFICIO<br>SANTAS VAINAS Y<br>AGENCIAS |
| ACTIVIDADES PREVIAS<br>(10) | Solicitud de verificación PAC y certificación de disponibilidad presupuestaria                          | Área requirente            | 1                 | 1                                                           | 1                                                           |
|                             | Certificación presupuestaria                                                                            | Presupuesto                | 2                 | 2                                                           | 1                                                           |
|                             | Elaboración de términos de referencia                                                                   | Área requirente            | 3                 | 4                                                           | 5                                                           |
| PROCESO DE CONTRATACIÓN     | Motivación-solicitud<br>Autorización inicio proceso y<br>Elaboración pliego (justificando la necesidad) | Área requirente            | 1                 | 1                                                           | 1                                                           |
|                             | Autoriz. Inicio proceso y elaboración pliego                                                            | Administrador UN           | 1                 | 1                                                           | 3                                                           |
|                             | Revisión expediente y elaboración de pliegos                                                            | Contratación Pública (ESM) | 2                 | 3                                                           | 2                                                           |
|                             | Elaboración resolución inicio proceso y designación comisión técnica                                    | Área Jurídica              | 2                 | 1                                                           | 2                                                           |
|                             | Suscripción de Resolución de inicio proceso                                                             | Administrador UN           | 1                 | 1                                                           | 1                                                           |
|                             | Generación de convocatoria y Suscripción convocatoria                                                   | Contratación Pública (ESM) | 1                 | 2                                                           | 1                                                           |
|                             | Publicación en el portal de compras publicas                                                            | Contratación Pública (ESM) | 1                 | 1                                                           | 4                                                           |
|                             | Socialización de comisión Técnica o Delegado                                                            | Contratación Pública (ESM) | 1                 | 3                                                           | 1                                                           |
|                             | Recepción y envío de                                                                                    | Contratación Pública (ESM) | 2                 | 4                                                           | 1                                                           |

|              |                                                                                  |                                 |   |   |   |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|
|              | preguntas a comisión técnica                                                     |                                 |   |   |   |
|              | Respuesta de Pregunta comisión técnica                                           | Comisión Técnica                | 2 | 1 | 2 |
|              | Publicación de respuestas                                                        | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 1 |
|              | Convocatoria para apertura de oferta                                             | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 2 |   |
|              | Recepción de ofertas                                                             | Secretaria de la administración | 2 | 2 | 2 |
|              | Apertura y revisión de ofertas                                                   | Comisión Técnica                | 1 | 1 | 1 |
|              | Revisión de ofertas y elaboración de actas e informes de calificación de ofertas | Área requirente                 | 2 | 2 | 2 |
|              | Conocimiento y Autorización de calificación.                                     | Administrador UN                | 1 | 1 | 1 |
|              | Publicación de resultados (Calificación en Portal)                               | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 2 |
|              | Envío de expediente al área jurídica para resolución adjudicación o desierto     | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 1 |
|              | Elaboración resolución adjudicación o desierto                                   | Área jurídica                   | 1 | 1 | 2 |
|              | Suscripción resolución                                                           | Administrador de UN             | 1 | 1 | 1 |
|              | Publicación de resolución                                                        | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 1 |
| CONTRATACIÓN | Envío expediente al área jurídica para contrato                                  | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 3 |
|              | Solicitud de designación administrador y fiscalizador                            | Área jurídica                   | 1 | 1 | 1 |
|              | Designación de administrador y fiscalizador                                      | Administrador                   | 1 | 1 | 1 |
|              | Elaboración de contrato                                                          | Área jurídica                   | 2 | 1 | 2 |

|  |                                        |                            |   |    |     |
|--|----------------------------------------|----------------------------|---|----|-----|
|  | Suscripción de Contratos               | Administrador              | 1 | 1  | 1   |
|  | Despacho de contratos al administrador | Área jurídica              | 1 | 1  | 1   |
|  | Solicitud de anticipo                  | Administrador del contrato | 1 | 11 | N/A |

**Anexo B**

**Hoja de ruta de los procesos de catálogo electrónico**

| <b>CATÁLOGO ELECTRÓNICO</b>           |                                                                                                      |                                  |                |                                                   |                                                          |                                                               |                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                       | <b>PROCESOS (para bienes y servicios)</b>                                                            | <b>RESPONSABLE</b>               | Tiempos medios | ESM ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y ASEO | ESM SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA EN PREDIOS SANTAS VAINAS | ESM ALQUILER DE VEHÍCULOS CON CONDUCTOR <b>(TRANSPMIXLEC)</b> | ESM ADQUISICIÓN EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN |
| <b>ACTIVIDADES PREVIAS</b><br>(10)    | Solicitud de verificación PAC y certificación de disponibilidad presupuestaria                       | Área requirente                  | 1              | 1                                                 | 1                                                        | 1                                                             | 1                                        |
|                                       | Certificación presupuestaria                                                                         | Presupuesto                      | 2              | 3                                                 | 4                                                        | 1                                                             | 3                                        |
|                                       | Verificación PAC(elaboración y suscripción)                                                          | Contratación Pública (ESM y O.C) | 3              | 3                                                 | 2                                                        | 3                                                             | 1                                        |
|                                       | Elaboración de términos de referencia                                                                | Área requirente                  | 3              | 4                                                 | 5                                                        | 3                                                             | 5                                        |
| <b>PROCESO DE CONTRATACIÓN</b><br>(6) | Motivación-solicitud Autorización inicio proceso y elaboración de pliego (justificando la necesidad) | Área requirente                  | 1              | 1                                                 | 1                                                        | 1                                                             | 1                                        |
|                                       | Autoriz. Inicio proceso y elaboración pliego                                                         | Administrador UN                 | 1              | 3                                                 | 1                                                        | 3                                                             | 24                                       |
|                                       | Revisión expediente y elaboración de pliegos                                                         | Contratación Pública (ESM)       | 2              | 3                                                 | 2                                                        | 1                                                             | 2                                        |
|                                       | Solicitud de designación administrador y fiscalizador                                                | Área jurídica                    | 1              | 1                                                 | 1                                                        | 1                                                             | 1                                        |
|                                       | Designación de administrador y fiscalizador                                                          | Área requirente                  | 1              | 1                                                 | 1                                                        | 1                                                             | 4                                        |

|                 |                                                                                |                            |    |    |    |    |    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|----|
| COTRATACIÓN (6) | Elaboración resolución inicio proceso y designación administrador orden compra | Área Jurídica              | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  |
|                 | Suscripción de Resolución de inicio proceso                                    | Administrador UN           | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
|                 | Generación orden de compra                                                     | Contratación Pública (ESM) | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  |
|                 | Suscripción orden compra                                                       | Administrador de UN        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
|                 | Despacho de orden de compra al administrador                                   | Contratación Pública (ESM) | 1  | 2  | 1  | 4  | 1  |
|                 |                                                                                |                            | 23 | 29 | 25 | 28 | 50 |

**Anexo C**

**Hoja de ruta de los procesos de subasta inversa**

| SUBASTA INVERSA              |                                                                                                   |                                  |                |                                          |                                        |                                    |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|
|                              | PROCESOS (para bienes y servicios)                                                                | RESPONSABLE                      | Tiempos medios | ESERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA EN AGENCIAS | MANTENIMIENTO EQUIPOS DE CLIMATIZACION | SERVICIO DE TRANSPORTE DE PERSONAL |
| ACTIVIDADES PREVIAS (10)     | Solicitud de compra y de no en Stock                                                              | Bodega                           | 1              | 1                                        | 1                                      | 1                                  |
|                              | Solicitud de verificación PAC y certificación de disponibilidad presupuestaria                    | Área requirente                  | 1              | 1                                        | 1                                      | 1                                  |
|                              | Certificación presupuestaria                                                                      | Presupuesto                      | 2              | 1                                        | 2                                      | 2                                  |
|                              | Verificación PAC(elaboración y suscripción)                                                       | Contratación Pública (ESM y O.C) | 3              | 3                                        | 2                                      | 5                                  |
|                              | Elaboración de términos de referencia                                                             | Área requirente                  | 3              | 7                                        | 3                                      | 2                                  |
| PROCESO DE CONTRATACIÓN (36) | Motivación-solicitud Autorización inicio proceso y Elaboración pliego (justificando la necesidad) | Área requirente                  | 1              | 1                                        | 1                                      | 1                                  |
|                              | Autoriz. Inicio proceso y elaboración pliego                                                      | Administrador UN                 | 1              | 2                                        | 6                                      | 1                                  |
|                              | Revisión expediente y elaboración de pliegos                                                      | Contratación Pública (ESM)       | 2              | 2                                        | 2                                      | 1                                  |
|                              | Elaboración resolución inicio proceso y                                                           | Área Jurídica                    | 2              | 2                                        | 2                                      | 2                                  |

|  |                                                                           |                                 |          |   |   |   |
|--|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|---|---|---|
|  | designación comisión técnica                                              |                                 |          |   |   |   |
|  | Suscripción de Resolución de inicio proceso                               | Administrador UN                | 1        | 1 | 1 | 1 |
|  | Generación de convocatoria Y Publicación en el portal de compras publicas | Contratación Pública (ESM)      | 1        | 1 | 1 | 1 |
|  | Socialización de comisión Técnica o Delegado                              | Contratación Pública (ESM)      | 1        | 1 | 1 | 1 |
|  | Recepción y envío de preguntas a comisión técnica                         | Contratación Pública (ESM)      | 2        | 1 | 1 | 1 |
|  | Respuesta de Pregunta comisión técnica                                    | Comisión Técnica                | 2        | 2 | 2 | 2 |
|  | Publicación de respuestas                                                 | Contratación Pública (ESM)      |          |   |   |   |
|  | Convocatoria para apertura de oferta                                      | Contratación Pública (ESM)      | 1        | 1 | 1 | 1 |
|  | Recepción de ofertas                                                      | Secretaria de la administración | 3        | 2 | 2 | 2 |
|  | Apertura y revisión de ofertas                                            | Comisión Técnica                | 1        | 1 | 1 | 1 |
|  | Revisión de ofertas para convalidar                                       | Comisión Técnica                | de 2 a 3 | 1 | 3 | 3 |
|  | Publicación solicitud convalidación ofertas                               | Contratación Pública (ESM)      | 1        | 1 | 1 | 1 |



|  |                                                                                  |                            |   |   |   |   |
|--|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|
|  | Recepción convalidación de ofertas                                               | Contratación Pública (ESM) | 3 | 1 | 1 | 1 |
|  | Revisión de ofertas y elaboración de actas e informes de calificación de ofertas | Área requirente            | 3 | 3 | 3 | 5 |
|  | Conocimiento y Autorización de calificación.                                     | Administrador UN           | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Publicación de resultados (Calificación en Portal)                               | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Puja, envío de resultados de puja y convocatoria para análisis de estos          | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Publicación resultados de Negociación                                            | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Envío de expediente al área jurídica para resolución adjudicación o desierto     | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1 | 1 | 2 |
|  | Elaboración resolución adjudicación o desierto                                   | Área jurídica              | 1 | 1 | 3 | 4 |
|  | Suscripción resolución                                                           | Administrador de UN        | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Publicación de resolución                                                        | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | Envío expediente al área jurídica para contrato                                  | Contratación Pública (ESM) | 1 | 2 | 1 | 1 |

|                      |                                                       |                                             |   |    |     |     |
|----------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---|----|-----|-----|
|                      | Solicitud de designación administrador y fiscalizador | Área jurídica                               | 1 | 1  | 1   | 1   |
|                      | Designación de administrador y fiscalizador           | Asesor (Técnico, Comercial, Administrativo) | 1 | 1  | 1   | 1   |
| CONTRATACIÓN<br>(18) | Elaboración de contrato                               | Área jurídica                               | 2 | 3  | 3   | 2   |
|                      | Suscripción de Contratos                              | Administrador                               | 1 | 1  | 1   | 1   |
|                      | Despacho de contratos al administrador                | Área jurídica                               | 1 | 1  | 1   | 1   |
|                      | Solicitud de anticipo                                 | Administrador del contrato                  | 1 | 10 | N/A | N/A |

**Anexo D**

**Hoja de ruta de los procesos de régimen especial**

| REGIMEN ESPECIAL                                                                                  |                                  |                |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| PROCESOS (para bienes y servicios)                                                                | RESPONSABLE                      | Tiempos medios | ESM ARRIENDO LOCAL PARA AGENCIA LA SEXTA           | ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA PARADA 10               | ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA SAN RAFAEL              | ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA QUININDE                | ESM ARRIENDO LOCAL AGENCIA ROCAFUERTE              |
| Solicitud de compra y de no en Stock                                                              | Bodega                           | 1              | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  |
| Solicitud de verificación PAC y certificación de disponibilidad presupuestaria                    | Área requirente                  | 1              | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  |
| Certificación presupuestaria                                                                      | Presupuesto                      | 2              | 2                                                  | 2                                                  | 5                                                  | 6                                                  | 5                                                  |
| Verificación PAC(elaboración y suscripción)                                                       | Contratación Pública (ESM y O.C) | 3              | La verificación PAC se solicitó desde el 4 febrero | La verificación PAC se solicitó desde el 4 febrero | La verificación PAC se solicitó desde el 4 febrero | La verificación PAC se solicitó desde el 4 febrero | La verificación PAC se solicitó desde el 4 febrero |
| Elaboración de términos de referencia                                                             | Área requirente                  | 3              | 15                                                 | 3                                                  | 7                                                  | 2                                                  | 2                                                  |
| Motivación-solicitud Autorización inicio proceso y Elaboración pliego (justificando la necesidad) | Área requirente                  | 1              | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  |
| Autoriz. Inicio proceso y elaboración pliego                                                      | Administrador UN                 | 1              | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  | 1                                                  |

|                                                                                           |                                 |   |   |   |   |                                                       |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Revisión expediente y elaboración de pliegos                                              | Contratación Pública (ESM)      | 2 | 1 | 2 | 9 | 3                                                     | 9                                                     |
| Elaboración resolución inicio proceso y designación comisión técnica o delegado           | Área Jurídica                   | 2 | 2 | 1 | 4 | 2                                                     | 5                                                     |
| Suscripción de Resolución de inicio proceso                                               | Administrador UN                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                                                     | 1                                                     |
| Publicación en el portal de compras públicas                                              | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 1 | 2 | 2                                                     | 1                                                     |
| Audiencia de preguntas y respuestas y Publicación acta audiencia preguntas y aclaraciones | Comisión Técnica o delegado     | 3 | 4 | 1 | 1 | No se realizaron preguntas por parte de los oferentes | No se realizaron preguntas por parte de los oferentes |
| Convocatoria para apertura de oferta                                                      | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 5 | 1 | 2                                                     | 4                                                     |
| Recepción de ofertas                                                                      | Secretaria de la administración | 2 | 1 | 1 | 2 | 1                                                     | 1                                                     |
| Apertura y revisión de ofertas para convalidar                                            | Comisión Técnica o delegado     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                                                     | 1                                                     |
| Publicación solicitud convalidación ofertas                                               | Contratación Pública (ESM)      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                                                     | 1                                                     |
| Revisión de ofertas y elaboración de actas e informes de calificación de ofertas          | Área requirente                 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3                                                     | 1                                                     |
| Conocimiento y Autorización de calificación.                                              | Administrador UN                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                                                     | 1                                                     |

|                                                                              |                            |   |     |                                                       |     |     |                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|-----|-------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------------------------------|
| Publicación de resultados (Calificación en Portal)                           | Contratación Pública (ESM) | 1 | 6   | 6                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Envío de expediente al área jurídica para resolución adjudicación o desierto | Contratación Pública (ESM) | 1 | 3   | 1                                                     | 1   | 1   | 3                                                 |
| Elaboración resolución adjudicación o desierto                               | Área jurídica              | 1 | 3   | 1                                                     | 1   | 1   | 3                                                 |
| Suscripción resolución                                                       | Administrador de UN        | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Publicación de resolución                                                    | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Envío expediente al área jurídica para contrato                              | Contratación Pública (ESM) | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Solicitud de designación administrador y fiscalizador                        | Área jurídica              | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Autorización de la designación de administrador y fiscalizador               | Administrador              | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Elaboración de contrato                                                      | Área jurídica              | 2 | 1   | El contrato se realizó dos días antes de la solicitud | 1   | 2   | El contrato se realizó días antes de la solicitud |
| Suscripción de Contratos                                                     | Administrador              | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Despacho de contratos al administrador                                       | Área jurídica              | 1 | 1   | 1                                                     | 1   | 1   | 1                                                 |
| Solicitud de anticipo                                                        | Administrador del contrato | 1 | N/A | N/A                                                   | N/A | N/A | N/A                                               |