

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

### **“PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE UNA EMPRESA PÚBLICA MEDIANTE LA METODOLOGÍA *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)*”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

#### **Autores:**

Narcisa Paola Pizarro Romero

Martha Daniela Zhiminaicela Guaraca

#### **Director:**

Katherine Tatiana Coronel Pangol

ORCID:  0000-0003-4370-756X

**Cuenca, Ecuador**

2024-03-06

## Resumen

En el presente trabajo de titulación se ha desarrollado una serie de investigaciones y levantamiento de información para que con esto se pueda determinar una lista de recomendaciones para el mejor funcionamiento en el proceso de contratación pública.

El documento consta de 5 partes, las cuales están divididas en las siguientes secciones: como primera instancia se realizó la investigación de la reseña histórica y planificación estratégica de una empresa pública para que nos faciliten a entender el funcionamiento del sector y a sus entes reguladores; en el segundo capítulo se obtuvo información de conceptos básicos de: contratación pública, gestión de administración por procesos para el levantamiento de procedimientos que se realizan en la contratación pública. También se realizó un análisis y evaluación de control del departamento de contratación pública, se realizaron encuestas a todos los funcionarios pertenecientes a dicho departamento, para obtener un diagnóstico y resultados del control interno según la normativa de control interno de la CGE, mediante los resultados obtenidos se generaron recomendaciones al departamento que facilitaran el mejor funcionamiento del departamento. En el capítulo 4 se realiza la propuesta de mejora con un análisis global de todo el trabajo realizado. Por último, el trabajo se finaliza con conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el Capítulo 5

*Palabras clave:* procesos de contratación, administración pública, compañía del estado



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

**Repositorio Institucional:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

In the present degree work, a series of investigations and collection of information has been developed so that with this a list of recommendations for the best functioning in the public procurement process can be determined.

The document consists of 5 parts, which are divided into the following sections: as a first instance, the investigation of the historical review and strategic planning of a public company was carried out to make it easier for us to understand the functioning of the sector and its regulatory bodies; in the second chapter, information was obtained on basic concepts of: public procurement, management of administration by processes for the lifting of procedures that are carried out in public procurement. An analysis and evaluation of the control of the public procurement department was also carried out, surveys were carried out to a sample of employees, to obtain a diagnosis and results of internal control according to the internal control regulations of the CGE, through the results obtained from generating recommendations to the department that would facilitate the best functioning of the department. In chapter 4, the improvement proposal is made with an overall analysis of all the work done. Finally, the work is completed with conclusions and recommendations found in Chapter 5.

*Keywords:* hiring processes, public administration, state company



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

**Institutional Repository:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

## Índice de contenido

Introducción.....	11
Justificación.....	12
Planteamiento del problema.....	14
Objetivos .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos: .....	15
Capítulo i .....	16
1. Antecedentes Generales de la Empresa Analizada.....	16
1.1 Reseña histórica.....	16
1.2 Filosofía Corporativa (Misión, Visión, Valores, Objetivos) .....	18
1.2.1 Misión.....	18
1.2.2 Visión .....	18
1.2.3 Valores Organizacionales.....	18
1.3 Marco Legal y Regulatorio Vigente.....	18
1.3.1 Legal .....	18
1.3.2 Político .....	21
1.3.3 Económico .....	22
1.3.4 Sociocultural .....	22
1.3.5 Tecnológico: .....	23
1.3.6 Ambiental.....	23
1.4 Estructura Organizacional.....	25
1.5 Procesos y Procedimientos.....	25
1.6 Análisis FODA .....	27
1.7 Plan Estratégico Vigente.....	28
1.7.1 Objetivos Estratégicos.....	28
1.8 Mapa Estratégico CENTROSUR .....	28
1.9 Alineación de las Estrategias con los Objetivos Estratégicos .....	29
Capítulo ii .....	34
Fundamentación Teórica .....	34
2.1. Contratación Pública .....	34
2.1.1. Contratación como principio de libertad.....	34

2.2 Bases legales de la contratación pública ecuatoriana (leyes, reglamentos y resoluciones)	
34	
2.2.1 Sistema Nacional de Contratación Pública.....	34
2.2.2 Principios de la contratación pública.....	35
2.2.3 Instituciones a las que se aplica la ley.....	36
2.3 Contratación Pública y sus fases.....	36
2.3.1 Procedimientos de Contratación Pública.....	37
2.3.1.1 <i>Dinámicos</i> .....	37
2.3.1.2 <i>Comunes</i> .....	38
2.3.1.3 <i>Consultoría</i> .....	39
2.3.1.4 <i>Especiales</i> .....	39
2.4 Administración Por Procesos.....	40
2.4.1 Concepto y tipos de procesos.....	41
2.4.2 Elementos del proceso.....	42
2.4.3 Levantamiento de procesos.....	44
2.5 <i>Business Process Management (BPM)</i> .....	45
2.5.1 Elementos Básicos Utilizados en BPM.....	48
2.6. Control interno.....	51
2.6.1 Componentes de Control Interno.....	52
2.6.1.1 Ambiente de Control.....	52
2.6.1.2 Evaluación de Riesgos.....	53
2.6.1.3 Actividades de Control.....	53
2.6.1.4 Sistemas de Información y Comunicación.....	53
2.6.1.5 Seguimiento.....	53
2.7 Evaluación de la eficiencia.....	54
2.7.1 Eficiencia.....	54
2.7.2 Evaluación de la eficiencia.....	54
2.5.3. Indicadores de eficiencia.....	55
Capítulo iii.....	56
3.1 análisis y evaluación de control interno del proceso de contratación pública.....	56
3.2 Aplicación de elementos de la NCI.....	63
3.2.1 Ambiente de Control.....	63

3.2.1.1 Resultados.....	63
3.2.1.2. Recomendaciones:.....	64
3.2.2 Evaluación de Riesgos.....	64
3.2.2.1 Resultados.....	64
3.2.2.2 Recomendaciones.....	64
3.2.3. Actividades de Control .....	64
3.2.3.1 Resultados.....	64
3.2.3.2 Recomendaciones.....	65
3.2.4. Información y Comunicación.....	65
3.2.4.1 Resultados.....	65
3.2.4.2. Recomendaciones.....	65
3.2.5 Supervisión.....	65
3.2.5.1. Resultados.....	65
3.2.5.2. Recomendaciones.....	65
3.3 Modelo de Control Interno Para la Unidad de Contratación Pública de la Empresa centrosur C.A	
65	
Capitulo iv .....	69
4.1 Propuesta de mejor.....	69
4.2 Cadena de Valor del Proceso de Contratación Pública .....	69
4.3 Matriz de Caracterización .....	70
4.4 Estructura General de los Documentos I-DIPLA-1.....	83
4.5. Estructura específica de los documentos.....	85
4.6. Procesos de Contratación Pública Actualizado.....	87
4.6.1 Procedimiento del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC.....	87
4.6.2 Procedimiento de Ínfima Cuantía por Contratación Pública.....	92
4.6.3. Procedimiento de Catálogo Electrónico por Contratación Pública.....	97
4.6.4. Procedimiento de Subasta Inversa por Contratación Pública .....	102
4.6.5. Procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios por Contratación Pública .	110
4.6.6. . Procedimiento de Cotización para Bienes y Servicios por Contratación Pública	117
4.6.7. Procedimiento de Licitación para Bienes y Servicios por Contratación Pública ..	123
4.6.8. Procedimiento de Menor Cuantía para Obras por Contratación Pública .....	131
4.6.9. Procedimiento de Cotización para Obras por Contratación Pública .....	137

4.6.10. Procedimiento de Licitación para Obras por Contratación Pública.....	146
4.6.11. Procedimiento de Consultoría de Concurso Público por Contratación Pública .	153
4.6.12. Procedimiento de Consultoría para Contratación Directa por Contratación Pública .....	160
4.6.13. Procedimiento de Consultoría Lista Corta por Contratación Pública.....	167
4.6.14. Procedimiento de Régimen Especial por Contratación Pública.....	174
4.6.15. . Procedimiento de Arrendamiento Bienes Inmuebles por Contratación Pública	181
4.6.16. Procedimiento de Capacidad Nacional por Contratación Pública.....	189
4.6.17. Procedimiento de Producción Nacional por Contratación Pública.....	194
Capitulo v .....	200
Conclusiones.....	200
Recomendaciones .....	202

**Índice de figuras**

Figura 1 Mapa de Relacionamiento del Sector Eléctrico .....	24
Figura 2 Organigrama CENTROSUR.....	25
Figura 3 Mapa de Procesos CENTROSUR .....	26
Figura 4 Foda CENTROSUR.....	27
Figura 5 Mapa Estratégico CENTROSUR .....	29
Figura 6 Fases de Contratación Pública .....	36
Figura 7 Operación básica del Modelo CPIMC .....	41
Figura 8 Ejemplo de Elementos del Proceso .....	43
Figura 9 Etapas del Levantamiento por Procesos .....	45
Figura 10 Cuadro comparativo de la Gestión de Procesos con y sin BPM.....	47
Figura 11 Cadena de Valor del Proceso de Contratación Pública .....	70
Figura 12 Estructura general de los procedimientos I-DIPLA.....	84

**Índice de tablas**

Tabla 1 Alineación de Objetivos y Estrategias .....	30
Tabla 2 Diferencias entre procedimientos y procesos .....	44
Tabla 3 Elementos Básicos Utilizados en BPMN.....	49
Tabla 4 Componentes de los tres modelos del informe COSO.....	58
Tabla 5 Cronograma del Sistema de Control Interno.....	58
Tabla 6 Tabla de Hallazgos .....	60
Tabla 7 Matriz de Caracterización de los Procesos de Contratación Pública de CENTROSUR C.A .....	71
Tabla 8 Matriz del Proceso de Contratación Pública .....	74
Tabla 9 Matriz de Contratación Pública Nivel 1 (Programación) .....	76
Tabla 10 Matriz de Contratación Pública Nivel 1 (Ejecución) .....	78
Tabla 11 Contratación Pública Nivel 1 (Seguimiento y Control) .....	82
Tabla 12 Indicadores de Desempeño del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC.....	90
Tabla 13 Control de Registros del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC .....	90
Tabla 14 Control de Procedimientos del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC .....	91
Tabla 15 Indicadores de Desempeño Ínfima Cuantía.....	95
Tabla 16 Control de Registros Ínfima Cuantía .....	95
Tabla 17 Control de Procedimientos Ínfima Cuantía .....	96
Tabla 18 Indicadores de Desempeño de Catálogo Electrónico.....	100
Tabla 19 Control de Registros de Catálogo Electrónico .....	100
Tabla 20 Control de Procedimientos de Catálogo Electrónico .....	101
Tabla 21 Indicadores de Desempeño de Subasta Inversa.....	107
Tabla 22 Control de Registros de Subasta Inversa .....	108
Tabla 23 Control de Procedimientos de Subasta Inversa.....	109
Tabla 24 Indicadores de Desempeño de Menor Cuantía Bienes y Servicios .....	115
Tabla 25 Control de Registros de Menor Cuantía Bienes y Servicios.....	116
Tabla 26 Control de Procedimientos de Menor Cuantía Bienes y Servicios .....	116
Tabla 27 Indicadores de Desempeño de Cotización para Bienes y Servicios .....	122
Tabla 28 Control de Registros de Cotización para Bienes y Servicios.....	123
Tabla 29 Control de Procedimientos de Cotización para Bienes y Servicios.....	123
Tabla 30 Indicadores de Desempeño de Licitación para Bienes y Servicios.....	129
Tabla 31 Control de Registros de Licitación para Bienes y Servicios .....	130
Tabla 32 Control de Procedimientos de Licitación para Bienes y Servicios.....	130
Tabla 33 Indicadores de Desempeño Menor Cuantía de Obras .....	136
Tabla 34 Control de Riesgos de Menor Cuantía para Obras .....	136
Tabla 35 Control de Procedimientos de Menor Cuantía para Obras.....	137
Tabla 36 Indicadores de Desempeño de Cotización para Obras .....	143
Tabla 37 Control de Registros de Cotización para Obras .....	144
Tabla 38 Control de Procedimientos de Cotización para Obras.....	145

Tabla 39 Indicadores de Desempeño de Licitación para Obras.....	151
Tabla 40 Control de Registros de Licitación para Obras .....	152
Tabla 41 Control de Procedimientos de Licitación para Obras .....	152
Tabla 42 Indicadores de Desempeño de Consultoría de Concurso Público .....	158
Tabla 43 Control de Registros de Consultoría de Concurso Público .....	159
Tabla 44 Control de Procedimientos de Consultoría de Concurso Público .....	159
Tabla 45 Indicadores de Desempeño de Consultoría para Contratación Directa .....	165
Tabla 46 Control de Registros de Consultoría para Contratación Directa .....	166
Tabla 47 Control de Procedimientos de Consultoría para Contratación Directa.....	166
Tabla 48 Indicadores de Desempeño de Consultoría Lista Corta .....	172
Tabla 49 Control de Registros de Consultoría Lista Corta .....	173
Tabla 50 Control de Procedimientos de Consultoría Lista Corta.....	173
Tabla 51 Indicadores de Desempeño de Régimen Especial.....	179
Tabla 52 Control de Registros de Régimen Especial .....	180
Tabla 53 Control de Procedimientos de Régimen Especial .....	180
Tabla 54 Indicadores de Desempeño de Arrendamiento Bienes Inmuebles .....	186
Tabla 55 Control de Registros de Arrendamiento Bienes Inmuebles.....	187
Tabla 56 Control de Procedimientos de Arrendamiento Bienes Inmuebles .....	188
Tabla 57 Indicadores de Desempeño de Capacidad Nacional.....	192
Tabla 58 Control de Registros de Capacidad Nacional .....	192
Tabla 59 Control de Procedimientos de Capacidad Nacional .....	193
Tabla 60 Indicadores de Desempeño de Producción Nacional.....	197
Tabla 61 Control de Registros de Producción Nacional .....	197
Tabla 62 Control de Procedimientos de Producción Nacional .....	198
Tabla 63 Cuestionario de Ambiente de Control .....	205
Tabla 64 Cuestionario Evaluación de Riesgos .....	208
Tabla 65 Cuestionario Actividades de Control .....	210
Tabla 66 Cuestionario Información y Comunicación.....	210
Tabla 67 Cuestionario de Seguimiento .....	216

## Introducción

La gestión por procesos (BPM) dentro de una organización se enfoca en mejorar el desempeño y optimizar los procesos de la organización, en BPM se diseña, modela, organiza, documenta y optimiza de manera continua cada proceso, de igual manera BPM ayuda a los gerentes a supervisar y tener el control de los procesos para determinar si se genera los resultados esperados de acuerdo a los objetivos planteados y no solamente se enfoca en tener la documentación de los procesos.

Por lo tanto, nuestro proyecto se enfoca en brindar una propuesta de mejora al modelo de gestión de la Unidad de Contratación Pública bajo la metodología de BPM, de tal manera se ha iniciado con el primer capítulo conociendo a la empresa, que nos facilita la información para el desarrollo de nuestro trabajo; por ello se investigó la misión, visión y valores corporativos así como también su FODA y los objetivos estratégicos, en el segundo capítulo hablaremos sobre la fundamentación teórica en la que se basa el trabajo, en el tercer capítulo se realizara la evaluación de control interno enfocado en la normativa de control interno que se aplica por expedición de la Contraloría General del Estado, así como también se desarrollara sus respectivas recomendaciones de acuerdo a los hallazgos que se encuentre, posteriormente en el cuarto capítulo se realiza la propuesta de mejora y finalmente en el quinto capítulo se emitirá las conclusiones y recomendaciones de nuestro trabajo.

### Justificación

Con la expedición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) en agosto de 2008 y su Reglamento General (RGLOSNCP) en mayo de 2009, se estableció la aplicación obligatoria de esta normativa, por parte de las entidades definidas en el Art. 1 de la LOSNCP, para las contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidas las consultorías, necesarias para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, actividades que en sus fases preparatoria, precontractual y contractual deben ser realizadas a través del portal de compras públicas, cumpliendo con los principios establecidos en el Art 4 de la LOSNCP (2008).

Por lo expuesto, desde la expedición de la LOSNCP y su RGLOSNCP, la Empresa Eléctrica Regional Centrosur C.A. (CENTROSUR) se basa en cumplir con la normativa que conlleva la contratación pública, sin embargo, por la dinámica que se ha presentado en los diferentes ámbitos de la contratación pública, sus procedimientos demandan de constantes revisiones, actualizaciones y propuestas de mejora.

El Proyecto a desarrollar **“Propuesta de mejora al modelo de gestión de la Unidad de Contratación Pública de una empresa pública mediante la metodología Business Process Management (BPM)”** es importante para identificar y examinar procedimientos desactualizados y/o posiblemente obsoletos debido a los constantes cambios en la normativa. También permitirá, a través de la evaluación objetiva de los mismos, identificar posibles cuellos de botella y brechas en la gestión, de acuerdo a una lógica de mejora continua.

De acuerdo con (Morales, 2014).

*“Automatizar los procesos genera considerables mejoras en los tiempos de respuesta, optimización de tareas, incremento de productividad, calidad de información, apoyo a la toma de decisiones y ventajas competitivas” (p. 1).*

Adicionalmente, se realizará una Evaluación de Control Interno a los procedimientos antes referidos, ya que en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado indica que “las entidades que conforman el sector público y que manejan servicios públicos o asignaciones del Presupuesto General del Estado, deben someterse a normas y mecanismos de control” (LOCGE, 2002), para que dichas entidades puedan cumplir sus objetivos planteados, con el fin de analizar y evaluar la gestión de riesgos, control de ambiente y verificación de la comunicación y

supervisión de actividades, (NCICGE, 2009). Posteriormente y sobre la base de los resultados obtenidos, se presentará una propuesta para realizar las actualizaciones al modelo que fueren pertinentes, sobre la base de las necesidades y expectativas de la empresa.

## Planteamiento del problema

Uno de los retos más importantes, a los que se enfrenta una organización, cuando implementa una Administración por Procesos, consiste en mantener siempre actualizado su Mapa de Procesos y Procedimientos. Es así que, en el caso de la Empresa Eléctrica Regional Centrosur C.A (CENTROSUR) el mapa de procesos relacionados a la administración de compras públicas requiere de una actualización integral, como resultado de los constantes cambios que ha experimentado su normativa y reglamentación, enmarcada por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

De ahí que, este Proyecto Integrador está orientado a identificar y examinar procedimientos desactualizados y/u posiblemente obsoletos. Adicionalmente, analizar posibles cuellos de botella y posibles soluciones, así como rutas críticas, oportunidades de optimización de recursos, etc., de acuerdo a una lógica de mejora continua, considerando además que el aporte de la Unidad de Contratación Pública es transversal para todas las direcciones de área, para contar con el abastecimiento oportuno de bienes, obras y servicios incluidas las consultorías, para cumplir con los objetivos institucionales de CENTROSUR.

A su vez, la falta de diagramas no establecidos en la empresa ocasiona una deficiencia en la comunicación entre las áreas requirentes y la Unidad de Contratación Pública, generando actividades adicionales que afectan la productividad del personal que está a cargo de la ejecución de los procedimientos de contratación.

## Objetivos

### Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora a los procesos y procedimientos a la Unidad de Contratación Pública de CENTROSUR según los lineamientos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, bajo el enfoque BPM (Business Process Management).

### Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales que realiza la Unidad de Contratación Pública de la empresa.
- Realizar la evaluación de control interno en la Unidad de Contratación Pública para identificar, analizar, examinar, disminuir y mitigar los riesgos presentes y futuros.
- Emitir conclusiones y recomendaciones en base a las observaciones y hallazgos encontrados por levantamiento de información, observación y evaluación de los procedimientos de la Unidad.

## Capítulo I

### 1. Antecedentes Generales de la Empresa Analizada

#### 1.1 Reseña histórica.

El Plan Estratégico Institucional Vigente (CENTROSUR, 2022), consolida una descripción histórica de los hechos más relevantes que han marcado la evolución de la Empresa, desde sus inicios como “Empresa Eléctrica Miraflores S.A.” hasta lo que es hoy en día, CENTROSUR, la cual nace en el año 1950, en el mes de septiembre. Sus principales accionistas fueron la Corporación de Fomento y el Municipio de Cuenca. La Empresa, con el pasar de los años, se ha ido convirtiendo en un actor representativo dentro del sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en el país. (CENTROSUR, 2022)

Para el año 1951, la Empresa tuvo un paso importante al construir centrales y redes, a la vez que adquirió equipos importantes, que fueron emplazados en la Central de Chiquintad conocida como Planta de Luz Miraflores. Con el pasar de los años, nuevos accionistas se unieron a este consorcio, tales como: el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago, accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores en 1961 y el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) en 1963. Para ese entonces, la Empresa cambió su razón social a “Empresa Eléctrica Cuenca S.A.”, conjuntamente con una reforma a sus estatutos, marcada por una nueva visión, esta vez, orientada hacia el desarrollo de su objeto social en un ámbito regional. (CENTROSUR, 2022)

En 1979, la Institución se constituyó con el nombre de “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A”, denominación con la que se la conoce a la fecha, estableciendo un área de prestación del servicio para las provincias de Azuay y Cañar. Para el año 1987 su accionista mayoritario INECEL le entrega a CENTROSUR la administración del sistema eléctrico de la provincia de Morona Santiago. Para la segunda Etapa: (Generación, Transmisión y Distribución – Comercialización de Energía Eléctrica), en 1996 entra en vigencia un nuevo marco jurídico, con la aprobación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, la cual, entre otros aspectos, dispuso la división de las empresas eléctricas en tres segmentos: Generación, Transmisión y Distribución – Comercialización. Tres años más tarde (agosto 1999), CENTROSUR se divide en dos compañías, dando lugar a constitución de la Empresa Electro Generadora del Austro S.A. –

ELECAUSTRO; mientras que, CENTROSUR reformó su objeto social, enfocándose su actividad en la Distribución y Comercialización de energía eléctrica.

A partir del 2015, entró en vigencia la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica – LOSPEE, marco legal que le dispone a la CENTROSUR constituirse como Empresa Pública, con el Estado como su único accionista, lo cual probablemente repercutirá en su estructura accionaria, organizacional, procesos internos y cultura organizacional que podría ser modificado y actualizado para ajustarse a las nuevas estrategias y políticas de este nuevo régimen. Desde el 2016 se inició con la implementación del sistema CIS/CRM de SAP, cuyo objetivo es mejorar y fortalecer la gestión comercial, dando como prioridad la atención al cliente entre CENTROSUR, E.E Quito y CNEL EP, el cual es liderado por CENTROSUR conforme así lo delegó la Subsecretaría de Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica.

Finalmente, CENTROSUR en la actualidad cuenta con herramientas tecnológicas para generar, analizar, compartir e intercambiar información digital, lo cual le permite estar en constante mejora continua, por ello; se encuentran en la implantación del Sistema de Medición Avanzada (AMI) y el Sistema de Recursos Empresariales (ERP), así como también se proyectan a introducir la electromovilidad en el País.

El Plan Estratégico Vigente, (CENTROSUR, 2022) define las competencias, facultades, atribuciones y roles de la Empresa. CENTROSUR, al formar parte de las empresas de distribución del sector eléctrico del país, se debe regir por la política nacional y sectorial, dispuesta por el Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables – MERNNR, cuyo control es ejercido por la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables – ARCERNNR (ex ARCONEL), Ente de Control adscrito al Ministerio Rector.

El objeto social de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A es:

“La distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión- Telecomunicaciones, para brindar el soporte de las otras actividades del negocio”.

De tal forma la Empresa tiene la potestad de hacer alguna actividad que vea necesaria para que se cumpla su objeto social. Así como también podrá realizar contratos que se relacionen directa o indirectamente al objeto social antes descrito, rigiéndose a lo que el marco Legal y Regulatorio vigente lo permita (CENTROSUR, 2022).

## 1.2 Filosofía Corporativa (Misión, Visión, Valores, Objetivos)

### 1.2.1 Misión

“Somos una Empresa que brinda los servicios de energía eléctrica y alumbrado público general a la sociedad, con innovación tecnológica, altos estándares de calidad; social y ambientalmente responsable, gracias a su equipo de trabajo honesto y comprometido” (CENTROSUR, 2022, p.70)

### 1.2.2 Visión:

“Al 2025, ser una Empresa reconocida en Latinoamérica por la excelencia en la prestación de servicios de energía eléctrica y alumbrado público general y la satisfacción del usuario, que contribuye al desarrollo de la sociedad “(CENTROSUR, 2022, p.70)

### 1.2.3 Valores Organizacionales

- **Compromiso:** con la ciudadanía y los usuarios para así dotar de un servicio de energía eléctrica y de alumbrado público de calidad, cumpliendo con estándares de gestión modernos, dentro de un marco normativo.
- **Honestidad:** en todos los actos propios de la gestión empresarial erradicando todo tipo de actos de corrupción en la CENTROSUR.
- **Responsabilidad Social y Ambiental:** como política transversal para cumplir con las obligaciones con la ciudadanía y autoridades. Además de tomar decisiones de manera cuidadosa y consciente que mejoren la operación y gestión de la empresa.

## 1.3 Marco Legal y Regulatorio Vigente

### Entes de Regulación.

Existen diferentes entidades que rigen a CENTROSUR de las cuales están divididas en diferentes variables: legal, política, sociocultural, económica, ambiental y tecnológica.

#### 1.3.1 Legal:

Las entidades que rigen en el marco jurídico a CENTROSUR son:

- Constitución de la República: según los artículos 15, 313, 314, 315 y 413 son los que buscan que se garantice la buena distribución de energía eléctrica del sector público siendo el Estado el proveedor de dichos servicios y a su vez el responsable de la eficiencia energética, uso de energías limpias, energías renovables, diversificadas que posean un bajo impacto ambiental. (CENTROSUR, 2022)
- Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE): El Estado tiene como responsabilidad velar por el buen funcionamiento del servicio público de energía eléctrica

en el Ecuador regulando a empresas públicas y privadas en toda actividad que tenga relación con la prestación de servicios públicos, es por ello que en año 2015 crea la LOSPEE con el fin de “garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla con los principios constitucionales de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, calidad, sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia”.(CENTROSUR, 2022)

Según el Plan Estratégico 2022-2025 de CENTROSUR, La LOSPEE mediante sus etapas de: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización busca que se garantice la prestación de energía eléctrica con altos estándares de calidad, derechos de consumidores y asegurando la gobernabilidad del sector, sostenibilidad económica, igualdad y uso generalizado del servicio dando énfasis a los sectores rurales y urbanos marginales.

Según el Plan Estratégico 2022-2025 de CENTROSUR (2022), enumera a los siguientes entes regulatorios:

- Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE)
- Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica de Defensoría del Pueblo
- Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de la Controlaría General del Estado
- Código de Trabajo
- Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía
- Norma Técnica para la mejora continua de procesos y servicios

De igual manera existen otros documentos que serán revisados en el periodo de diagnóstico:

- Escritura de constitución
- Estatuto de la Compañía
- Contrato de Concesión

El Ministerio rector en materia de energía obliga de igual manera que se revisen los siguientes documentos:

- Plan Maestro de Electricidad (PME)
- Plan de Mejoramiento de los Sistemas de Distribución
- Plan Nacional de Eficiencia Energética
- Plan Estratégico de Distribución.

Estructura definida por la LOSPEE en ámbitos institucionales:

- a) Órgano Rector y Planificador: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER).
- b) Órgano Técnico Administrativo: La Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL), es la encargada de la regulación y control de todas las actividades que se relacionan con la prestación de servicios públicos de energía eléctrica y del alumbrado público.
- c) Órgano Técnico Estratégico: Operador Nacional de Electricidad (CENACE), será el encargado del abastecimiento de energía eléctrica al mínimo costo posible mediante la administración comercial de las distintas transacciones de los bloques energéticos y en la ejecución técnica del Sistema Nacional Interconectados (S.N.I.).
- d) Institutos Especializados: En cuanto a la Estructura Empresarial se clasificó de la siguiente manera: 1) Empresas Públicas, 2) Empresas de Economía Mixta, 3) Empresas Privadas, 4) Consorcios o Asociaciones, 5) Empresas de Economía Popular y Solidaria.

Según el Plan Estratégico 2017-2021 de CENTROSUR (2017), La LOSPEE tiene como finalidad promover en la incidencia de actividades en las empresas en los siguientes puntos:

- Manejo de energías alternativas y tecnologías limpias (art. 26).
- Ejecución de proyectos que están definidos en el Plan Maestro de Electricidad (PME) mediante una buena gestión de inversión por parte de las empresas públicas y sociedades anónimas (art.53).
- Cubrir con la demanda del servicio de energía eléctrica en la zona geográfica que se le asigne con excelentes niveles de calidad cubriendo los lineamientos de planificación del MEER (art. 43).

- Abastecimiento de energía eléctrica a personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos que dicte ARCONEL. (art. 43)
- El cobro único de tarifas ya establecidas por ARCONEL en todo el país según el nivel de consumo y de tensión (art. 54); dándose la excepción a cargos en las tarifas a clientes no incorporados (art. 64).
- Si llegase a existir una eventualidad en la que el Estado opte por conceder subsidios, rebajas, etc. en los servicios de energía eléctrica, éste cubrirá dichos valores que se registren y procederá a registrar en el Presupuesto General del Estado (PGE), el encargado de la distribución de dichos valores a las empresas de energía eléctrica será el MEER (art. 59).
- La factura emitida al consumidor o usuario final por el uso del servicio de energía eléctrica contendrá únicamente los rubros que la empresa eléctrica preste. (art. 60)
- El Estado en conjunto con las empresas que prestan el servicio de distribución de energía eléctrica serán los encargados de todo el proceso que conlleva la prestación de dicho servicio, entendiéndose que serán responsables de la construcción, mantenimiento y operación del sistema de alumbrado público y suministro de energía imprescindible para la semaforización (art. 62).
- El Estado es el responsable del financiamiento a los proyectos de electrificación en los sectores rurales cuyos costos provendrán del PGE; y a su vez las empresas distribuidoras de energía eléctrica realizarán la identificación, ejecución y mantenimiento de dichos proyectos (art. 63).
- Todos los entes involucrados en la distribución de energía eléctrica están obligados a cumplir con la normativa y procedimientos que dicta la Autoridad Ambiental (art. 78). (CENTROSUR, 2022)

### **1.3.2 Político:**

Según el Plan Estratégico 2022-2025 de CENTROSUR en el ámbito político describe; En el año 2015 se crea la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE) con el fin de tener concordancia a lo que la Constitución de la República (2008) establece en los artículos 313 y 314, se decreta a la energía eléctrica como un servicio público y al sector eléctrico como una parte del sector estratégico del Ecuador.

La LOOSPEE según su art. 56 define que en los costos de Servicio Público de Energía Eléctrica como de Alumbrado Público abarcará rubros como: administración, mantenimiento y operación,

los relacionados con calidad, expansión y confiabilidad.

Mediante el Plan de Creación de Oportunidades (2021-2025) y los Decretos Ejecutivos 238 y 239 (2021) buscan que los procesos operativos del sector eléctrico sean más ágiles, también buscan la creación de proyectos que vayan alineados al cuidado del medioambiente.

El Acuerdo Ministerial número MEM-MEM-2022-0024-AM (6 de junio 2022), remitido por el Ministerio de Energía y Minas tiene una influencia en el manejo de la política pública del sector eléctrico debido a que ésta establece lineamientos estratégicos con 5 ejes principales (art. 4) para un mejor manejo en la distribución de energía eléctrica. A continuación, se mencionarán 4 ejes de mayor relevancia.

1. Eje de demanda y consumo de energía eléctrica; a) su objetivo principal es que exista una mejor planificación para la distribución de energía eléctrica y por otra parte que se establezca como política una planificación de manera íntegra en cuanto a la expansión y operación del sistema de alumbrado público y distribución de energía eléctrica, b) ofrecer el Sistema de Alumbrado Público General en buenas condiciones.
2. Eje de eficiencia energética; plantea que toda la cadena de suministros y usuarios que se benefician del servicio de energía eléctrica hagan un uso y consumo óptimo.
3. Eje ambiental y social; busca el acceso universal de la energía como también a la diversificación de está dando mayor importancia a los recursos naturales renovables.
4. Eje institucional; su objetivo es brindar un servicio de calidad a todo el país buscando impulsar su desarrollo. (Méndez, Quituisaca, & Barrera, 2022)

### **1.3.3 Económico:**

Mediante el Decreto Ejecutivo 238 art. 4 concerniente a las políticas del sector eléctrico, busca generar incentivos a las empresas privadas y éstas a su vez puedan ayudar a la mejora del sector eléctrico, este aspecto se deberá incluir en el plan anual, así como proyectos que busquen la reestructuración organizacional de la empresa.

A lo largo de los últimos años se ha visto un declive en la inversión del sector eléctrico, es por ello que se busca plantear escenarios favorables al sector privado dándoles libertad para que puedan crear proyectos de expansión de cobertura según su interés. También el gobierno busca que se use vehículos eléctricos, para ello está trabajando en la adecuación en la infraestructura para la carga eléctrica de vehículos que funcionen mediante este sistema. (Méndez, Quituisaca, & Barrera, 2022)

### **1.3.4 Sociocultural:**

Las empresas eléctricas buscan satisfacer las necesidades de la población mediante la

distribución efectiva de energía eléctrica. La demanda de la energía eléctrica ha ido aumentando a lo largo de los últimos años, esto se debe a varios aspectos como son: crecimiento poblacional, desarrollo económico y productivo, desastres naturales, entre otros. Un dato muy importante que hay que mencionar es que, a consecuencia de la pandemia por el COVID 19 con relación al consumo de energía eléctrica se ha visto un incremento evidente debido al cambio de hábitos que generaron las personas.

Otro aspecto es el cuidado del medio ambiente, los gobiernos se han visto en la necesidad de trabajar en la reducción de emisión de gases de efecto invernadero mediante nuevas tecnologías. (Méndez, Quituisaca, & Barrera, 2022)

### **1.3.5 Tecnológico:**

En este rubro el Sistema Integrado para Mejorar la Gestión de Distribución Eléctrica (SIGDE) el desempeño y las perspectivas de los proyectos en Ecuador. También para el futuro se busca integrar nuevas tecnologías para una mejora operativa en la eficiencia de la distribución de energía eléctrica.

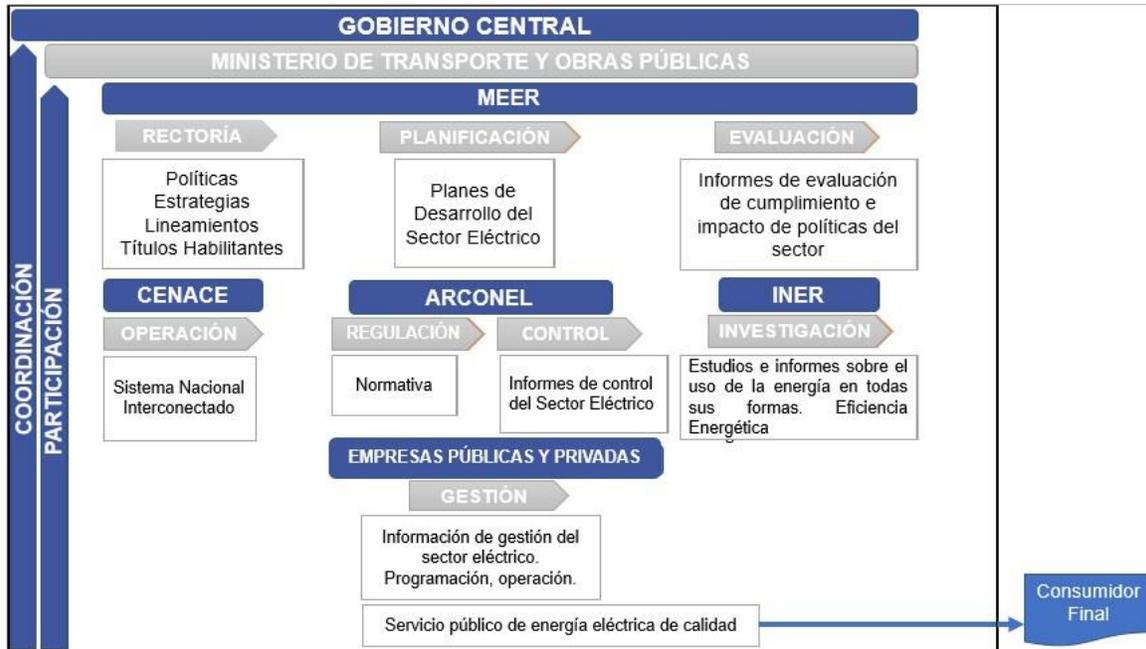
Como se mencionó anteriormente, Ecuador busca trabajar en la tecnología en el servicio de carga de vehículos eléctricos y la Generación Distribuida, Sistema de Almacenamiento de Energías, que se refiere a que pequeñas fuentes producen electricidad, una visión con un objetivo de generar electricidad en gran escala, pero con un despacho centralizado, con esta visión los precios serán más atractivos para los consumidores y para los distribuidores de energía eléctrica. (Méndez, Quituisaca, & Barrera, 2022)

### **1.3.6 Ambiental:**

El sector eléctrico está regulado para que cumpla con normativas en cuanto al cuidado y preservación del medio ambiente, Ecuador es parte de acuerdos internacionales para la reducción de gases de efecto invernadero y generar acciones para combatir el cambio climático. Las acciones que ha incorporado son las siguientes: el uso de energías renovables y la disminución del uso de fuentes de energía térmica, el compromiso con la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la creación de un marco normativo cuyo objetivo es que las personas vivan en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado en el cual la naturaleza tiene derechos, proyectos para la implementación de puntos de carga públicos y/o privados para vehículos eléctricos, promoción de energías alternativas y tecnologías limpias. (Méndez, Quituisaca, & Barrera, 2022)

1.4 Análisis Sectorial y Diagnostico Territorial

Figura 1 Mapa de Relacionamiento del Sector Eléctrico



Fuente: Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

Como se puede observar en la Figura 1 el sector eléctrico trabaja mancomunadamente con cada una de las instituciones públicas y privadas para brindar el servicio de energía eléctrica, siendo el Ministerio de Energía y Minas el encargado de dirigir, planificar y evaluar las políticas, estrategias, desarrollo, y cumplimiento del sector eléctrico, así también el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) tiene como función el control operativo del Sistema Eléctrico Nacional, mientras que la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables se encarga de la regulación y monitoreo de la operación y desarrollo del sector eléctrico en Ecuador, y finalmente las empresas públicas y privadas encargadas de la gestión, programación y operación directa del servicio público de energía eléctrica como es en este caso la CENTROSUR.

## 1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de CENTROSUR está liderada por la Presidencia Ejecutiva y ocho direcciones, tres de ellas y con mayores integrantes son la Dirección de Distribución (DIDIS), Dirección de Comercialización (DICO) y Dirección de Morona Santiago (DIMS), las otras cinco son Direcciones de apoyo y asesoría a la gestión; Dirección Administrativa Financiera (DAF), Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ), Dirección de Planificación (DIPLA), Dirección de Talento Humano (DTH) y Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DITIC).

*Figura 2 Organigrama CENTROSUR*



**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

El presente trabajo se desarrollará en la Unidad de Contratación Pública que forma parte de la Dirección Administrativa Financiera, siendo esta un pilar de CENTROSUR la cual resguarda información importante que ayuda a la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

## 1.5 Procesos y Procedimientos

CENTROSUR ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad hace algunos años, con un enfoque basado en procesos que busca promover la mejora continua de la organización, así

como de su eficiencia y eficacia. A continuación, se muestra el Mapa de Macroprocesos, cuya cadena de valor está conformada por los macroprocesos de Distribución y Comercialización.

Figura 3 Mapa de Procesos CENTROSUR



**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

CENTROSUR ha desarrollado un mapa de procesos donde involucra de forma transversal los procesos estratégicos, operativos y de soporte; actualmente los procesos estratégicos yacen básicamente en la gerencia y cuenta con 8 subprocesos como: asesoría jurídica y legal, control empresarial, coordinación interdepartamental, comunicación, gestión ambiental, gestión de calidad, gestión empresarial y planificación para el cumplimiento de las metas de la empresa.

En los procesos operativos como: distribución y comercialización se efectúa la construcción, operación, mantenimiento del sistema de distribución, protección y gestión de la información de distribución para el suministro de energía eléctrica de calidad.

Por último, los procesos de soporte como;

- **Procesos administrativos:** están enfocados a la administración de seguros, bienes y servicios generales.

- **Procesos financieros:** se encarga de la administración de los recursos económicos que conforma la Contratación Pública, Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.
- **Procesos de talento humano:** se encargada de las actividades enfocadas al desarrollo de competencias del recurso humano y satisfacción laboral.
- **Procesos Sistemas Informáticos:** se encarga de la planificación, implementación, operación y administración de servicios informáticos, así como el correspondiente mantenimiento y soporte de los sistemas existentes (CENTROSUR, 2022)

## 1.6 Análisis FODA

El establecimiento del análisis FODA ayuda a formular y ejecutar planes formales e implementar estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa. (Ramírez, 2017). A continuación, se muestra el FODA definido por (CENTROSUR, 2022):

Figura 4 Foda CENTROSUR



**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

Se puede observar que CENTROSUR, cuenta con un personal altamente capacitado y con experiencia, ligado a su disponibilidad de recursos informáticos y su buena imagen como empresa, le ha permitido gestionar proyectos nacionales delegados por el Ministerio de Energía y Minas, generando un nivel de confianza alto en los colaboradores internos y externos que forman parte de los procesos de la misma, sin embargo las debilidades de la empresa se centran en normas y políticas de austeridad que limitan en su capacidad de acción, por ello tienen que mejorar la gestión de riesgos (operativa, ambiental, infraestructura entre otras ), así como la gestión de activos y mejora en el mantenimiento de herramientas informáticas (CENTROSUR, 2022).

## 1.7 Plan Estratégico Vigente

### 1.7.1 *Objetivos Estratégicos.*

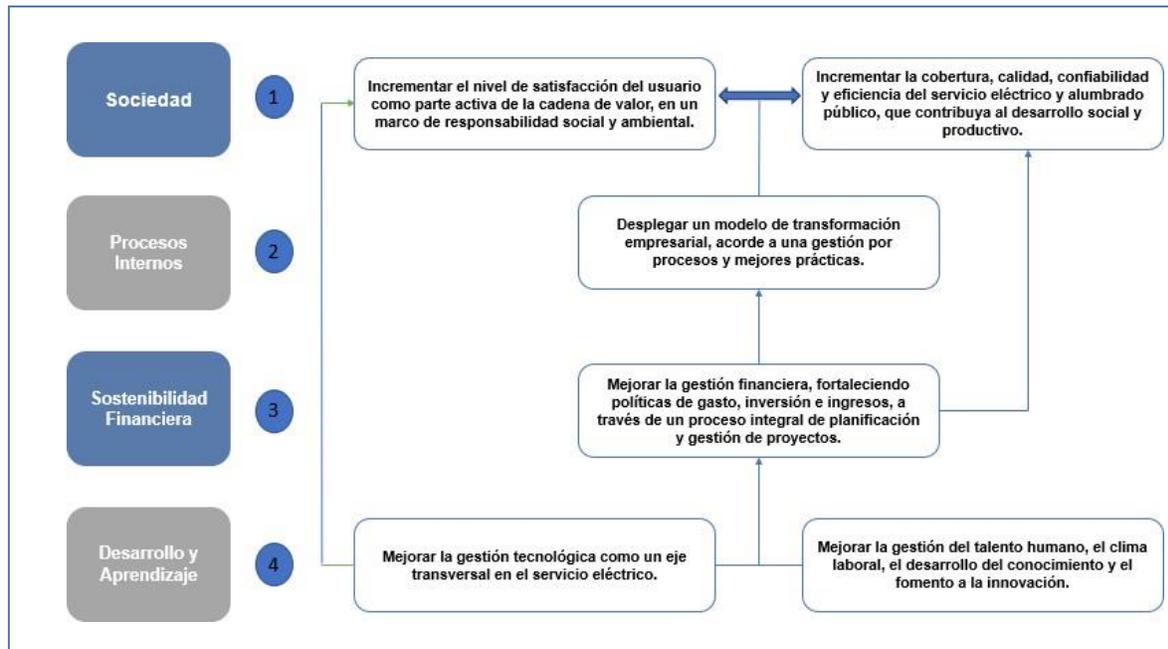
Los objetivos estratégicos institucionales (OE) deben responder al Plan Nacional de Desarrollo, a las Agendas y Políticas Sectoriales, en función del rol, competencias o funciones que les fueron asignadas a la Institución, esto ayudará a alcanzar los objetivos propuestos y obtener los mejores resultados en un tiempo determinado, por ello se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.
- Incrementar la satisfacción de los consumidores
- Incrementar las acciones de responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial
- Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria
- Incrementar los niveles de recaudación
- Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.
- Incrementar la satisfacción del cliente interno
- Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.

## 1.8 Mapa Estratégico CENTROSUR

En la figura 5, se presenta el Mapa Estratégico definido en CENTROSUR con el que se puede observar cada una de las perspectivas antes mencionadas, en cada una de ellas se definieron objetivos estratégicos con su la relación de causa y efecto.

Figura 5 Mapa Estratégico CENTROSUR



**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

Cada uno de los objetivos que se encuentran en el mapa estratégico tiene la finalidad de hacer que la misión y visión de CENTROSUR se cumplan, reflejándose así en cada una de las 4 perspectivas.

Se puede notar que en la parte superior el objetivo principal es la sociedad debido a que CENTROSUR al regirse a la prestación de servicios públicos está enfocado en la satisfacción del consumidor y el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Su segundo objetivo es de los procesos internos, ya que está enfocado a la transformación empresarial para la automatización de los procesos con la implantación de nuevas tecnologías y mejores prácticas, por ello se efectúa el presente trabajo para el desarrollo de los procesos de la Unidad de Contratación Pública que aporta a mejorar la efectividad en cada uno de los procesos de Contratación Pública que desarrollar en la actualidad CENTROSUR.

### 1.9 Alineación de las Estrategias con los Objetivos Estratégicos

CENTROSUR (2022) En su Plan Estratégico establece las siguientes Estrategias para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Tabla 1 Alineación de Objetivos y Estrategias

Objetivos	Estrategias
<b>SOCIEDAD</b>	
<p>Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a un modelo de gestión integral de la Empresa, centrado en la atención y satisfacción del usuario, con canales de atención ágiles, eficientes y modernos.</li> <li>• Desarrollo de acciones para aprovechamiento de los beneficios de fuentes de generación distribuida</li> <li>• Fortalecimiento de la gestión de comunicación e imagen empresarial, acorde con los diferentes segmentos de la sociedad, utilizando mecanismos innovadores.</li> <li>• Exploración de nuevas oportunidades de negocio, en torno al servicio actual y servicios complementarios.</li> <li>• Fortalecimiento de políticas para la gestión de usuarios de altos consumos energéticos.</li> <li>• Implementación de acciones de interacción con los diferentes actores para la definición de un plan de movilidad eléctrica.</li> <li>• Fortalecimiento de políticas, acciones y programas de responsabilidad socio ambiental.</li> <li>• Desarrollo de un esquema sistemático e integral de resiliencia en la provisión del servicio eléctrico.</li> <li>• Desarrollo de acciones interinstitucionales de cooperación para el fortalecimiento del proceso de planificación de la expansión del sistema y la mejora continua de los servicios y atención al usuario.</li> <li>• Desarrollo de mecanismos de cooperación interinstitucional que permita participar en la formulación y mejora del marco normativo sobre el uso de suelo en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
<b>SOCIEDAD</b>	

Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico y alumbrado público, que contribuya al desarrollo social y productivo.

- Establecimiento de un modelo de expansión y reposición del servicio de alumbrado público general, considerando tecnologías eficientes y amigables con el medio ambiente.
- Definición de un modelo de gestión para atender zonas rurales y aisladas, basado en principios de eficiencia, solidaridad y responsabilidad social y ambiental.
- Definición de metodologías basadas en mejores prácticas para la optimización y uso eficiente de recursos en el diseño, construcción y mantenimiento de redes de distribución.
- Definición de metodologías basadas en mejores prácticas para la optimización y uso eficiente de recursos en el diseño, construcción y mantenimiento de redes de distribución.

## PROCESOS INTERNOS

Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.

- Incorporación de la gestión de investigación, innovación y desarrollo dentro de la estructura de la Empresa.
- Definición de un nuevo modelo organizacional, acorde a las nuevas tendencias, servicios y mejores prácticas de la industria eléctrica.
- Fortalecimiento de sistemas de gestión y de la gestión por procesos.
- Implementación de una arquitectura empresarial basada en estándares.
- Implementación de una gestión integral de riesgos, asociada a la continuidad del servicio.
- Implementación de la gestión de activos claves del sistema eléctrico.

## DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el

- Desarrollo de una cultura organizacional orientada a resultados, innovación, gestión colaborativa, procesos y prevención de riesgos laborales.
- Fortalecimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – SST

<p>fomento a la innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redefinición de la estructura organizacional con perfiles de cargo, acordes a las necesidades actuales y futuras.</li> <li>• Mejora del proceso de inducción y reinducción que abarque aspectos generales y específicos del cargo que desempeña el personal.</li> <li>•Fortalecimiento del plan de capacitación, basado en brechas de perfil, desempeño de cargo y nuevas tendencias de la industria eléctrica.</li> </ul>
<p>Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica asociada a la mejora permanente del servicio.</li> <li>• Implementación de sistemas estructurados de ciberseguridad para gestionar los ciber-riesgos, asignando responsabilidades a clientes y partes interesadas.</li> <li>• Desarrollo e implementación de un plan de innovación y transformación digital.</li> </ul>

## SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

<p>Mejorar la gestión financiera, fortaleciendo políticas de gasto, inversión e ingresos, a través de un proceso integral de planificación y gestión de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la implementación de un sistema de gestión financiera por centro de costos, que incorpore mecanismos de control interno orientados a la eficiencia en el uso de recursos.</li> <li>• Fortalecimiento del ciclo de planificación en la evaluación técnica y económica, priorización de proyectos y formulación presupuestaria, articulados a la visión estratégica.</li> <li>• Implementación de una gestión de programas y proyectos: planificación, ejecución, seguimiento y control, basada en buenas prácticas.</li> <li>• Fortalecimiento de la gestión de adquisiciones.</li> <li>• Implementación de mecanismos innovadores para la gestión de la recaudación.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Las estrategias planteadas permitirán a CENTROSUR cumplir con cada uno de los Objetivos Estratégicos para el año 2025, por ello con el presente trabajo de titulación nos alinearemos para

aportar con el cumplimiento de dos de los objetivos estratégicos de la empresa que son los siguientes:

- 1- “Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas” (CENTROSUR, 2022, p.73).
- 2- “Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico” (CENTROSUR, 2022, p.73).

El primer objetivo estratégico se logrará a través de la estrategia de fortalecimiento de sistemas de gestión y de la gestión por procesos de la Unidad de Contratación Pública ya que mediante este departamento se realizan todas las adquisiciones que necesita CENTROSUR para el correcto funcionamiento de toda la empresa, por ello es necesario contar con sus procesos establecidos y documentados acorde a cada una de las actividades que conlleva cada subproceso de Contratación Pública.

A través de la implementación de todos los documentos de Contratación Pública, se puede cumplir el segundo objetivo de; mejorar la gestión tecnológica ya que CENTROSUR contará con todos los documentos digitalizados y al alcance de todos los actores y funcionarios involucrados en cada subproceso, garantizando la seguridad informática para el desarrollo de cada adquisición que necesite la empresa.

A continuación, en el segundo capítulo se presentará la fundamentación teórica en la que se basa el presente trabajo y permite cumplir con los objetivos del mismo, en el tercer capítulo se presenta la evaluación de control interno al Modelo de Gestión de Contratación Pública de CENTROSUR, posteriormente en el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de mejora para la empresa y finalmente en el quinto capítulo se presentará las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## Capítulo II

### Fundamentación Teórica.

#### 2.1. Contratación Pública

Según la LOSNCP (2008) se entiende como contratación pública "A todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes" (p.4-5).

##### 2.1.1. Contratación como principio de libertad.

Las personas tienen el derecho de celebrar un contrato de manera libre, en el cual van a estar involucradas dos o más personas, las cuales se regirán a una relación jurídica, debido a la relación que establezcan en el contrato, aquí se pueden definir condiciones, modalidades, plazos, formalidades, entre otros, según vean convenientes las partes que estén involucradas (Sarabia Rodríguez, 2018).

En sí, el gobierno de cada país tiene la obligación de crear leyes que cubran aspectos políticos, jurídicos, económicos para que a su vez estos puedan generar inversiones de todo tipo que ayuden a promover un empleo digno (Sarabia Rodríguez, 2018).

Es por ello que el Estado Ecuatoriano desde el año 2008 creó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP, 2008) para que:

"Articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos" (p.1).

#### 2.2 Bases legales de la contratación pública ecuatoriana (leyes, reglamentos y resoluciones)

##### 2.2.1 Sistema Nacional de Contratación Pública.

La LOSNCP en el artículo 7 define al Sistema Nacional de Contratación Pública como el "conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley" (LOSNCP, 2018).

### **2.2.2 Principios de la contratación pública.**

Según la LOSNCP (2018) para la contratación pública son:

- Principio de legalidad: el principio de legalidad quiere decir que la contratación pública se basa en el derecho público, es decir, las partes involucradas en la contratación deben estar dentro de lo que establece el orden público, el cual pueda garantizar desde un ámbito jurídico una seguridad social y particular.
- Principio de Trato Justo: se refiere a que todas las personas u organizaciones deben tener las mismas oportunidades para participar del proceso de contratación, sin discriminación alguna, es decir, la parte contratante no debe poner barreras que limiten o beneficien a ciertas personas.
- Principio de Libre concurrencia: se basa en tomar decisiones para la contratación entre las personas que cumplan con los requisitos que busca el demandante, es decir, en ciertas ocasiones se tendrá muchos oferentes, pero en ocasiones no todos los oferentes cumplen con los requisitos que se necesitan para dicha contratación, es por ello que se contratará a uno de los que sí cumple.
- Principio de Igualdad: trata de igualdad de derechos hacia todas las personas u organizaciones sin distinción alguna, es decir aquí no se verá su nivel social, cultural, político, ideológico o de raza, la discriminación de ningún se prohíbe, dando la oportunidad a que todos puedan presentar su oferta y una vez presentada la oferta la misma quedará atada al proceso de contratación pública.
- Principio de Publicidad: las convocatorias a ofertas se deben hacer públicas para terceros que puedan estar interesados.
- Principio de transparencia: busca que los procesos se lleven de una manera íntegra en donde se tome decisiones que certifiquen un buen control de los procesos, de los cuales se obtenga una excelente calidad de productos/servicios/obras o consultorías, la publicidad de la convocatoria se lleve de una manera adecuada, que permitan evaluar la eficiencia de estos, y sobre todo que sea un proceso honesto.
- Principio de libre concurrencia y competencia: poder asegurar que no exista monopolio de los proveedores. (p. 4)

### 2.2.3 Instituciones a las que se aplica la ley.

Según la LOSNCP (2018) las instituciones que deben regirse a todos los procedimientos que establece la ley son los que menciona en el art.1 numeral 7:

“Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos:(...) o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan (...) (p.2).

### 2.3 Contratación Pública y sus fases

La contratación pública en el Ecuador según la LOSNCP (2018) está dividida de la siguiente manera: Fase de Preparación, Fase Precontractual, Fase de Ejecución y por último Fase de Revisión.

*Figura 6 Fases de Contratación Pública*



*Fuente: Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

### **2.3.1 Procedimientos de Contratación Pública**

Según la LOSNCP (2018) clasifica a los procedimientos de la contratación pública de la siguiente manera: dinámicos, comunes, de consultoría y especiales:

#### **2.3.1.1 Dinámicos**

a) Compras por catálogo:

- Convenio Marco: el SNCP (Sistema Nacional de Contratación Pública) ofertara en catálogo electrónico bienes y servicios normalizados de distintos proveedores con el fin de que la entidad contratante pueda celebrar convenios marco con los mismos, estos proveedores se seleccionarán habitualmente.
- Catálogo electrónico del SERCOP: las entidades que quieran contratar de manera directa tendrán que realizarlas desde el portal de COMPRASPUBLICAS dispuesta por el SNCP en el catálogo electrónico que estará disponible para efectuar ese procedimiento.
- Obligaciones de los proveedores: los proveedores tendrán que abastecer de bienes y servicios de tipo normalizados a las entidades contratantes, los proveedores también tendrán la obligación de que los acuerdos de calidad, plazo, lugar de entrega, precio, garantías se cumplan correctamente.
- Obligaciones de Entidades Contratantes: tiene la obligación de verificar o revisar en el catálogo electrónico los bienes y servicios normalizados que desearan contratar para realizar la adquisición, si se diera el caso de que no hubiese pueden realizar otro procedimiento según lo disponga la presente ley y reglamento.
- Si en el caso de que la entidad contratante encontrase una mejor oferta, esta podrá hacer uso de la misma, con la condición de que se informe al SNCP para que conozca y confirme dicha situación, a su vez pueda adoptar medidas necesarias.

b) Subasta Inversa: Se realizará para todos los bienes y servicios normalizados que no se encuentren disponibles en el catálogo electrónico antes expuesto, a su vez en este procedimiento se puja a la baja del precio ofertado por parte del proveedor.

### 2.3.1.2 Comunes

a) Licitación: se usa en los siguientes casos:

- Si no se pudiese usar los procedimientos dinámicos antes mencionados o si el procedimiento dinámico haya sido declarado desierto, “siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico”. (LOSNC, 2018)
- En la contratación de obras, “cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico”. (LOSNC, 2018)

b) Cotización: se realiza cotización en los siguientes casos:

- Si no pudiese usar los procedimientos dinámicos o si el procedimiento dinámico haya sido declarado desierto, se hace uso del procedimiento de cotización cuando el presupuesto referencial oscile entre el 0.000002 y 0.000015 del presupuesto inicial del estado. (LOSNC, 2018)
- Cuando se requiera contratar obras y el presupuesto referencial oscile entre el 0.000007 y 0.00003 del presupuesto inicial de estado. (LOSNC, 2018)
- La adquisición de bienes y servicios no normalizados cuyo presupuesto referencial oscile entre el 0.000002 y 0.000015 del presupuesto inicial del Estado, excepto los de consultoría.

c) Menor Cuantía: se realiza menor cuantía en los siguientes casos:

- Para la adquisición de bienes y servicios que no sean normalizados y el presupuesto referencial sea menor al 0.000002 del presupuesto inicial del estado, sin tomar en cuenta a los de consultoría.
- En la contratación de obras, en cuanto presupuesto referencial sea menor al 0.000007 del presupuesto inicial del estado.
- Si no pudiese usar los procedimientos dinámicos o si el procedimiento dinámico haya sido declarado desierto, se hace uso del procedimiento de menor cuantía siempre y cuando el presupuesto referencial sea menor al 0.000002 del presupuesto inicial del estado.

d) Ínfima Cuantía: se realiza ínfima cuantía en los siguientes casos:

- Para la adquisición de bienes y servicios que no sean normalizados, y dicha cuantía sea menor a multiplicar el coeficiente 0.0000002 del presupuesto inicial del estado.

- La adquisición de bienes y servicios normalizados que no estén ofertados en el catálogo electrónico, y dicha cuantía sea menor a multiplicar el coeficiente 0.0000002 del presupuesto inicial del Estado, excepto los de consultoría.
- “Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado”. (LOSNCP, 2018)

#### **2.3.1.3 Consultoría**

- a) Concurso público: el presupuesto referencial de dicho contrato debe ser mayor o igual al resultado de multiplicar 0.000015 del presupuesto inicial del estado.
- b) Lista corta: “Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado”. (LOSNCP, 2018)
- c) Contratación directa: el presupuesto referencial debe ser menor o igual al resultado de multiplicar 0.000002 del presupuesto inicial del estado.

#### **2.3.1.4 Especiales**

- a) Contrato integral por Precio Fijo: se realiza contratación integral por precio fijo en los siguientes casos:
  - Si esta modalidad es mejor que la de precios unitarios.
  - Cuando se tratase de proyectos de infraestructura, en la que resulte beneficioso pactar con un contratista todos los servicios que se necesiten.
  - Cuando el presupuesto referencial sea mayor al monto que resultase de multiplicar el coeficiente del 0.000007 del presupuesto inicial del estado.
  - “Que la Entidad Contratante cuente con los estudios completos, definitivos y actualizados”. (LOSNCP, 2018)
- b) Contratación en situaciones de emergencia: cuando se presentase una contratación emergente, la entidad contratante lo podrá hacer de manera directa siempre y cuando la emergencia esté definida en el art. 6 de esta ley.
- c) Compra de bienes inmuebles: los bienes que no tengan algún destino se los clasificará como inmobiliario, a su vez el Director Financiero presentará un certificado

- para entregarlo a la máxima autoridad, este registrará el bien inmueble en el registro de la propiedad.
- d) Arrendamiento de bienes inmuebles: cuando un ente público tenga la denominación de arrendatario y arrendador éste se sujetará a las normas del reglamento de esta ley (Ley Orgánica de la contraloría general del estado, Art. 54, ley de inquilinato, Art. 15 – 16 -30, Código Civil, Art. 1864, Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública).
  - e) Feria Inclusiva: esta ayuda que se le dé preferencia a todos los proveedores individuales, micro y pequeñas empresas, las economías populares, las entidades de la Economía Popular y Solidaria, artesanos a la hora de adquirir bienes y servicios por parte de las entidades contratantes.
  - f) Seguros
  - g) Arrendamiento de bienes muebles. (pp. 18-21)

#### **2.4 Administración Por Procesos.**

Bajo la perspectiva de Tovar & Mota (2007) la Administración por procesos se basa en un método sistemático y disciplinado para alinear los procesos organizacionales con las estrategias de esta, además, busca evaluar la eficiencia y eficacia de la organización incorporando indicadores clave para la óptima administración de la empresa.

“La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos de la organización” (Tovar & Mota, 2007, p.20)

Además, se debe considerar que este enfoque permite una administración integral de todas las actividades y procedimientos que generan valor a los bienes y/o servicios en beneficio de clientes externos e internos.

Para Tovar & Mota (2007) a través de la administración por procesos las diferentes áreas trabajan de manera coordinada e interrelacionada con una comunicación efectiva evitando actividades repetitivas o redundantes permitiendo el flujo de los procesos, la optimización de los recursos y facilitando la evaluación de los mismo, a continuación, se presentará de manera gráfica el modelo CPIMC:

Figura 7 Operación básica del Modelo CPIMC



**Fuente:** Elaboración Propia con información basada en Tovar & Mota (2007)

Para desarrollar la administración de procesos en una organización es imprescindible conocer los elementos que lo conforman siendo el más importante para este trabajo los procesos más adelante se profundizarán y se menciona una descripción breve de los componentes restantes.

#### 2.4.1 Concepto y tipos de procesos.

“Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2010, p.17).

Para la ISO (2005) “Un proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Al determinar los procesos en una organización, se pueden determinar varias categorías de acuerdo con los tipos de roles que desempeñan en la cadena de valor. Tovar & Mota (2007) considera que se dividen en procesos clave y procesos de soporte, mientras tanto Beltrán et al (2002) bajo el enfoque del modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la gestión de Calidad (EFQM) determina cuatro tipos de procesos: planificación, gestión de recursos, realización del producto y medición.

- **Procesos de planificación:** son aquellos procesos que se encuentran vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, proporcionan guías definiendo la misión, estrategias y objetivos.
- **Procesos de gestión de recursos:** son los que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) para la operación de los procesos.
- **Procesos de realización del producto:** son los que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** son los que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

#### 2.4.2 Elementos del proceso.

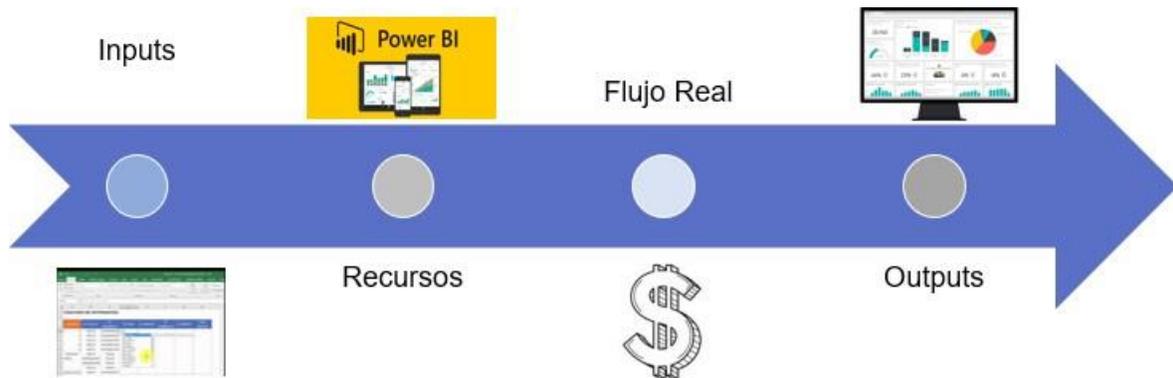
Dentro de los procesos es importante conocer los elementos básicos que forman parte de ellos, siendo así Mallar (2010) identifica los siguientes elementos:

1. **Inputs:** recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
2. **Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
  - Factores humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
  - Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.).
4. **Outputs:** son básicamente de dos tipos:

- Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

**Ejemplo:**

*Figura 8 Ejemplo de Elementos del Proceso*



**Fuente:** *Elaboración Propia con información basada en Mallar (2010)*

En esta figura se puede apreciar un ejemplo claro de cómo funcionan los elementos del proceso, en inputs se refleja datos sin mayor relevancia, en cuanto a los recursos existe una herramienta que organizará los datos y obtendrá información relevante, para su flujo real estarán involucrados variables como el pago que se debe realizar de las licencias por el uso de dicha herramienta, como output se obtiene un *dashboard* en el cual se presenta informes relevantes de la información inicial que servirá a la empresa para la toma de decisiones.

**Diferencia entre proceso y procedimiento**

Para Beltrán et al. (2002) consideran que los procedimientos sirven para establecer la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades centrándose en la forma en la que se debe trabajar o se deben hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el proceso lo determinan como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que

interactúan entre sí para transformar entradas en salidas. Para tener una idea más clara presentamos el siguiente cuadro comparativo entre proceso y procedimientos:

Tabla 2 Diferencias entre procedimientos y procesos

Procedimiento	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea</li> <li>• Son estáticos.</li> <li>• Están impulsados por la finalización de la tarea</li> <li>• Se implementan</li> <li>• Se centra en el cumplimiento de normas</li> <li>• Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transforman las entradas en salidas median la utilización de recurs</li> <li>• Son dinámicos</li> <li>• Están impulsados por la consecución de resultado</li> <li>• Se operan y gestion</li> <li>• Se centran en la satisfacción de los clientes otras partes involucrad</li> <li>• Contienen actividades que pueden realiz personas de diferentes departamentos con un objetivos comunes</li> </ul>

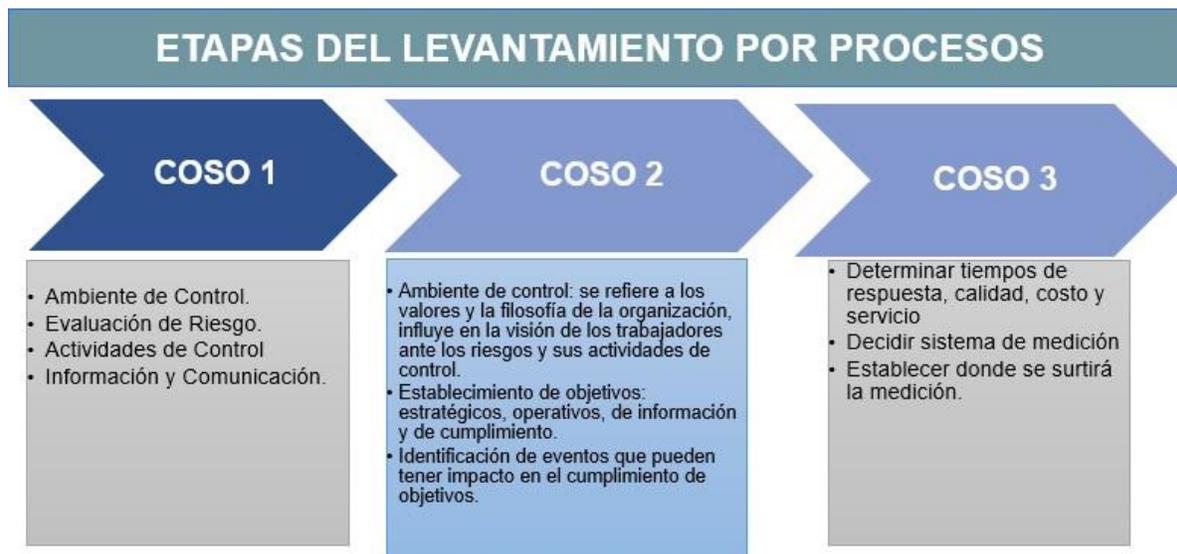
**Fuente:** *Elaboración propia basada en (Beltrán et al., 2002)*

### 2.4.3 Levantamiento de procesos

Para diseñar un modelo de administración por procesos es necesario identificar cada uno de los procesos que forman parte de la organización para ello es necesario realizar el levantamiento de procesos o diagramación de procesos que nos facilitará para definir e interpretar las actividades, procedimientos, responsables y recursos.

Las etapas que considera Muñoz Veloz (2018) para el levantamiento de procesos son los siguientes:

Figura 9 Etapas del Levantamiento por Procesos



**Fuente:** Elaboración propia basada en Muñoz Veloz (2018)

Para realizar un adecuado levantamiento de procesos es indispensable considerar y observar la realidad organizacional para describir el proceso en su totalidad y no divagar en procedimientos innecesarios.

### 2.5 Business Process Management (BPM).

A partir de los años 90 empieza a escucharse en países industrializados la idea de integrar las disciplinas de gestión corporativa con la operación de procesos, siendo en 2002 cuando se escucha por primera vez el acrónimo de BPM, en la publicación *BPM Third Wave de Smith and Fingar*, generando mayor interés en profesionales, académicos y empresarios. La Asociación Internacional de Profesionales de Gestión de Procesos de Negocio, define BPM como

“Un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos del negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización con el apoyo de la Tecnología de la Información para mejorar, innovar y administrar los procesos de principio a fin”. ABPMP (Asociación Internacional de Profesionales de Gestión de Procesos de Negocio, 2021)

Se puede concluir con los apartados anteriores que la administración por procesos no incluye ciertos ciclos de planificación y alineamiento a los procesos, sino que se focaliza en medir y

analizar el desempeño de los mismos, por ello el modelo BPM ayuda a integrar la estrategia y la tecnología.

La administración BPM permite organizar o estructurar los procesos de una organización, bajo la orientación de qué; los procesos deben seguir la estrategia y la tecnología debe seguir los procesos, siendo una herramienta útil para la automatización de estos siempre y cuando se cuente con una tecnología suficiente, madura y conocida como BPM.

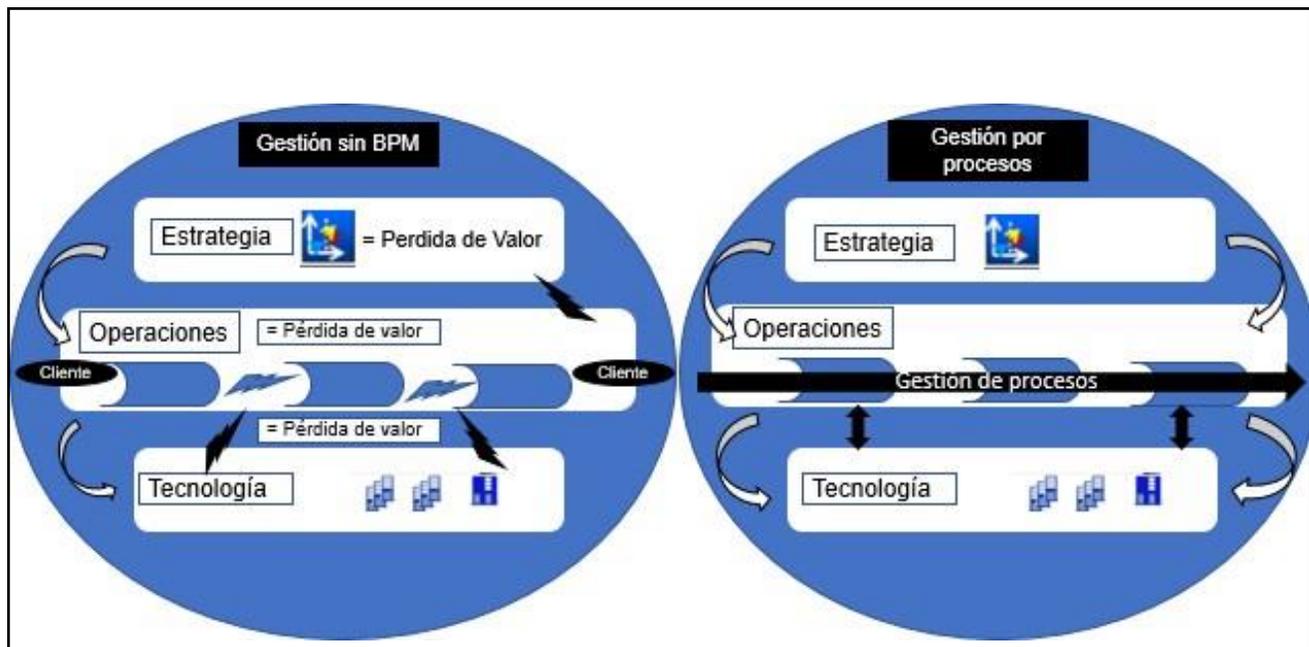
Según Hitpass (2017) los objetivos de BPM son claros y bien definidos:

- Lograr o mejorar la agilidad de negocio en una organización. Entendiendo a la agilidad de negocio como la capacidad que tiene una organización de adaptarse a los cambios del entorno a través de los cambios de sus procesos integrados.
- Lograr mayor eficacia. Es decir, la capacidad que tiene la organización para lograr en mayor o menor medida los objetivos estratégicos o de negocios.
- Mejorar los niveles de eficiencia. Entendiendo a la eficiencia como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados es decir la productividad en calidad, costos y tiempos.

### **Administración sin BPM vs Administración con BPM**

La administración tradicional de las organizaciones, busca consolidar y cumplir con los planes de negocio por áreas, siendo uno de los puntos críticos dentro de las empresas pues no se puede cumplir objetivos individuales entre áreas para tener una ventaja competitiva frente a otras empresas, por ello; la administración por procesos desde la perspectiva BPM busca la transversalidad en toda la organización teniendo comunicación entre áreas, difundiendo los objetivos y realizando requerimientos con los procesos estandarizados y su respectivo responsable sobre el rendimiento de cada proceso de la organización.

Figura 10 Cuadro comparativo de la Gestión de Procesos con y sin BPM



**Fuente:** Elaboración propia basada en Hitpass (2017)

En la figura que antecede se observa que en una gestión por procesos las áreas interactúan en conjunto. Por otra parte, la tecnología ocupa un papel importante debido a que mediante las herramientas que presenta para las áreas operativas a la hora de trabajar en un proceso éstas ayudarán a que dichos procesos sean más eficientes mediante la utilización de menos recursos. Por último, en la parte de operaciones existe una línea que está fijada sobre el proceso debido a que cada proceso va en secuencia sin generar cuellos de botella debido a que sigue una secuencia para obtener el producto final; es decir, sigue un orden. Con respecto a la gestión sin BPM se puede apreciar la figura de manera más confusa, existiendo más distractores a la hora de trabajar entre áreas.

Es importante mencionar que *Hitpass (2017)*, considera que BPM abarca dos grandes áreas de la gestión empresarial siendo *BPM Governance* y *BPM Operacional* definiendo a:

*BPM Governance* como un modelo de gestión corporativo orientado a procesos, pero integrando a toda la organización, desde la planificación estratégica, planes de negocio, ciclo presupuestario, gestión de operaciones y apoyo tecnológico.

BPM Operacional abarca el ciclo BPM por procesos y no necesariamente involucra el resto de las áreas de la organización, el ciclo de cada proceso es de manera independiente y puede encontrarse en diferentes avances.

Para realizar un BPM Operacional, es importante considerar que se debe realizar un levantamiento del proceso, documentarlo, monitorearlo para posteriormente implementarlo y seguir un ciclo de mejora continua. Es importante conocer que el ciclo BPM depende de un círculo virtuoso para la mejora continua por ello es necesario asignar responsables a los procesos, emplear métodos de análisis y gestión, así como trabajar de la mano con el apoyo de las TI para brindar soluciones oportunas.

Para finalizar, es importante mencionar que una de las herramientas más conocidas para la documentación y modelado de BPM es el software *Bizagi Modeler* en el cual se puede crear la diagramación de los procesos de manera rápida, fácil y auto explicativo para que cualquier persona pueda comprenderlo, esta diagramación permite a los involucrados entender, analizar y mejorar los procesos de manera iterativa. (Bizagi, 2020)

#### 2.5.1 Elementos Básicos Utilizados en BPM

Para desarrollar un diagrama con precisión es necesario conocer el estándar de notación para el modelado de procesos BPMN, por ello a continuación en la Tabla 3 se presenta algunos de los elementos que se utilizará en la diagramación de los procesos del presente trabajo.

Tabla 3 Elementos Básicos Utilizados en BPMN

Básico		Extendido	
Elemento	Descripción	Símbolo	Descripción símbolo
<b>Actividad</b>	Es un término genérico para el trabajo que se desempeña dentro de la compañía. Una actividad puede ser simple o compuesta. Los tipos de actividades que son parte de un modelo de proceso son: tarea y Subprocesos; los cuales son representados por rectángulos redondeados		Tarea de usuario 
			Tarea manual 
			Tarea script 
			Tarea regla de negocio 
			Tarea de envío 
			Tarea de recepción 
<b>Subproceso</b>	Es una actividad que contiene otras actividades		
<b>Decisión, compuerta, control.</b>	Es utilizada para la divergencia o convergencia de la secuencia del flujo del proceso. Determinará la bifurcación, ramificación, combinación, y la unión de flujos o rutas. El marcador interno indicará el comportamiento del control.		Decisión exclusiva 
			Basada en eventos Exclusiva 
			basada en eventos Compuerta paralela 
			basada en eventos Compuerta paralela 
			Compuerta paralela 
			Compuerta inclusiva 
			Decisión compleja 

<b>Secuencia del Flujo</b>	La secuencia del flujo es utilizada para indicar el orden en el que las actividades se realizarán.		Secuencia condicional	
			Flujo por defecto	
<b>Flujo del Mensaje</b>	Es utilizado para indicar el flujo de envío o recepción de un mensaje entre dos participantes.			
<b>Asociación</b>	Es utilizada para vincular información y objetos con los elementos del BPMN. La punta de la flecha indica la dirección del flujo.			
<b>Pool (Piscina)</b>	Representa un proceso a la vez, el nombre del pool puede ser considerado el nombre del proceso.			
<b>Lane (Carril)</b>	Es la subdivisión de un Pool. Puede representar: rol, cargo, área o entidad de la Empresa			
<b>Objeto de datos</b>	El objeto de datos es un mecanismo para mostrar como los datos son requeridos y producidos por las actividades. Son conectados a las actividades asociadas.			

---

<b>Grupo</b>	Un Grupo es una agrupación de actividades que están dentro de la misma categoría. Puede ser utilizada para la documentación o análisis.	
<b>Anotación</b>	Las anotaciones son mecanismos para un modelador incluya información adicional en un diagrama BPMN.	
<b>Base de datos</b>	Proporciona un mecanismo para las actividades con el cual se puede recuperar o actualizar la información almacenada que existirá más allá de la aplicación del proceso.	

---

**Fuente:** <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>; *Business Process Model and Notation (BPMN); Version 2.0*;

## 2.6. Control interno

El control interno es un proceso realizado por el consejo administrativo, gerencia y personal de la organización que tiene como objetivo proporcionar un grado razonable de seguridad y protección de los activos de la empresa, a través de políticas y procedimientos que aseguren el desarrollo eficaz de las actividades institucionales, (Estupiñan & Benjamin, 2015).

De tal manera, según Las Normas de Control Interno expedida en noviembre de 2009 por la Contraloría General del Estado;

*“todas las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, aplicará el control interno orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de*

la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control”, ( Contraloría General del Estado, 2009).

Por ello CENTROSUR al administrar recursos públicos debe ejecutar un Sistema de control interno que facilite el cumplimiento de sus objetivos y metas en corto, mediano y largo plazo aplicando dicha normativa.

Para cumplir las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, (2023) es importante conocer los objetivos en los que se basa la normativa para efectuar un correcto control interno, siendo las siguientes:

- Promover la eficacia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de operaciones, bajo principios éticos y de transparencia.
- Cumplir con las disposiciones normativas, generales y específicas.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o el cometimiento de actos ilegales.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Garantizar el establecimiento de atribuciones y competencias claras y precisas.

### 2.6.1 Componentes de Control Interno

Según la Normativa de Control Interno, incluye normas específicas como generales relacionadas con los recursos humanos, la administración financiera, tecnología de la información y administración de proyectos enfocado al marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO) que se basa en los siguientes 5 componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Seguimiento

#### 2.6.1.1 Ambiente de Control

Según la NCI 200, el ambiente de control se define como:

*“el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno” (Contraloría General del Estado, 2023).*

#### 2.6.1.2 Evaluación de Riesgos

La máxima autoridad y el personal de la institución establecerán los mecanismos necesarios para identificar, analizar y gestionar los riesgos. La identificación de los riesgos es muy importante ya que pueden provenir de fuentes externas o internas, por ello es indispensable determinar objetivos para que no afecten a la organización y salvaguardar bienes y/o recursos, mantener e incrementar la solidez bancaria, tener ventaja competitiva y constante crecimiento.

#### 2.6.1.3 Actividades de Control

Son básicamente las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la implementación de las instrucciones administrativas, las actividades son establecidas para garantizar que se logre los objetivos de la organización.

Para la NCI 400 “la máxima autoridad, los directivos y el personal de la entidad, de acuerdo a sus competencias, son responsables de la ejecución de las actividades de control interno derivadas de la administración de riesgos, en las diferentes etapas de los procesos institucionales y en el entorno tecnológico” ( *Contraloría General del Estado, 2009*).

#### 2.6.1.4 Sistemas de Información y Comunicación

Los sistemas de información están constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad.

Por ello la NCI 500 indica que: “la calidad de la información que brinda el sistema de información facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable” ( *Contraloría General del Estado, 2009*).

#### 2.6.1.5 Seguimiento

Para la NCI 600 menciona que este elemento de seguimiento: es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación

de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

## 2.7 Evaluación de la eficiencia

### 2.7.1 Eficiencia

La eficiencia trata de utilizar la menor cantidad posible de recursos para la obtención de productos o servicios para el cumplimiento de objetivos o de metas planteadas, para obtener una ventaja competitiva, es por ello que se debe velar para que el producto o servicio que se esté empleando sea de calidad y se invierta de una manera correcta para generar un valor agregado *Lusthaus* (2002)

Por otra parte, se le puede asociar a la eficiencia como un concepto ligado a medios y fines o insumos y logros (Mokate, 2001). Una vez revisados los dos conceptos, la eficiencia dictamina en cuanto se cumplieron los objetivos, metas, etc. y los recursos que se utilizaron para el logro de los mismos, tomando en cuenta el valor agregado que se le da, buscando llegar al menor costo posible.

### 2.7.2 Evaluación de la eficiencia.

Evaluar la eficiencia resulta complejo para algunas organizaciones ya que por lo general los indicadores que se utilizan son de tipo cualitativo antes que cuantitativo, es por ello que se debe buscar las mejores formas para generar claridad en la medición de la eficiencia (*Lusthaus*, 2002).

Para ello la eficiencia se puede dividir en dos: eficiencia técnica y eficiencia económica, cada una de ellas busca encontrar o medir diferentes perspectivas que ayuden al objetivo general como concepto de eficiencia (Mokate, 2001).

Eficiencia técnica: esta mide la relación que tiene el resultado final y la cantidad del insumo que se haya utilizado para la obtención de este (Mokate, 2001).

Eficiencia económica: a diferencia de la eficiencia técnica, toma en cuenta al valor monetario o costo. Aquí se mide el logro de los objetivos o resultado final y el costo que se usó para dichos objetivos (Mokate, 2001).

### 2.5.3. Indicadores de eficiencia.

El uso de indicadores es relevante en toda organización debido al gran impacto que tiene en la misma, estos ayudan a determinar cuellos de botella o puntos débiles en los cuales debe actuar la organización para mejorar esa situación.

Algo muy importante a tomar en cuenta es el patrón de comparación que se debe establecer, para definir estándares con los cuales se registrarán, a su vez esto define mínimos requeridos que si se salen del límite se empiezan a tomar medidas correctivas y de mejora a los procesos que estén presentando errores y que no estén cumpliendo con los estándares definidos (Mallar, 2010).

Para poder implementar indicadores que se adapten a los procesos se debe recurrir a una serie de preguntas que servirán de base para una buena ejecución de indicadores Mallar (2010): ¿Qué se debe medir?, ¿en dónde conviene medir?, ¿cómo se debería medir?, ¿cuánto se debe medir?, ¿quién debe medir?, ¿frecuencia con la que se obtendrán datos?, ¿cómo se difundirá los resultados?, siendo así; más adelante se desarrolla dentro de la propuesta de mejora algunos indicadores que ayude a evaluar la gestión de la unidad de contratación pública de la empresa.

### Capítulo III

#### 3.1 análisis y evaluación de control interno del proceso de contratación pública

El presente capítulo tiene por objetivo evidenciar el nivel de control interno existente en los procesos y procedimientos que forman parte del Modelo de Gestión de Contratación Pública, lo cual nos permitirá identificar posibles falencias u oportunidades de mejora en cuanto al control interno.

Hemos puesto énfasis en analizar cómo la empresa gestiona los riesgos inherentes al cumplimiento del conjunto de procesos y procedimientos, objeto de análisis de este trabajo de investigación. Así como los niveles de responsabilidad en el flujo de información que, en teoría debe caracterizarse por su calidad y oportunidad.

Finalmente, como resultado del análisis de los resultados obtenidos se identificaron falencias y/u oportunidades de mejora sobre las que se emitirá las recomendaciones oportunas en el afán de que el Modelo analizado se vuelva más robusto y mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, en la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales.

Un diseño de modelo para el control interno para la unidad de contratación pública de la empresa CENTROSUR se convierte en una base de herramienta administrativa que permite direccionar el buen funcionamiento de la dependencia. En ese sentido, esta herramienta contribuye al fortalecimiento para el personal de la unidad donde se proyecte en su puesto de trabajo, mediante el desarrollo administrativo por medio de la división de actividades en cada puesto de trabajo, a la distribución equitativa de la carga de trabajo.

De tal manera, se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de gestión de manera que opere con mayor eficiencia y cuente con información oportuna acerca de la situación administrativa de la empresa con énfasis en la toma de decisiones. Los beneficios que soporta esta propuesta técnica van encaminados a fines internos, también están dirigidos a incrementar el grado de apoyo el mismo que tiene como beneficios a todos los miembros de la empresa.

A través de la Evaluación de Control Interno se ha puesto en evidencia posibles debilidades o amenazas que pudieran afectar a los procesos y procedimientos que forman parte del Modelo de Gestión de Contratación Pública, el informe hace una definición de un proceso efectuado por la administración, la dirección y el resto de los empleados. Por lo consiguiente, consta de cinco componentes interrelacionados derivados al estilo de la dirección e integrados al proceso de la

unidad de contratación pública. Por ello, en la Tabla 5 se puede observar el cronograma de actividades, el cual se pone en evidencia a continuación:

Tabla 4 Cronograma del Sistema de Control Interno

<b>COMPONENTE: Sistema de Control Interno de los Procesos de Contratación Pública de CENTROSUR C.A.</b>						
N°	Objetivo/ Procedimiento	Ref./ PT	REALIZADO POR:		REVISADO POR:	
			Nombre	Fecha	Nombre	Fecha
	Elaborar un modelo de Control Interno de los Procesos de Contratación Pública, basándose en los cinco componentes de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado.		Autores del trabajo	04/11/2021– 08/12/2021	•Superintendente de contratación •Analista de contratación •Director de planificación	09/12/2021
<b>PROCEDIMIENTOS</b>						
1	Realizar el levantamiento de información de los procedimientos actuales en la Unidad de Contratación Pública de CENTROSUR C. A. Pública con sus respectivos responsables.		Autores del trabajo	10/08/2021 – 20/01/2022	•Superintendente de contratación •Analista de contratación •Director de planificación	21/01/2022 – 22/02/2022
2	Elaborar cuestionarios de control interno para la aplicación en la Unidad de Contratación Pública		Autores del trabajo	23/02/22– 03/03/2022	•Superintendente de contratación •Analista de contratación •Director de planificación	06/02/2022

3	Aplicar los cuestionarios de control interno enfocados en los cinco componentes de las normas de control interno	Autores del trabajo	22/03/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Superintendente de contratación</li> <li>•Analista de contratación</li> </ul>	22/03/2021
4	Analizar y evaluar los cuestionarios aplicados.	Autores del trabajo	23/03/2022 – 08/04/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Superintendente de contratación</li> <li>•Analista de contratación</li> </ul>	01/04/2022
5	Interpretar los resultados obtenidos.	Autores del trabajo	11/04/2022- 22/04/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Superintendente de contratación</li> <li>•Analista de contratación</li> <li>•Director de planificación</li> </ul>	10/08/2022
Elaborado por: Autores del trabajo		Revisado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Superintendente de contratación</li> <li>•Analista de contratación</li> <li>•Director de planificación</li> </ul>			

**Fuente:** *Elaboración Propia con información tomada de CENTROSUR*

Después de efectuar la aplicación de los cuestionarios de la Evaluación de Control Interno a los funcionarios de la Unidad de Contratación Pública de CENTROSUR (Anexo 1) se evidenció los siguientes hallazgos que se resumen en la Tabla 6 así como también se realiza las propuestas de mejora para cada hallazgo, posteriormente se realiza un informe para que se tome en cuenta las recomendaciones y se realice una mejora en las debilidades encontradas.

Tabla 5 Tabla de Hallazgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE CONTRATACION PÚBLICA							
Norma de Control Interno	Calificación del Nivel de Confianza	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Áreas Responsables	Evidencia
AMBIENTE DE CONTROL	PT = 200 CT=60 CP=62%	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los funcionarios no cuentan con un manual de organizaciones y funciones.</li> <li>• Falta de comunicación asertiva respecto a Manuales empresariales como: Código de Ética, Plan Estratégico</li> <li>• El nivel de cumplimiento de objetivos de la Unidad es muy baja tendiendo a ser nula</li> <li>• Seguimiento a las actividades de los procesos inexistente.</li> <li>• Funcionarios designados muy poco acorde al perfil de competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir un manual de funciones y difundir a los funcionarios.</li> <li>• Revisar objetivos definidos por la Unidad y recomendar su eficiencia y funcionalidad.</li> <li>• Verificar nivel de compatibilidad de cada funcionario con el perfil de competencias.</li> <li>• Difundir documentos con la información primordial como el código de ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Administrativa Financiera</li> <li>• Dirección de Planificación</li> <li>• Dirección de Talento Humano</li> </ul>	Cuestionario NCI 200 Ambiente de Control
EVALUACIÓN DE RIESGOS	PT=50 CT=0 CP=22%	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un plan de gestión, mitigación y valoración de Riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un plan de mitigación de riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Administrativa Financiera</li> <li>• Dirección de Planificación</li> </ul>	Cuestionario NCI 300 Evaluación de Riesgos

Norma de Control Interno	Calificación del Nivel de Confianza	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Áreas Responsables	Evidencia
ACTIVIDADES DE CONTROL	PT=230 CT=80 CP=59%	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco seguimiento con el control de actividades a niveles jerárquicos.</li> <li>• Poco control en todo el proceso de contratación pública.</li> <li>• Poca comunicación inmediata sobre cambios efectuados en servicios informáticos.</li> <li>• Inexistencia de repositorio institucional de los procesos de contratación pública.</li> <li>• Inexistencia o falta de políticas establecidas con la gestión de los procesos de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar actividades de control que se efectúan dentro de la Unidad.</li> <li>• Emitir documentos con la información de los procesos de contratación físicos y digitales.</li> <li>• Verificar resoluciones sobre la gestión de los procesos de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Administrativa Financiera</li> <li>• Dirección de Planificación</li> <li>• Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación</li> </ul>	<p>Cuestionario NCI 400 Actividades de Control</p>

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	PT=70 CT=20 CP=39%	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recepción de información deficiente y poco oportuna.</li> <li>•Falta de conocimientos de problemas, o información externa (denuncias, etc.)</li> <li>•Baja comunicación entre departamentos.</li> <li>• Poca confiabilidad sobre la seguridad y disponibilidad de información para los funcionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicar procesos a realizar sobre la contratación pública.</li> <li>•Verificar la seguridad informática sobre los procesos de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Administrativa Financiera</li> <li>• Dirección de Planificación</li> <li>• Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación</li> </ul>	Cuestionario NCI 500 Información y Comunicación
----------------------------	--------------------------	------	------	---	--	---	---

Norma de Control Interno	Calificación del Nivel de Confianza	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Áreas Responsables	Evidencia
SEGUIMIENTO	PT=60 CT=0 CP=55%	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nivel de seguimiento en los procesos de contratación es bajo.</li> <li>•Bajo control en problemas sin tomar medidas correctivas.</li> <li>• Poco conocimiento sobre evaluaciones y medidas preventivas a conflictos o posibles problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el nivel de seguimiento a nivel de la Unidad.</li> <li>•Comunicar a todos los funcionarios de la Unidad sobre temas importantes a desarrollar en la misma por los funcionarios de Auditoría interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Administrativa Financiera</li> <li>• Dirección de Planificación</li> <li>• Dirección de Talento Humano</li> </ul>	Cuestionario NCI 600 Seguimiento

Elaborado por:  
Autores del trabajo

Revisado por:  
•Superintendente de contratación  
•Director de planificación  
•Analista de contratación  
•Director de Calidad.

**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

### 3.2 Aplicación de elementos de la NCI

Este informe se basa en el análisis de cuestionarios que se aplicaron a los funcionarios de la unidad de contratación pública de la Empresa Regional CENTROSUR en el año 2022, se realiza el cuestionario a los 11 trabajadores de la dependencia antes mencionada por ser un número pequeño. La aplicación de dichos cuestionarios se utiliza para que se pueda identificar falencias y fortalezas desde un punto de vista más objetivo.

#### 3.2.1 Ambiente de Control

##### *3.2.1.1 Resultados.*

Los resultados muestran ciertas tendencias de debilidades internas en dicha Unidad, el personal sienten el ambiente interno de la Empresa no adecuado a la falta de interés organizacional en controlar las actividades que se realiza en la Unidad de Contratación Pública; a su vez, muchos actores no tienen un nivel de conocimiento representativo sobre los procesos y procedimientos en torno al Modelo de Contratación Pública., A todo esto, se suma la inexistencia de un manual de procesos debidamente documentado como referente para su aplicación.

Posteriormente, si se habla sobre la cultura e identidad de la Empresa, los funcionarios sienten que los valores organizacionales no se aplican. Se requiere mejorar la cultura organizacional, es uno de los retos importantes, ya que si se le define y aplica por todas sus partes hará que los objetivos colectivos se cumplan de manera eficiente, propiciando que los funcionarios se empoderen hacia el cumplimiento de la visión y misión de la Entidad.

En consecuencia, la ética organizacional hace que la empresa realice de manera responsable las actividades, es decir, que se realicen de una manera correcta; con el fin de velar los intereses de todos los involucrados internos como externos. Y para que todo esto se deba cumplir con el Código de Ética, que, si bien existe en la Empresa, pero sus colaboradores desconocen de su existencia.

Además, un factor a considerar es la baja orientación hacia el crecimiento profesional, pues el resultado refleja que los colaboradores sienten que no se les capacita y no existe un plan para que los mismos se desarrollen profesionalmente y generen mejores resultados en beneficio de la propia Empresa.

### *3.2.1.2. Recomendaciones:*

- Revisar los objetivos de la Unidad de Contratación Pública y verificar el nivel de cumplimiento de indicadores, a nivel de procesos.
- Documentar los procesos y procedimientos en el Manual, a fin de que los funcionarios conozcan a detalle los flujos, actores, roles, actividades, rutas críticas, formularios de registro, etc.
- Tomar acciones que le permitan a la Empresa mejora su Cultura Organizacional y los niveles de Empoderamiento de su personal.
- Generar planes de capacitación acordes a los perfiles profesionales, en especial levantar procesos de capacitación en donde se evidencie la transferencia de conocimientos, sobre todo en temas relacionados a la Contratación Pública.

## 3.2.2 Evaluación de Riesgos

### *3.2.2.1 Resultados.*

A efecto de este componente, la organización corre el riesgo de incurrir en sobrecostos en el personal, debido a no corregir o detectar representaciones erróneas de importancia relativas. Esta causa radica en no contar con un plan preliminar de gestión adaptado a la verificación de la efectividad del personal.

### *3.2.2.2 Recomendaciones.*

Analizar la importancia del riesgo en la unidad de contratación pública, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo, aplicando su juicio en base a hipótesis acerca del riesgo como el establecimiento de acciones y controles necesarios; y la evaluación periódica del proceso anterior.

## 3.2.3. Actividades de Control

### *3.2.3.1 Resultados.*

La empresa genera información y datos reales, que son emitidos en informes por cada departamento, la gerencia cada mes muestra a conocer las actividades ejecutadas, con el fin de mejorar los servicios de la entidad. Sin embargo, no escapa de la realidad donde existen barreras entre la gerencia y la dirección desde el punto de control del proceso de contratación.

### **3.2.3.2 Recomendaciones.**

Es importante, elaborar políticas de capacitación al personal iniciado el proceso de ingreso. Los procedimientos del proceso de las fases de ingresos del personal deben estar de acuerdo con políticas bien establecidas por la gerencia. El acceso al registro debe ser tanto manual como digitalizado y resguardado por el personal a quien le compete.

## **3.2.4. Información y Comunicación**

### **3.2.4.1 Resultados.**

La regularidad presentada por la información interna de la empresa hacia el logro del objetivo es escasa. Un mejor desempeño suministrado de una buena información al personal puede cumplir con las actividades diarias. Toda información generada por la empresa hacia la unidad de contratación ha sido de manera casual, los procedimientos solicitados dentro de la empresa son elaborados de manera empírica; existe una manera informal de la regulación de las actividades enmarcadas a la contratación.

### **3.2.4.2. Recomendaciones.**

El flujo de comunicación tanto para sugerencias, quejas y otra información tiene que ser un personal pertinente para esa área. Se debe optar por una buena presentación de la información para generar un impacto dentro de la empresa. El personal entrante debe conocer y ser informado sobre los manuales, reglamentos y programas que la empresa cuente.

## **3.2.5 Supervisión.**

### **3.2.5.1. Resultados.**

En este contexto no existe un monitoreo continuo por el ente responsable de la empresa. La deficiencia en la evaluación del personal externo a la empresa causa desconfianza en el personal entrante.

### **3.2.5.2. Recomendaciones.**

Se debe ejecutar las correcciones de las deficiencias encontradas en la unidad de contratación pública y ser expuesta ante la gerencia de la empresa.

3.3 Modelo de Control Interno Para la Unidad de Contratación Pública de la Empresa CENTROSUR C.A.

### **3.6.1 Ambiente de control.**

Este tipo de ambiente radica en generar un adecuado clímax de trabajo, siendo proactivo y favorable para el personal donde se contribuye con la prestación apropiada de los procesos de selección, inducción y capacitación. Y su compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones.

#### **3.6.1.1. Factores del componente ambiente de control.**

- La integridad y los valores éticos: los valores éticos son importantes para fomentar la conducta de cada empleado. Así como establecer mecanismo para promover la fidelidad del personal a los valores mencionados.
- La gerencia de la empresa son los encargados de identificar los requisitos éticos y de las cualidades morales, y a su vez tienen la obligación de transmitir y reunir al personal de la empresa.
- Los requisitos antes mencionados, lo tendrán en cuenta en los procesos de selección y capacitación del talento humano.

##### **- Para conseguir lo que se propone:**

- Implementar un código de ética para la unidad de contratación pública con la finalidad de desarrollar la eficiencia laboral de los miembros pertenecientes a esa área.
- Todas las unidades deben diseñar e implementar una estructura orgánica apoyada eficientemente al logro de los objetivos organizacionales. La empresa sí cuenta con esa estructura organizativa definitiva.

##### **- Políticas y prácticas de la unidad de contratación pública:**

- Las actividades de planificación para la ejecución del reclutamiento, selección y contratación deben realizarse en conjunto a la gerencia de la empresa.
- La unidad debe generar condiciones laborales favorables donde se incluyan al trabajador la capacitación y desarrollo del personal.
- Describir las responsabilidades definidas al personal correspondiente a su puesto laboral.
- Reclutar el personal apto para cada vacante

#### **3.6.2. Evaluación de Riesgos**

La probabilidad de riesgo se entiende como un evento donde lo interno o externo afecte la capacidad organizacional en alcanzar los objetivos planteados con eficacia, y eficiencia. Por esta razón, al lograr los objetivos planteados por la empresa se debe identificar o medir los riesgos que pueden afectar la capacidad de la unidad.

##### **3.6.2.1. Factores del componente evaluación de riesgos**

- Establecimiento de objetivos globales: su objetivo consiste en la actividad de su misión y visión organizacional, en pocas palabras a través del análisis FODA se logra identificar cuáles serían las condiciones que dan para que los objetivos se cumplan.

- Riesgos potenciales para la empresa:

Factores externos:

-Los desarrollos tecnológicos.

-Las alteraciones del sistema económico del país que produce un impacto a la empresa.

-Cambios de normas, políticas y procedimientos.

Factores Internos:

-Estructura organizacional adoptada.

-Calidad de personal bien incorporado.

-Reestructuraciones internas.

-Sistema de información de la empresa distorsionada.

### 3.6.3. Actividades de Control

Este tipo de componente es importante no solo porque implican lo correcto, sino que son el medio seguro en mayor grado para el logro de los objetivos. La gerencia tiene el propósito de manejar la confiabilidad en las operaciones, así mismo de la información financiera en todos los procesos. De esa manera, se logra optimizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos en el proceso.

*-Procesos para generar información:* es necesario realizar métodos de control para la información de la empresa, por medio de procesos donde permita clasificar, registrar, sistematizar y administrar toda la información de las actividades y operaciones ejecutadas dentro de la misma.

*-Indicadores de rendimiento:* efectuar los indicadores de rendimiento para medir el desempeño de las personas que integran la organización.

### 3.6.4. Información y comunicación

Identificar, capturar y comunicar implica dentro la empresa un sistema de información a la gerencia y personal de forma adecuada y oportuna, donde se obtiene información operacional y financiera, cumpliendo con las responsabilidades de cada persona y su respectivo control.

Cabe señalar, el personal adscrito a la unidad debe comprender que sus actividades individuales tienen relación con el trabajo de otros, al igual que debe tener los medios para comunicarse hacia los mandos superiores según sea los grados de jerarquía.

#### **3.6.4.1 Factores del componente Información y Comunicación**

- Información.

Los informes semanales sobre los recursos de la unidad incluyen la información de las operaciones, donde se permite dar seguimiento correspondiente a los datos obtenidos por la gerencia. Los sistemas de información contienen unidades responsables de la planificación y presupuesto, contabilidad, riesgos, recursos humanos, y otras relacionadas, donde establece herramientas, procedimientos y registros que se obtiene información consistente, oportuna a la medida y a tiempo por lo confiable.

- Comunicación.

La gerencia tiene la oportunidad de comunicarse sobre las actividades de cada área. Se les comunica a los empleados sobre sus objetivos organizacionales y sus actividades para su mejor desempeño.

#### **3.6.5 Seguimiento**

El siguiente factor implica la revisión y evaluación de los componentes en forma oportuna y prudente que conforman el sistema de control interno. La NCI indica que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la empresa, así relevante también en documentar evaluaciones con el fin de obtener la mayor utilidad de ellas.

De manera, que se sugiere las siguientes recomendaciones para la empresa:

- Identificar los controles débiles e insuficientes.
- Se debe producir información detallada sobre los niveles de satisfacción de los trabajadores.
- Se deben implementar programas de capacitación al personal.

## Capítulo IV

### 4.1 Propuesta de mejora

Los procedimientos de la Unidad de Contratación Pública de la empresa CENTROSUR están regulados y sometidos por la ley como se mencionó en el capítulo anterior, si bien es cierto en su ejecución exige una constante evaluación respecto al desarrollo y cumplimiento de cada proceso, sin embargo, no necesariamente se lo realiza en un orden preestablecido y unificado donde el trabajo del desempeño aún en muchos casos sigue obedeciendo a personas concretas. La Unidad de Contratación Pública en ocasiones se traduce en desarrollar tareas manuales de carácter técnico, pero poco documentadas para transportar expedientes físicos con anotaciones entre el personal de la empresa, para dar continuidad a la secuencia de tareas internas.

En consecuencia, la Unidad de Contratación Pública indicó que no se encuentran documentados y actualizados los diagramas de procesos de Contratación Pública, por ello se desarrolló la actualización con la ayuda de los funcionarios de dicha unidad. El levantamiento de procesos se realizó bajo la metodología BPM utilizando el programa informático *BIZAGI Modeler*, el cual permite realizar los diagramas desagregando las actividades en todos los niveles con sus respectivos responsables, de igual manera se elaboró la cadena de valor y matriz de caracterización para el desarrollo de indicadores necesarios.

Con el trabajo se cumple con los siguientes objetivos:

- Describir las actividades que se realizan en los procesos de Contratación Pública para conocimiento de los funcionarios y su correcto desarrollo.
- Determinar de forma clara y precisa la ejecución de cada proceso con su respectivo objetivo, alcance, responsable e indicador.

### 4.2 Cadena de Valor del Proceso de Contratación Pública

A continuación, se presenta la cadena de valor de los procesos de contratación pública a nivel de subprocesos:

Figura 11 Cadena de Valor del Proceso de Contratación Pública



**Fuente:** Elaboración propia con información basada en CENTROSUR

Como se puede observar en la Figura 11 todos los subprocesos de la Cadena de Valor del proceso de contratación pública pasan por el registro en el PAC para posteriormente cumplir con cada una de las fases de la contratación pública, así como su respectiva ejecución en el caso que se llegue a esa etapa y finalmente se cumplirá con el seguimiento y control respectivo de cada uno de los subprocesos ejecutados.

### 4.3 Matriz de Caracterización

Las matrices de caracterización nos ayudan a tener una visión de 360° de los procesos que se van a realizar, es decir se conoce cuál es el inicio y objetivo, cuál es el final, qué o quién autoriza para que se inicie o termine, que documentos son necesarios para controlar, realizar y analizar cada proceso. Por consiguiente, en la Tabla 7 se presenta la Matriz de Caracterización del Proceso de Contratación Pública.

Tabla 6 *Matriz de Caracterización de los Procesos de Contratación Pública de CENTROSUR C.A.*

<b>MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO</b>			Código: <b>XYZ</b> Revisión: 000
	<b>Elaboración:</b> Superintendencia de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Aprobación:</b> PRESIDENTE EJECUTIVO  Fecha:
<b>DATOS GENERALES DEL PROCESO</b>			
<b>Objetivo:</b>	Realizar la contratación de bienes, obras, servicios y/o consultorías que satisfagan los requerimientos de las diferentes áreas aplicando el procedimiento correspondiente, según la LOSNCP, RGLOSNCP y Codificación de Resoluciones del SERCOP.		
<b>Líder del macroproceso :</b>	Director Administrativo – Financiero		
<b>Equipo del proceso:</b>	Jefe/Funcionario del área requirente, Superintendente de Contratación Pública, Agente/Analista de Contratación, Secretarías, Delegado de la Máxima Autoridad, Máxima Autoridad, Comisión Técnica, Equipo de Trabajo, Director Administrativo Financiero, Administrador del Contrato, Director de Asesoría Jurídica.		
<b>Participantes:</b>	Delegados del área requirente, Equipo de trabajo, Miembros de la Comisión Técnica, Administradores del contrato.		

**Recursos:** SOCE - Sistema Oficial de Contratación del Estado, MFC- Módulo facilitador de Contratación Pública, Quipux- Sistema de Gestión documental, internet, suministros y enseres de oficina

Nombre del Indicador	Indicador	Unidad de Medida	Dimensión y Objetivo asociado al Plan Estratégico	Frecuencia de Reporte	Meta	Responsable
% de requerimientos aprobados	$\frac{\# \text{ de requerimientos aprobados}}{\# \text{ total de requerimientos presentados}}$	%	1. Objetivo Estratégico: Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías. 2. Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.	Cuatrimestral	100%	Directores de las Unidades Requirentes Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Analista de Contrataciones Agente de Contrataciones
Tiempo transcurrido para la adjudicación de procesos	$\frac{\text{Fecha de adjudicación de proceso} - \text{Fecha de presentación del requerimiento}}$	Días	1. Objetivo Estratégico: Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías. 2. Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.	Anual	Por tipo de procedimiento	Directores de las Unidades Requirentes Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Analista de Contrataciones Agente de Contrataciones

$\% \text{ contrataciones } \frac{\# \text{ de contrataciones c el PAC}}{\# \text{ de contrataciones publicadas}}$ <p>publicadas</p>	%	<p>1. Objetivo Estratégico: Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.</p> <p>2. Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p>	Anual	90%	<p>Directores de las Unidades Requientes Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Analista de Contrataciones Agente de Contrataciones</p>
--	---	---	-------	-----	---

**Fuente:** *Elaboración propia basada en información de CENTROSUR*

En la siguiente tabla se puede observar la matriz del Proceso de Contratación Pública el cual detalla cuales son las fases de la contratación, sus respectivos responsables en cada procedimiento, así como, la documentación necesaria para efectuar cada uno de ellos.

Tabla 7 Matriz del Proceso de Contratación Pública

PROCESO NIVEL 0 CONTRATACIÓN PÚBLICA							
INICIO	INCLUYE	FINAL	ÁREA PRINCIPAL	LÍDER	PROCEDIMIENTOS	INFORMACIÓN	REGISTROS
Programación	Ejecución	Seguimiento y Control	Dirección Administrativa Financiera	Director Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>•P-DAF-XXYY PAC y REFORMA PACP-DAF-XXYY Fase preparatoria</li> <li>•P-DAF-XXYY- Catálogo electrónico</li> <li>•P-DAF-XXYY - Subasta Inversa</li> <li>•P-DAF-XXYY- Ínfima cuantía</li> <li>•P-DAF-XXYY- Menor Cuantía</li> <li>•P-DAF-XXYY- Cotización</li> <li>•P-DAF-XXYY- Licitación</li> <li>•P-DAF-XXYY- Menor Cuantía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•I-DAF-XXY</li> <li>•LEY ORGÁNICA DEL SNCP</li> <li>•I-DAF-XXYY</li> <li>•REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DEL SNCP</li> <li>•I-DAF-XXY RESOLUCIONES SERCOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•R-DAF-XXYY FORMATO PAC</li> <li>•Memorando</li> <li>•Certificación Presupuestaria</li> <li>•R-PREEJE-84</li> <li>•R-DAF-448</li> <li>•Términos de referencia</li> <li>•Autorización del organismo externo</li> <li>•Memorando de requerimientos del proceso</li> <li>•Consolidación de partidas presupuestarias</li> <li>•Verificación en el PAC</li> <li>•Memorando</li> <li>•Pliego</li> <li>•Resolución de inicio</li> </ul>

---

•P-DAF-XXYY- Cotización	•Convocatoria
•P-DAF-XXYY- Licitación	•Anexo
•P-DAF-XXYY- Contratación Directa	•Acta de recepción de ofertas
•P-DAF-XXYY- Lista Corta	•Acta de apertura de ofertas
•P-DAF-XXYY- Concurso Público	•Acta de apertura y resultado de convalidación
•P-DAF-XXYY-Régimen especial	•Informe de evaluación y calificación técnica
•P-DAF-XXYY- Arrendamiento de bienes muebles	•Acta de apertura de ofertas económicas
•P-DAF-XXYY- Capacidad Nacional	•Informe de ofertas económicas
•P-DAF-XXYY- Producción Nacional	•Acta de negociación
	•Acta de audiencia de preguntas y aclaraciones
	•Informe del área requirente
	•Cuadro de integridad
	•Informe de evaluación y calificación
	•Check list
	•Acta de presentación de ofertas
	•Actas de evaluación de ofertas

---

**Fuente:** *Elaboración propia basada en información de CENTROSUR*

En la Tabla 9 se puede observar la Matriz de Caracterización de Contratación Pública en la fase de Programación (Nivel 1), detalla por actividad, insumos, recursos y sus responsables en cada procedimiento.

Tabla 8 Matriz de Contratación Pública Nivel 1 (Programación)

PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA NIVEL 1														
SUBPROCESO: Programación														
LIDER DEL SUBPROCESO: Superintendente de Contratación Pública														
No	Actividad	Responsable	Responsabilidad	Insumo	Requisito	Proveedor	Producto	Requisitos del producto	Cilente	Procedimiento	Información	Registro	Recurso indispensable	Observaciones
A1	Registrar el Pac	Superintendente de Contratación Pública	Realizar el registro del PAC aprobado para la contratación de bienes, obras, servicios y/o consultorías de las áreas requirentes en el periodo.	1.- Requerimientos de direcciones consolidados en el PAC 2.- Presupuesto de Inversión y de Explotación	1.- PAC aprobado 2.- Presupuestos aprobados	Junta General de Accionistas Directorio Presidencia Ejecutiva	1.- Plan Anual de Contratación (PAC) aprobado y registrado en el SOCE 2.- Resolución de aprobación 3.- Publicar en la página web de CENTROSUR	1.- Aprobado por la Máxima Autoridad y cumplir con la normativa vigente (art. 22 de la LOSNCP) 2.- Publicar en el SOC el PAC y su resolución de aprobación El PAC debe publicarse antes del 15 de enero cada año 3.- Publicar en la página web de CENTROSUR	Directores SERCOP Proveedores del Estado	P-DAF-XXYY PAC y REFORMA PAC P-POA	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	R-DAF-XXYY FORMATO PAC	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad
A2	Reformar el PAC	Superintendente de Contratación Pública	Realizar el registro de las reformas al PAC aprobadas por la Máxima Autoridad.	1.- Requerimiento de reforma de direcciones	1.- Reforma aprobada	Presidencia Ejecutiva	1.- Plan Anual de Contratación (PAC) reformado y registrado en el SOCE 2.- Resolución de reforma	1.- Aprobado por la Máxima Autoridad y cumplir con la normativa vigente (art. 25 del Reglamento a la LOSNCP) 2.- Publicar en el SOCE el PAC reformado y su resolución de aprobación. 3.- Publicar en la página web de CENTROSUR	Directores SERCOP Proveedores del Estado	P-DAF-XXYY PAC y REFORMA PAC P-POA	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	Memorando	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad

No	Actividad	Responsable	Responsabilidad	Incumio	Requisito	Proveedor	Producto	Requisitos del producto	Cliente	Procedimiento	Información	Registro	Recurso Indispensable	Observaciones
A3	Rece ptar, valid ar y asig nar los reque sitos	Super visor de Cotiz aciones Públicas	Receptar y validar que los requerimientos de las diferentes áreas cumplan con la normativa vigente para su aprobación. Asignar al responsable para iniciar la fase precontractual.	1.- Requerimien to de direcciones	1.- Módulo R-DAF- 448	Directores	1.- Requerimien to validado 2.- Asignación de responsables	1.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente. 2.-Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para realizar los requerimientos	Agente de contrataciones Analista de contrataciones	P-DAF-XXYY Fase preparatoria P-DAF-XXYY- Catálogo electrónico P-DAF-XXYY - Subasta Inversa P-DAF-XXYY- Infima cuantía P-DAF-XXYY- Menor Cuantía bienes y servicios no normalizados P-DAF-XXYY- Cotización bienes y servicios no normalizados P-DAF-XXYY- Licitación bienes y servicios no normalizados P-DAF-XXYY- Menor Cuantía Obras P-DAF-XXYY- Cotización Obras P-DAF-XXYY- Licitación Obras P-DAF-XXYY-Contratación Directa P-DAF-XXYY- Lista Corta P-DAF-XXYY- Concurso Público P-DAF-XXYY-Régimen especial P-DAF-XXYY-Arrendamiento de bienes muebles P-DAF-XXYY-Capacidad Nacional P-DAF-XXYY-Producción	I-DAF-XXY LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	R-DAF-448 Memorando	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad

Fuente: Elaboración propia basada en información de CENTROSUR

En la Tabla 10 se puede observar la Matriz de Caracterización de Contratación Pública en la fase de Ejecución (Nivel 1), detalla por actividad, insumos, recursos y sus responsables en cada procedimiento.

Tabla 9 Matriz de Contratación Pública Nivel 1 (Ejecución)

PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA NIVEL 1														
SUBPROCESO: Ejecución														
LIDER DEL SUBPROCESO: Superintendente de Contratación														
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESPONSABILIDAD	INSUMO	REQUISITO	PROVEEDOR	PRODUCTO	REQUISITOS DEL PRODUCTO	CLIENTE	PROCEDIMIENTO	INFORMACION	Formulario de registro	RECURSO INDISPENSABLE	OBSERVACIONES
A1	Ejecutar la adquisición de bienes y servicios normalizados y no normalizados	Máxima Autoridad Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Director del área requirente Administrador de Contrato	Coordinar y ejecutar con los diferentes responsables la fase preparatoria, precontractual y contractual en cumplimiento de la normativa vigente, para la adquisición de los bienes y servicios normalizados y no normalizados.	1.- Solicitud de contratación de bienes y servicios normalizados y no normalizados. 2.- Certificación presupuestaria 3.- Requerimiento validado 4.- Asignación de responsable de bienes y servicios normalizados y no normalizados.	1.- Presentar la solicitud en formato establecidos (R-DAF-448) conjuntamente con la documentación de respaldo 2.- Emitir el número de cuenta presupuestaria, nombre, valor y firma por el área correspondiente. 3.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente. 4.-Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para empezar con el requerimiento. 5.- Las ofertas deben ser presentados de acuerdo a lo establecido en los pliegos.	1.- Directores del área requirente 2.- Director Administrativo Financiero 3.- Superintendente de Contratación Pública 4.- Proveedores del Estado	1.- Bienes y servicios normalizados y no normalizados 2.- Documentos relevantes de soporte del proceso de contratación en sus diferentes etapas y fases.	1.- Cumplir con los requisitos. 2.- Cumplir con la normativa vigente y finalizar el proceso en el SOCE	1.- Directores 2.- Trabajadores de la Empresa 3.- SERCOP	P-DAF-XXYY Fase preparatoria P-DAF-XXYY- Catálogo electrónico P-DAF-XXYY - Subasta Inversa P-DAF-XXYY- Infirma cuantía P-DAF-XXYY- Menor Cuantía de bienes y servicios no normalizados P-DAF-XXYY- Cotización de bienes y servicios no normalizados P-DAF-XXYY- Licitación de bienes y servicios no normalizados	I-DAF-XXY LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	1.- Actas 2.- Informes 3.- Otros documentos relevantes  Informe de ingreso de B/O/S Acta de presentación de ofertas Actas de evaluación de ofertas Acta de aclaraciones Informe de calificación técnica	Acceso al SOCE al Módulo Facilidad or de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESPONSABILIDAD	INSUMO	REQUISITO	PROVEEDOR	PRODUCTO	REQUISITOS DEL PRODUCTO	CLIENTE	PROCEDIMIENTO	INFORMACION	Formulario de registro	RECURSO INDISPENSABLE
A 2	Ejecutar la contratación de obras	Máxima Autoridad Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Director del área requirente Administrador de Contrato	Coordinar y ejecutar con los diferentes responsables la fase preparatoria, precontractual y contractual en cumplimiento de la normativa vigente para la construcción de obras.	1.- Presentar la solicitud en formato establecidos (R-DAF-448) conjuntamente con la documentación de respaldo 2.- Emitir el número de cuenta presupuestaria, nombre, valor y firma por el área correspondiente. 3.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente. 4.-Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para iniciar el trámite del requerimiento. 5.- Las ofertas deben ser presentados de acuerdo a lo establecido en los pliegos.	1.- Directores del área requirente 2.- Director Administrativo Financiero 3.- Superintendente de Contratación Pública 4.- Proveedores del Estado	1.- Obras 2.- Documentos relevantes de soporte del proceso de contratación en sus diferentes etapas y fases.	1.- Cumplir con los requisitos. 2.- Cumplir con la normativa vigente y finalizar el proceso en el SOCE	1.- Directores 2.- Trabajadores de la Empresa 3.- SERCOP	P-DAF-XXYY Fase preparatoria P-DAF-XXYY-Menor Cuantía de obras P-DAF-XXYY-Cotización de obras P-DAF-XXYY-Licitación de obras	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	1.Actas 2.Informes 3.Otros documentos relevantes 4. Acta de presentación de ofertas Actas de evaluación de ofertas	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad
A 3	Ejecutar las consultorías	Máxima Autoridad Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Director del área requirente Administrador de Contrato	Coordinar y ejecutar con los diferentes responsables la fase preparatoria, precontractual y contractual en cumplimiento de la normativa vigente para la prestación de servicios de consultorías.	1.- Presentar la solicitud en formato establecidos (R-DAF-448) conjuntamente con la documentación de respaldo 2.- Emitir el número de cuenta presupuestaria, nombre, valor y firma por el área correspondiente. 3.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente. 4.-Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para iniciar el trámite del requerimiento. 5.- Las ofertas deben ser presentados de acuerdo a lo establecido en los pliegos.	1.- Directores del área requirente 2.- Director Administrativo Financiero 3.- Superintendente de Contratación Pública 4.- Proveedores del Estado	1.- Consultorías 2.- Documentos relevantes de soporte del proceso de contratación en sus diferentes etapas y fases.	1.- Cumplir con los requisitos. 2.- Cumplir con la normativa vigente y finalizar el proceso en el SOCE	1.- Directores 2.- Trabajadores de la Empresa 3.- SERCOP	P-DAF-XXYY-Contratación Directa P-DAF-XXYY-Lista Corta P-DAF-XXYY-Concurso Público	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	1.- Actas 2.- Informes 3.- Otros documentos relevantes Acta de presentación de ofertas Actas de evaluación de ofertas Acta de apertura y convalidación de ofertas Informe de aperturas económicas Acta de negociación	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESPONSABILIDAD	INSUMO	REQUISITO	PROVEEDOR	PRODUCTO	REQUISITOS DEL PRODUCTO	CLIENTE	PROCEDIMIENTO	INFORMACION	Formulario de registro	RECURSO INDISPENSABLE	OBSEVACIONES
A 4 Ejecutar la contratación de régimen especial	Máxima Autoridad Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Director del área requirente Administrador de Contrato	Coordinar y ejecutar con los diferentes responsables la fase preparatoria, precontractual y contractual en cumplimiento de la normativa vigente para la contratación bajo régimen especial	1.- Solicitud de contratación en régimen especial 2.- Certificación presupuestaria 3.- Requerimiento validado 4.- Asignación de responsable 5.- Ofertas en régimen especial	1.- Presentar la solicitud en formato establecidos (R-DAF-448) conjuntamente con la documentación de respaldo 2.- Emitir el número de cuenta presupuestaria, nombre, valor y firma por el área correspondiente. 3.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente. 4.-Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para iniciar el trámite del requerimiento. 5.- Las ofertas deben ser presentados de acuerdo a lo establecido en los pliegos.	1.- Directores del área requirente 2.- Director Administrativo Financiero 3.- Superintendente de Contratación Pública 4.- Proveedores del Estado	1.- Bienes, obras y servicios incluídas las consultorias definidos en la normativa vigente. 2.- Documentos relevantes de soporte del proceso de contratación en sus diferentes etapas y fases.	1.- Cumplir con los requisitos. 2.- Cumplir con la normativa vigente y finalizar el proceso en el SOCE	1.- Directores 2.- Trabajadores de la Empresa 3.- SERCOP	P-DAF-XXYY- Régimen especial	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	Acta de presentación de ofertas Actas de evaluación de ofertas	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad
A 5 Ejecutar la contratación de procedimientos especiales	Máxima Autoridad Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Director del área requirente Administrador de Contrato	Coordinar y ejecutar con los diferentes responsables la fase preparatoria, precontractual y contractual en cumplimiento de la normativa vigente para los procedimientos especiales.	1.- Solicitud de contratación para procedimientos especiales 2.- Certificación presupuestaria 3.- Requerimiento validado 4.- Asignación de responsable 5.- Ofertas de procedimientos especiales.	1.- Presentar la solicitud en formato establecidos (R-DAF-448) conjuntamente con la documentación de respaldo 2.- Emitir el número de cuenta presupuestaria, nombre, valor y firma por el área correspondiente. 3.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente. 4.-Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para iniciar el trámite del requerimiento. 5.- Las ofertas deben ser presentados de acuerdo a lo establecido en los pliegos.	1.- Directores del área requirente 2.- Director Administrativo Financiero 3.- Superintendente de Contratación Pública 4.- Proveedores del Estado	1.- Bienes y servicios definidos en la normativa vigente. 2.- Documentos relevantes de soporte del proceso de contratación en sus diferentes etapas y fases	1.- Cumplir con los requisitos 2.- Cumplir con la normativa vigente y finalizar el proceso en el SOCE	1.- Directores 2.- Trabajadores de la Empresa 3.- SERCOP	P-DAF-XXYY- Arrendamiento de bienes inmuebles	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	Acta de presentación de ofertas Actas de evaluación de ofertas	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESPONSABILIDAD	INSUMO	REQUISITO	PROVEEDOR	PRODUCTO	REQUISITOS DEL PRODUCTO	CLIENTE	PROCEDIMIENTO	INFORMACION	Formulario de registro	RECURSO INDISPENSABLE
6	Ejecutar los procedimientos transaccionales para verificación de Capacidad o Producción Nacional	Máxima Autoridad Director Administrativo Financiero Superintendente de Contratación Pública Director del área requirente	Coordinar y ejecutar con los diferentes responsables la fase preparatoria y precontractual en cumplimiento de la normativa vigente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Presentar la solicitud en formato establecidos (R-DAF-448) conjuntamente con la documentación de respaldo</li> <li>2.- Emitir el número de cuenta presupuestaria, nombre, valor y firma por el área correspondiente.</li> <li>3.- Requerimiento validado que cumple con los lineamientos y Políticas Internas y la Normativa de Contratación Pública vigente.</li> <li>4.- Asignación de responsable con sumilla y disposición expresa para iniciar el trámite del requerimiento.</li> <li>5.- Las manifestaciones de interés deben ser presentadas de acuerdo a lo establecido en los pliegos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Directores del área requirente</li> <li>2.- Director Administrativo Financiero</li> <li>3.- Superintendente de Contratación Pública</li> <li>4.- Proveedores del Estado</li> <li>5.- SERCOP (Capacidad Nacional)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Certificados de Capacidad o Producción Nacional.</li> <li>2.- Documentos relevantes de soporte del proceso de verificación en sus diferentes etapas y fases</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cumplir con los requisitos</li> <li>2.- Cumplir con la normativa vigente y finalizar el proceso en el SOCE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Directores</li> <li>2.- Trabajadores de la Empresa</li> <li>3.- SERCOP</li> </ol>	P-DAF-XXYY- Capacidad Nacional P-DAF-XXYY- Producción Nacional	I-DAF-XXY LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	Actas	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)	El Presidente Ejecutivo actuará como Máxima Autoridad

**Fuente:** Elaboración propia basada en información de CENTROSUR

En la Tabla 10 se puede observar la Matriz de Caracterización de Contratación Pública en la fase de Seguimiento y Control (Nivel 1), detalla por actividad, insumos, recursos y sus responsables en cada procedimiento.

**Tabla 10 Contratación Pública Nivel 1 (Seguimiento y Control)**

PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA NIVEL 1												
SUBPROCESO: Seguimiento y Control												
LIDER DEL SUBPROCESO: Superintendente de Contratación												
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESPONSABILIDAD	INSUMO	REQUISITO	PROVEEDOR	PRODUCTO	REQUISITOS DEL PRODUCTO	CLIENTE	INFORMACION	REGISTRO	RECURSO INDISPENSABLE
A1	Verificar el registro de la documentación relevante y finalizar el proceso de contratación en el portal	1.- Superintendente de Contratación Pública 2.- Analista de Contrataciones 3.- Agente de Contrataciones	Verificar que todos los procedimientos hayan sido finalizados en el portal con la documentación completa.	1.- Documentación relevante de la fase contractual. 2.- Acta de entrega recepción definitiva.	1.- Los procedimientos deben cumplir con la documentación completa de todo el proceso. 2.- Cumplir con los requisitos establecidos en normativa vigente de contratación pública	1.- SERCOP 2.- Administradores del Contrato 3.- Superintendente de Contratación Pública 4.- Analista de Contrataciones 5.- Agente de Contrataciones 6.- Delegado Técnico	1.- Procedimientos finalizados en el portal de compras públicas 2.- Expedientes del proceso de contratación.	1.- Cumplir con la normativa vigente 2.- El archivo debe permanecer por el tiempo y en las condiciones establecidos en la normativa vigente.	1.- SERCOP 2.- Proveedores del Estado	I-DAF-XXY LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXYY REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGANICA DEL SNCP I-DAF-XXY CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES SERCOP	Memorando	Acceso al SOCE Módulo Facilitador de Contratación (MFC)
A2	Elaborar y entregar informes de resultados	1.- Superintendente de Contratación Pública 2.- Analista de Contrataciones	Consolidar la información de los requerimientos recibidos y tramitados; procedimientos publicados y concluidos la fase precontractual y contractual. Elaborar y entregar los informes solicitados.	1.- Reportes de informes 2.- Requerimientos de información (Contraloría, SERCOP, Presidencia Ejecutiva y Direcciones)	1.- Los requerimientos deben especificar la información requerida y plazo de entrega.	1.- Administradores del Contrato 2.- Superintendente de Contratación Pública 3.- Analista de Contrataciones 4.- Agente de Contrataciones 5.- Presidencia Ejecutiva y Directores 6.- Organismos externos (SERCOP- CONTRALORIA)	1.- Informe de labores 2.- Entrega de información	1.- Los informes y documentos de respaldo se deben realizar dentro de los plazos establecidos y con la información requerida.	1.- Presidente Ejecutivo 2.- Director Administrativo Financiero 3.- Directores de áreas 4.- Organismos externos	LEY ORGANICA DE LA TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PUBLICA	1.- Memorando 2.- Oficinas de organismos externos	SOCE

**Fuente:** Elaboración propia basada en información de CENTROSUR

## 4.4 Estructura General de los Documentos I-DIPLA-1

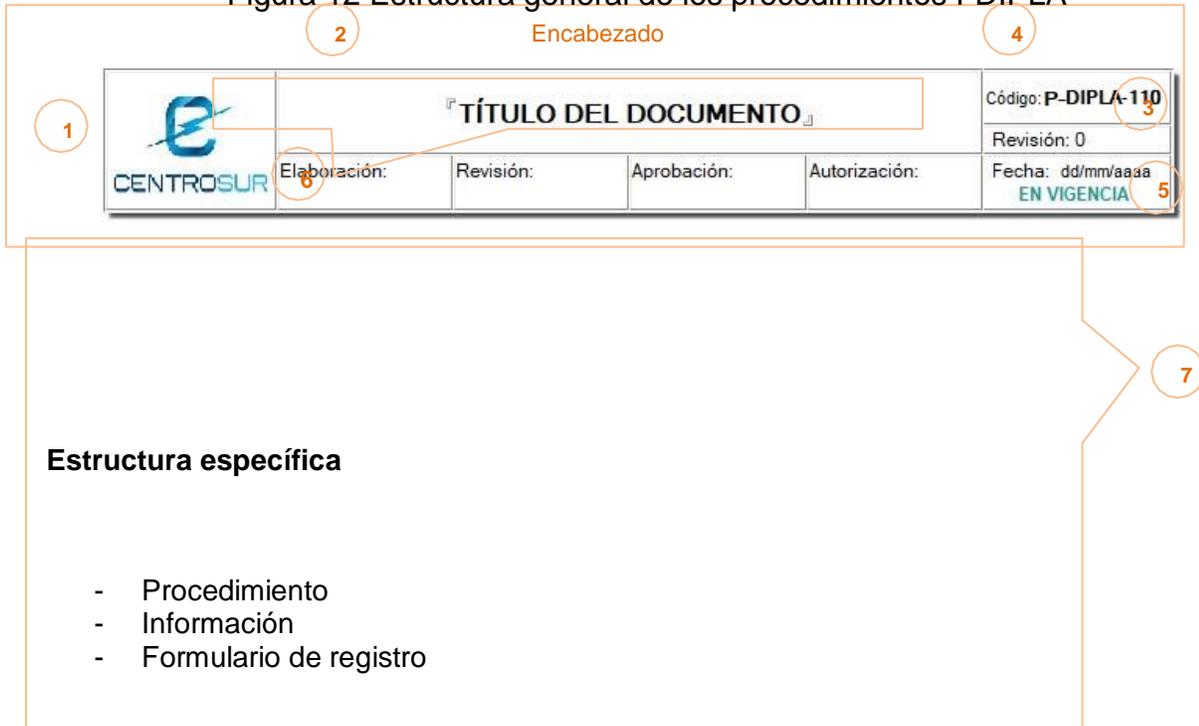
La empresa CENTROSUR a través del departamento de Calidad establece el procedimiento P-DIPLA-1 “Control de Documentos”, y define las actividades que se deben seguir para: elaborar o modificar, revisar, aprobar, autorizar y anular un documento de tipo: procedimiento, información y formulario de registro en el Manual de Procesos y Procedimientos (CENTROSUR, 2022).

Como complemento a dicho procedimiento, se normaliza la estructura para la elaboración de estos documentos que deben ser considerados por todo el personal de la Empresa.

### **Estructura general de los documentos**

Los documentos, en cualquier estado, tienen los siguientes elementos comunes en su estructura:

Figura 12 Estructura general de los procedimientos I-DIPLA



8

**Control del documento:**

Solicitado por | Elaboración | Revisión | Aprobación | Autorización

Nombre:  
Cargo:

Fecha máxima: 15/05/2019 16

Fecha Inicial:  
Fecha de Elaboración:

9

**Lista de Distribución**

10

»

**Solicitud de referencia:**

Número. tipo. iustificación

**Fuente:** Elaboración propia basada en información de CENTROSUR

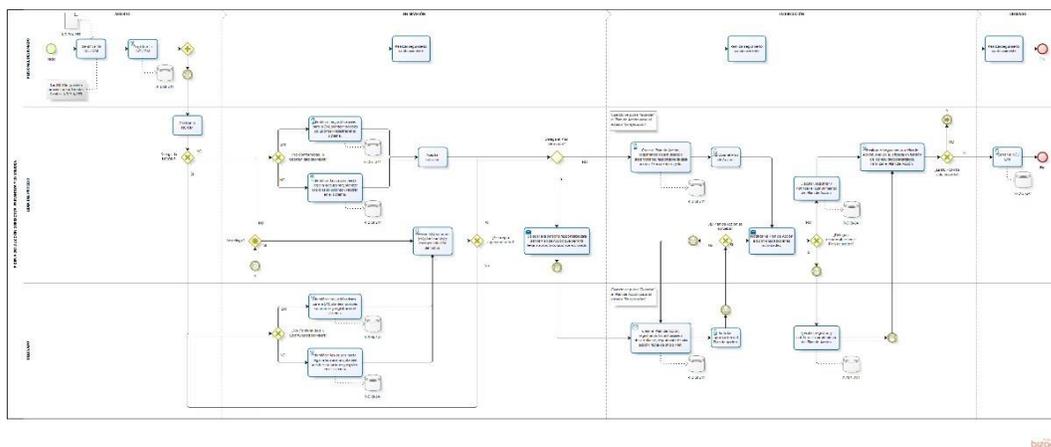
#### 4.5. Estructura específica de los documentos

Cada Procedimiento consta de:

1. **Objetivo**, indica la razón de ser del procedimiento, es redactado en infinitivo.
2. **Alcance**, establece la amplitud (donde inicia y concluye las tareas) prevista en el procedimiento y los procesos o áreas que los deben aplicar.
3. **Definiciones**, se refiere a la descripción o significado de una abreviatura o sigla, utilizada en la diagramación del procedimiento.
4. **Documentos de soporte**, incluye los documentos vigentes tipo “Información”, relacionados con el procedimiento, que se encuentran en el sistema de Control de Documentos.
5. **Descripción del procedimiento**,

**Diagrama de flujo**, detalla la secuencia ordenada de tareas del procedimiento de inicio a fin.

Diagrama de flujo



El diagrama es elaborado en un software modelador de procesos (Bizagi), las tareas se redactan de acuerdo a las siguientes especificaciones: en **infinitivo**, iniciar con una acción, tipo de letra Segoe UI tamaño 10 (por defecto del programa), Primera letra en mayúscula y restantes en minúsculas.

**Figura 3.** Redacción de una tarea

Identificar las causas hasta llegar a la causa raíz, plantear posibles soluciones y registrar en el sistema.

En este campo se carga una imagen tomada del flujograma y que consta en “Anexo”.

**5.2 Anexo**, se debe adjuntar o cargar el archivo elaborado bajo el estándar BPMN (anexos 4.1 y 4.2); el nombre del adjunto sigue la estructura: *Código.versión Título*.

Ejemplo de archivo adjunto.



*Estructura del nombre: Código.versión Título*

**5.3 Modificación realizada**, indica de manera resumida, los cambios realizados con respecto a la versión inmediata anterior. Campo obligatorio desde la versión 1 en adelante.

**5.3. Responsables en el flujo del procedimiento.** - Son los cargos que intervienen, o realizan las tareas referidas en el diagrama de flujo.

**6. Indicadores de desempeño**, en los casos necesarios, se establece los indicadores que permitan evaluar el procedimiento.

**7. Control de registros**, muestra los documentos vigentes tipo “Formulario de registro” que son parte del procedimiento.

## 4.6. Procesos de Contratación Pública Actualizado

### 4.6.1 Procedimiento del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC

	<b>PROCEDIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN Y REFORMA DEL PAC</b>				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

#### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

#### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la autorización de la Máxima Autoridad para la elaboración del PAC; concluye con la publicación en el SOCE de la Reforma Aprobada. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

#### 3. Definiciones

PAC: Plan Anual de Contratación (art. 22)

CPC: Clasificador Central del Producto (Codificación 112)

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

BIENES: “Cosas corporales e incorpóreas de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.” (LOSNC, 2020)

SERVICIOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.” (LOSNC, 2020)

OBRAS: “*Construcción, reconstrucción, remodelación, mantenimiento, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación, instalación, habilitación, y en general cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles o sobre el suelo o subsuelo, tales como edificaciones, túneles, puertos, sistemas de alcantarillado y agua potable, presas, sistemas eléctricos y electrónicos, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieran dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.....*”(LOSNC, 2020)

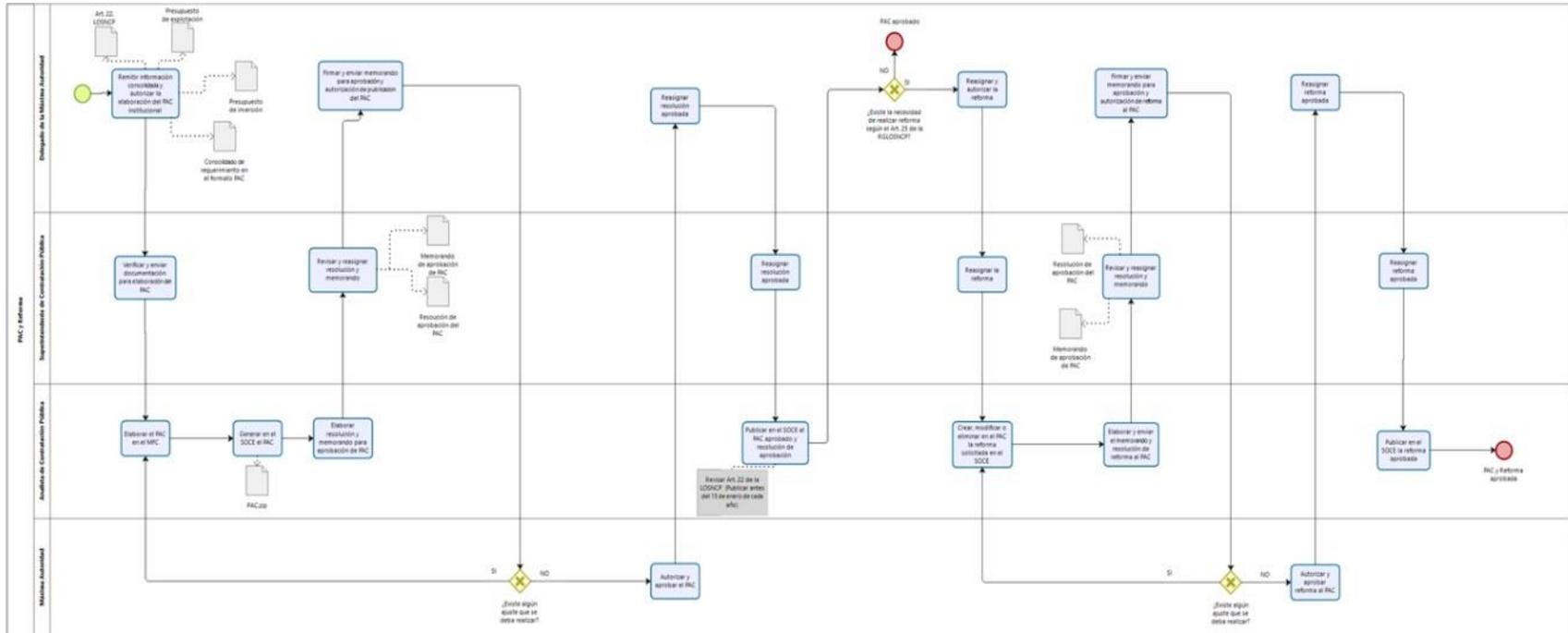
CONSULTORÍAS: “*Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.*” (LOSNC, 2020)

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento

Ilustración 1 Diagramación del procedimiento del PAC y Reforma al PAC



Fuente: Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Delegado de la Máxima Autoridad

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Máxima Autoridad

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 11 *Indicadores de Desempeño del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC*

Indicador	Medido por		Frecuencia	Ubicación	Responsable y revisión
N/A	N/A		N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 12 *Control de Registros del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponibles para	Archivos	Tiempo
R-DAF-XX	Formato PAC-MFC					
R-DAF-XX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 13 *Control de Procedimientos del Plan Anual de Contratación y Reforma al PAC*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.2 Procedimiento de Ínfima Cuantía por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO INFIMA CUANTIA				<b>Código: R –</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de ínfima cuantía en la contratación de bienes, obras y servicios, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes, obras y servicios y concluye con la elaboración del reporte mensual por parte de los delegados de la Máxima Autoridad para este tipo de contratación, para la consolidación correspondiente. Este procedimiento debe ser aplicado por los delegados y demás personal involucrado.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

BIENES: Cosas corporales e incorporeales de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

SERVICIOS: Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

*OBRAS: Construcción, reconstrucción, remodelación, mantenimiento, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación, instalación, habilitación, y en general cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles o sobre el suelo o subsuelo, tales como edificaciones, túneles, puertos, sistemas de alcantarillado y agua potable, presas, sistemas eléctricos y electrónicos, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieran dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.....*

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCO



## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Jefe/Funcionario del Área Requirente

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Máxima Autoridad

Delegados de la Máxima Autoridad

Administrador de Contratación

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 14 *Indicadores de Desempeño Ínfima Cuantía*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable y revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 15 *Control de Registros Ínfima Cuantía*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					

R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 16 *Control de Procedimientos Ínfima Cuantía*

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.3. Procedimiento de Catálogo Electrónico por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO CATÁLOGO ELECTRÓNICO</b>				<b>Código: R –</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de ínfima cuantía en la contratación de bienes, obras y servicios, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes, obras y servicios y concluye con la elaboración del reporte mensual por parte de los delegados de la Máxima Autoridad para este tipo de contratación, para la consolidación correspondiente. Este procedimiento debe ser aplicado por los delegados y demás personal involucrado.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

BIENES: Cosas corporales e incorpóreas de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

SERVICIOS: Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

*OBRAS: Construcción, reconstrucción, remodelación, mantenimiento, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación, instalación, habilitación, y en general cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles o sobre el suelo o subsuelo, tales como edificaciones, túneles, puertos, sistemas de alcantarillado y agua potable, presas, sistemas eléctricos y electrónicos, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieran dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.....*

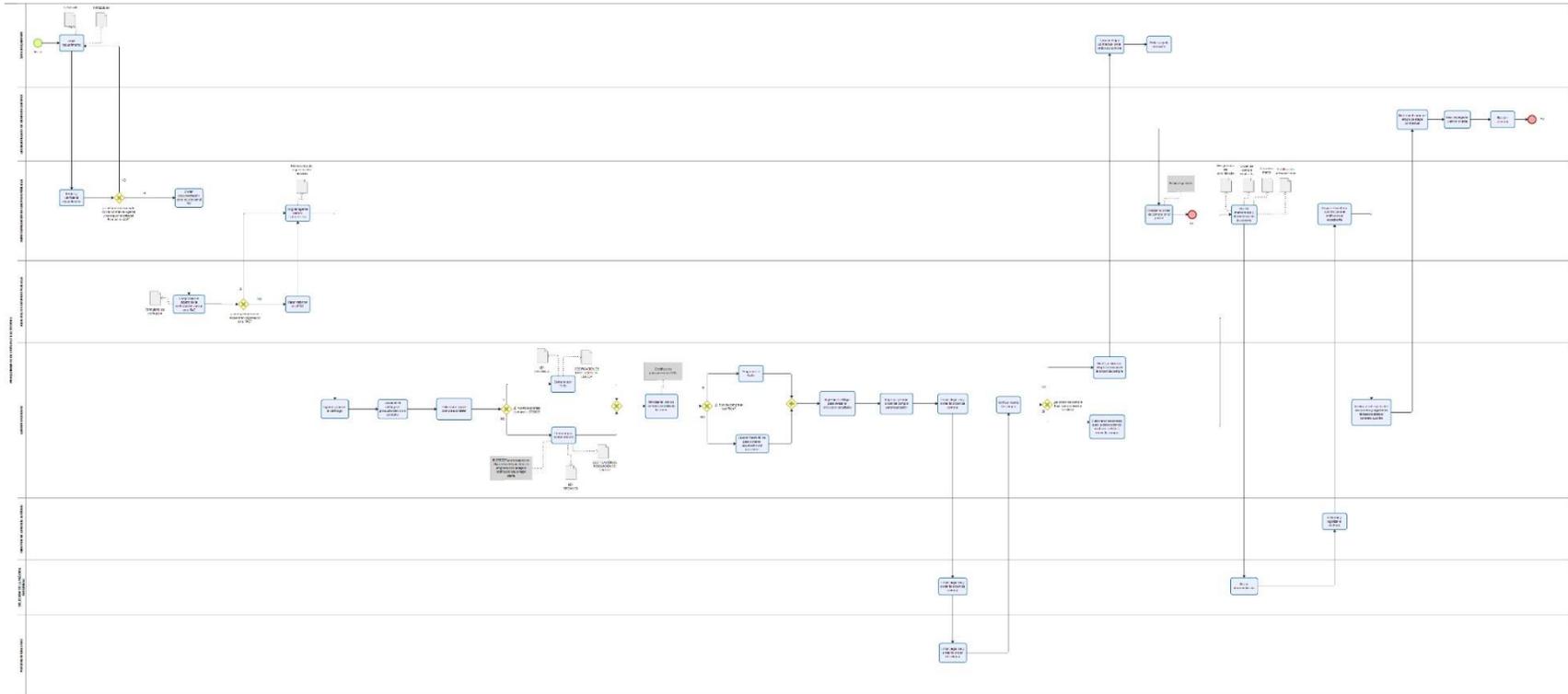
#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 3 Fase Inicial Catálogo Electrónico*

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*



## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Jefe/Funcionario del Área Requirente

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Máxima Autoridad

Delegados de la Máxima Autoridad

Administrador de Contratación

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 17 *Indicadores de Desempeño de Catálogo Electrónico*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable y revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 18 *Control de Registros de Catálogo Electrónico*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de					

	documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 19 *Control de Procedimientos de Catálogo Electrónico*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.4. Procedimiento de Subasta Inversa por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO SUBASTA INVERSA				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de subasta inversa electrónica en la contratación de bienes y servicios normalizados, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes y servicios y concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para este tipo de procedimiento.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

BIENES NORMALIZADOS: Cosas corporales e incorpóreas de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

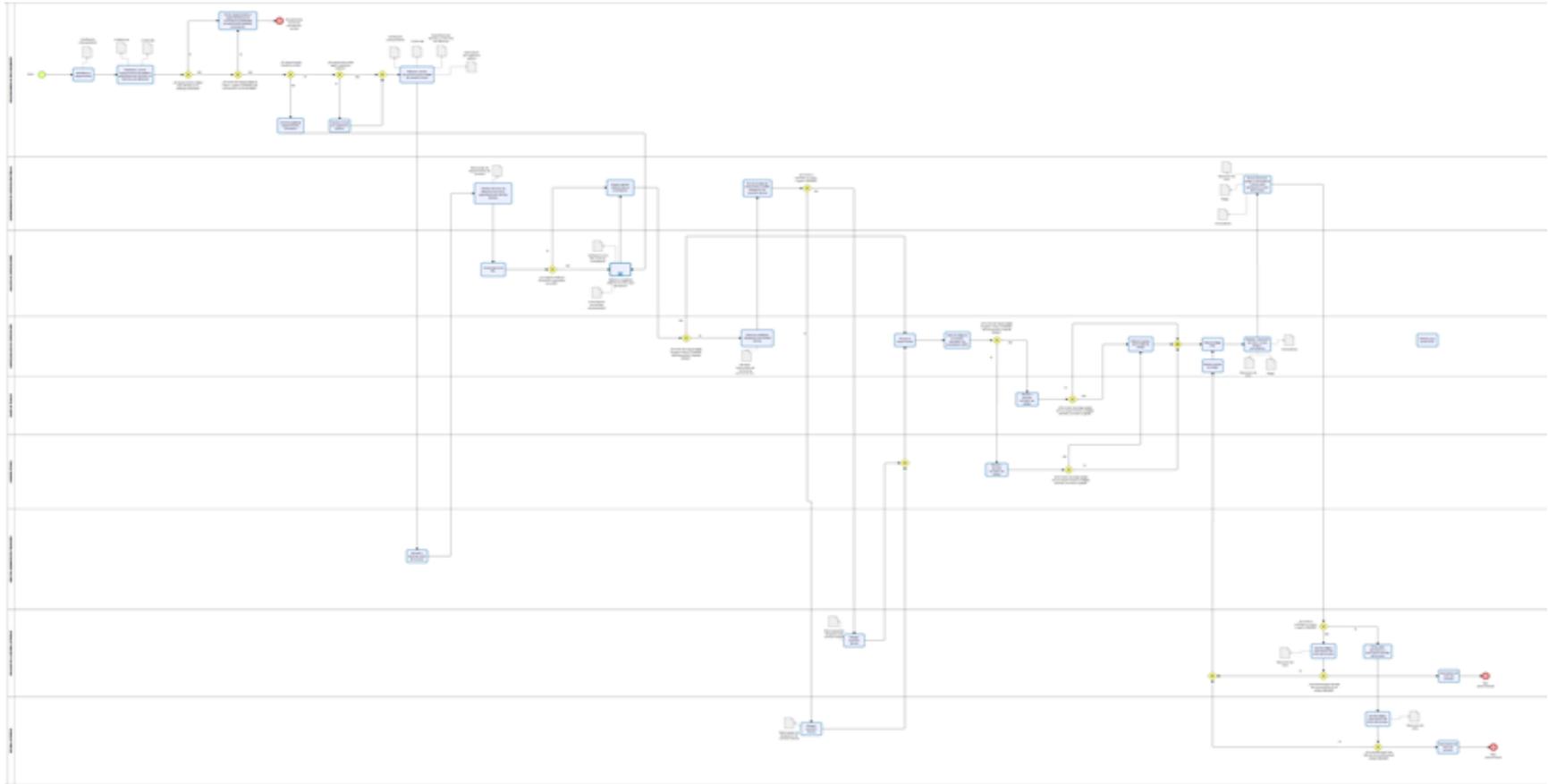
SERVICIOS NORMALIZADOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERC

## 5. Descripción del Procedimiento

Ilustración 4 Fase Preparatoria Subasta Inversa



**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## Ilustración 5 Fase Pre-Contractual de Subasta Inversa

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

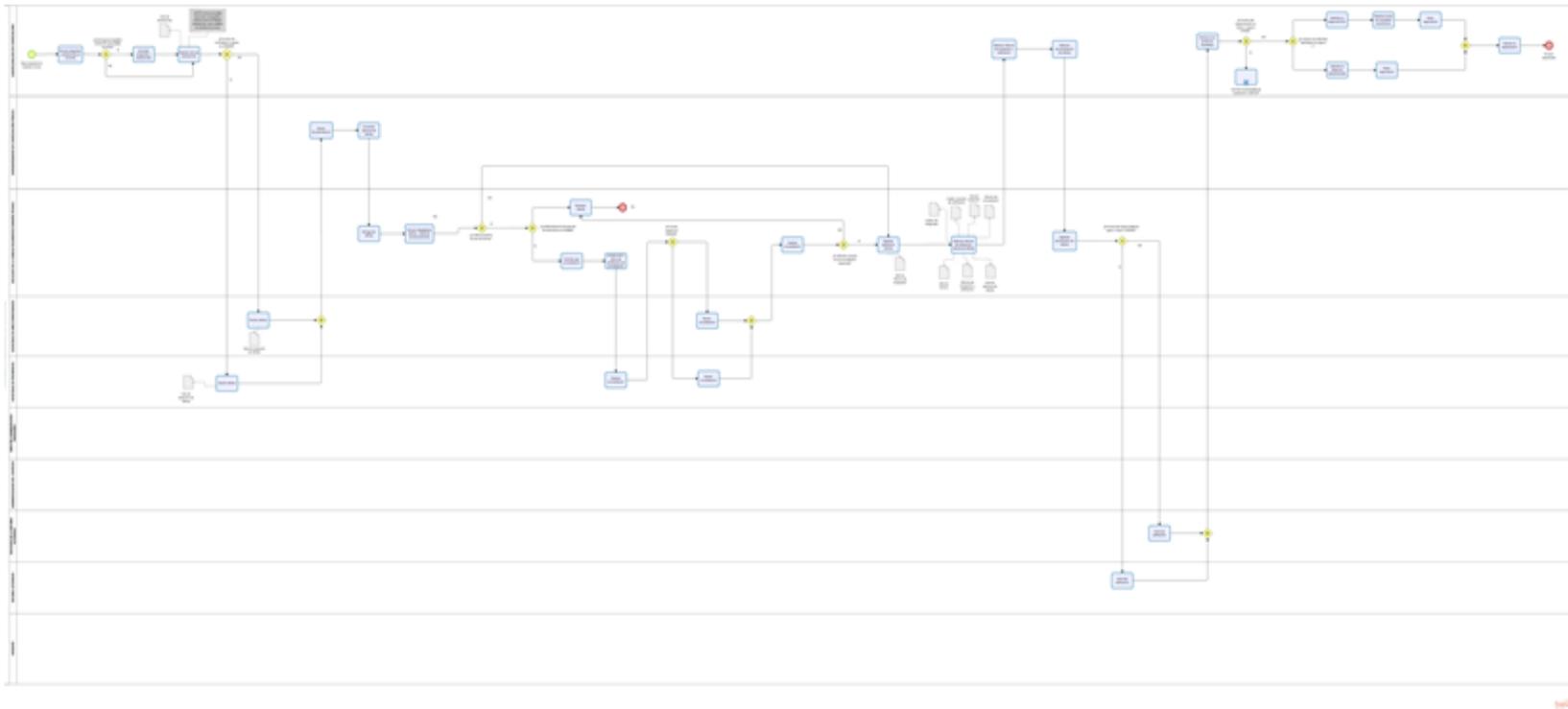
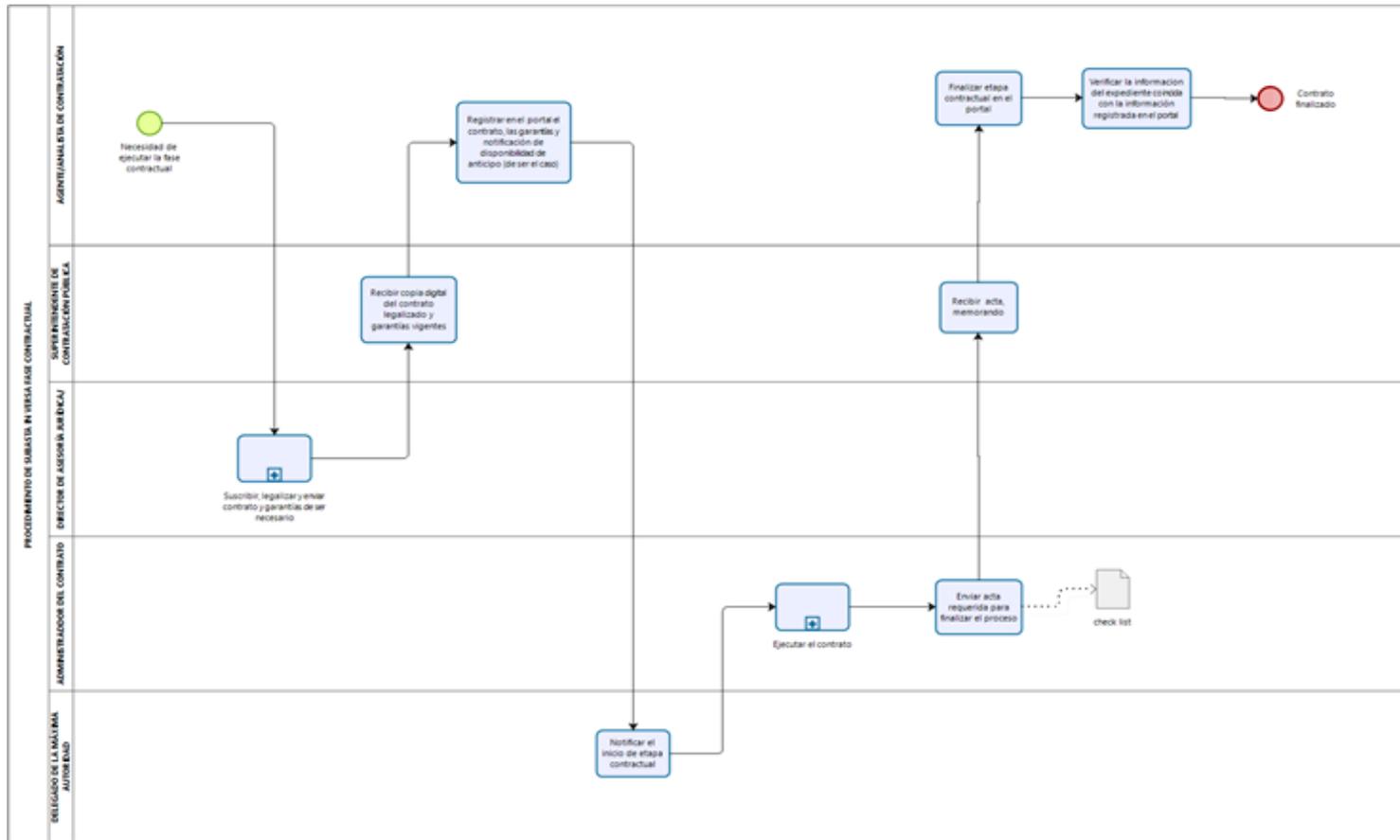


Ilustración 6. Fase Contractual de Subasta Inversa



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Jefe/Funcionario del Área Requirente

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de trabajo

Comisión Técnica

Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera

Secretaria de la Presidencia Ejecutiva

Máxima Autoridad

Delegados de la Máxima Autoridad

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 20 *Indicadores de Desempeño de Subasta Inversa*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsabl e revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 21 *Control de Registros de Subasta Inversa*

Código	Título	Clasificación	Llenad o por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XXX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## Control de Procedimientos

Tabla 22 *Control de Procedimientos de Subasta Inversa*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.5. Procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO MENOR CUANTÍA DE BIENES Y SERVICIOS</b>				<b>Código: R –</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de menor cuantía para la contratación de bienes y servicios aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes y servicios; y concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para este tipo de procedimiento.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

BIENES NORMALIZADOS: Cosas corporales e incorpóreas de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

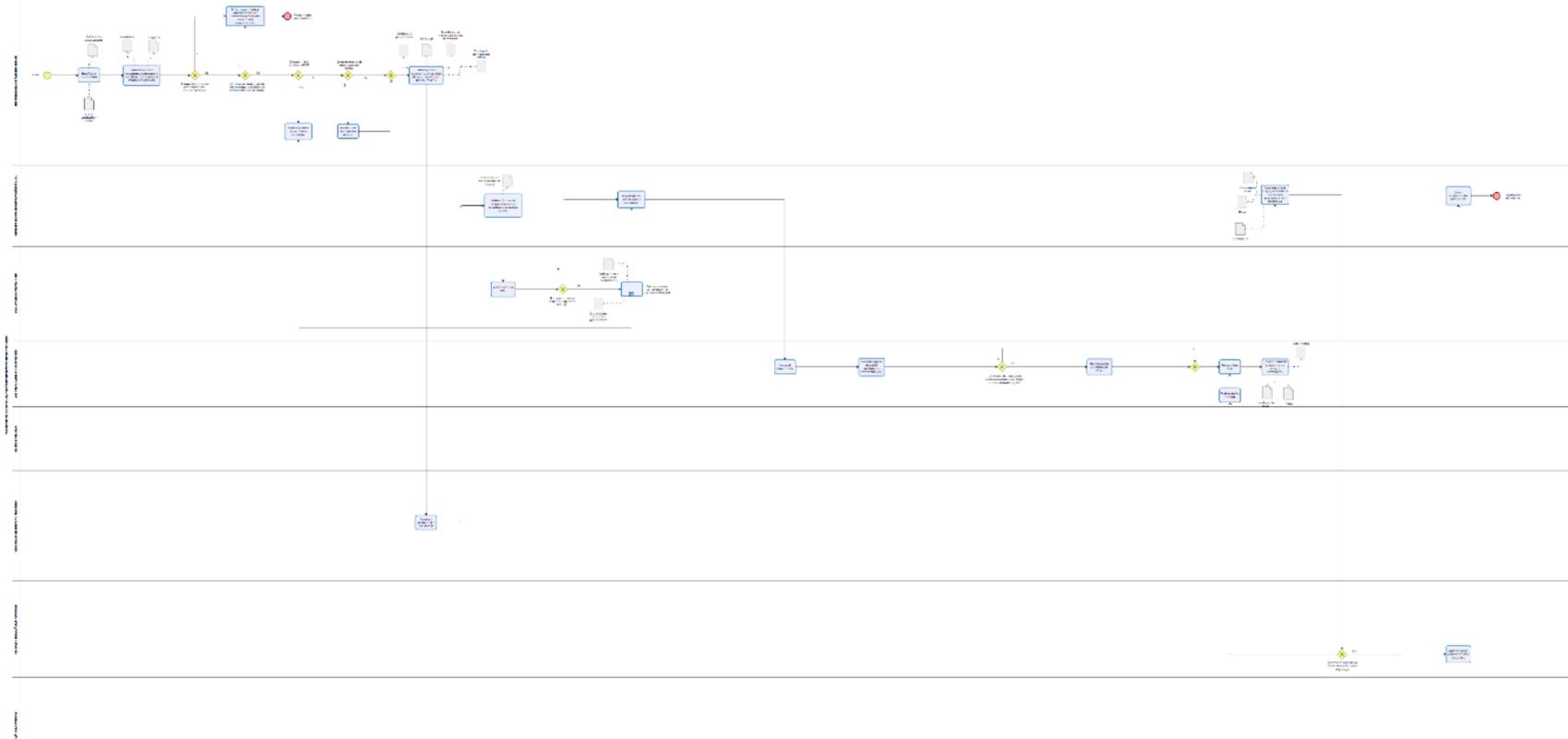
SERVICIOS NORMALIZADOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

### 4. Documentos de soporte

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

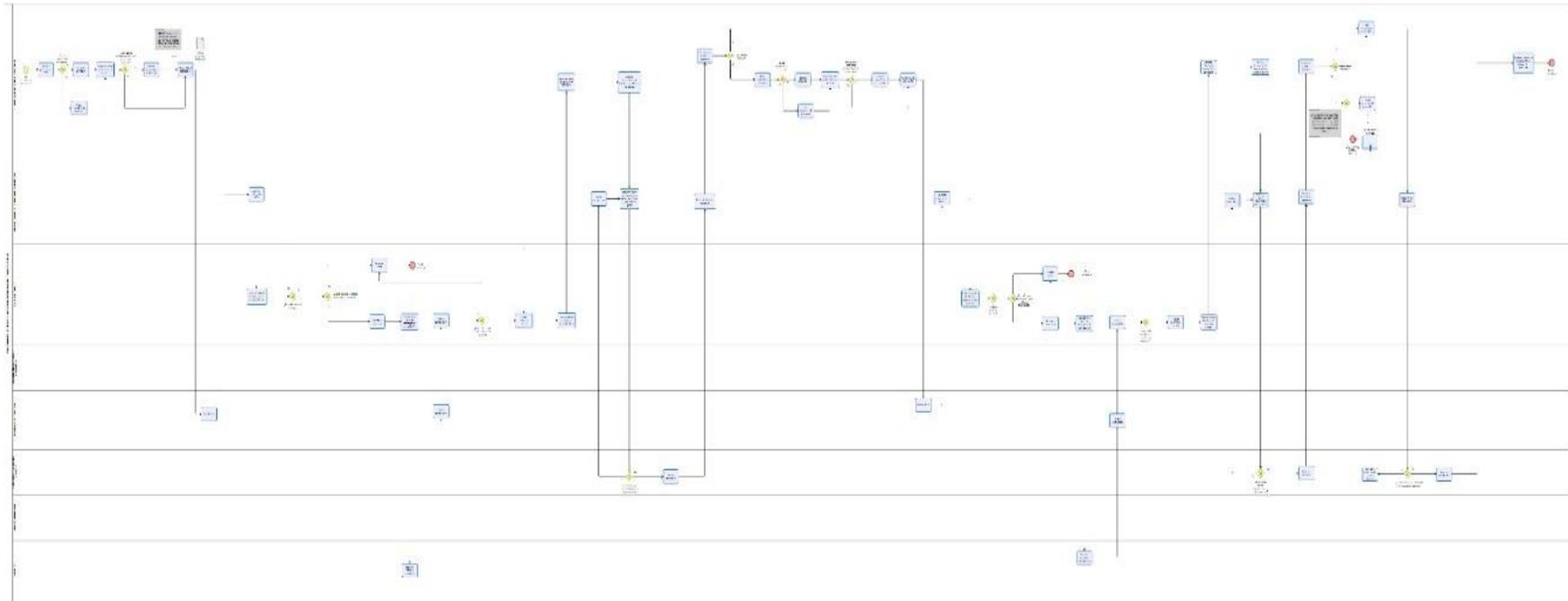
## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 7 Fase Preparatoria Menor Cuantía de Bienes y Servicios*



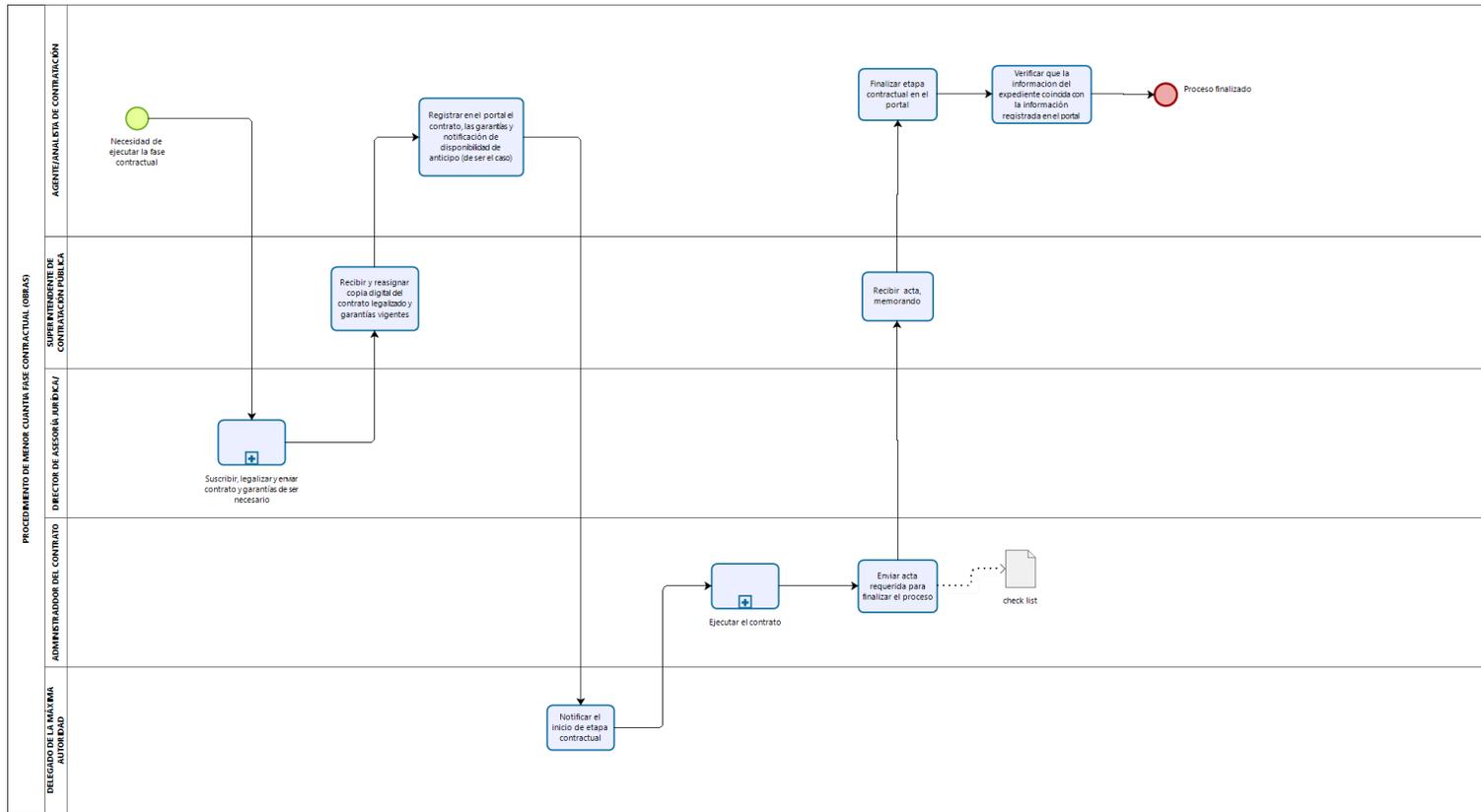
**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

*Ilustración 8 Fase Pre-Contractual Menor Cuantía de Bienes y Servicios*



**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 9 Fase Contractual Menor Cuantía de Bienes y Servicios



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Jefe/Funcionario del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Equipo de Trabajo

Director Administrativo Financiero

Secretaria del Delegado

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 23 *Indicadores de Desempeño de Menor Cuantía Bienes y Servicios*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 24 Control de Registros de Menor Cuantía Bienes y Servicios

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 25 Control de Procedimientos de Menor Cuantía Bienes y Servicios

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

## 4.6.6. Procedimiento de Cotización para Bienes y Servicios por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO COTIZACIÓN PARA BIENES Y SERVICIOS</b>				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departament o Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de cotización de bienes y servicios en la contratación, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes y servicios no normalizados; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

BIENES: Cosas corporales e incorporeales de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

SERVICIOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP.

## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 10 Fase Preparatoria Cotización de Bienes y Servicios*

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

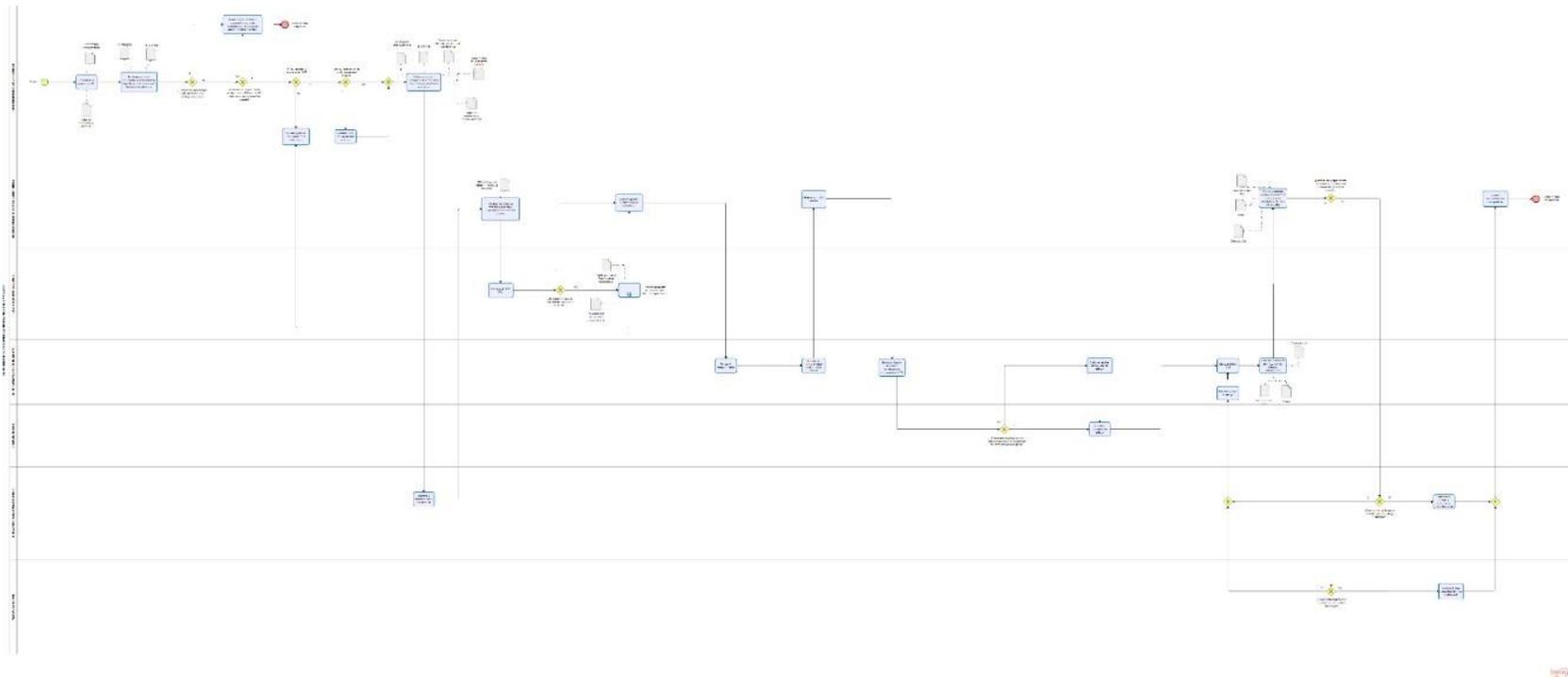
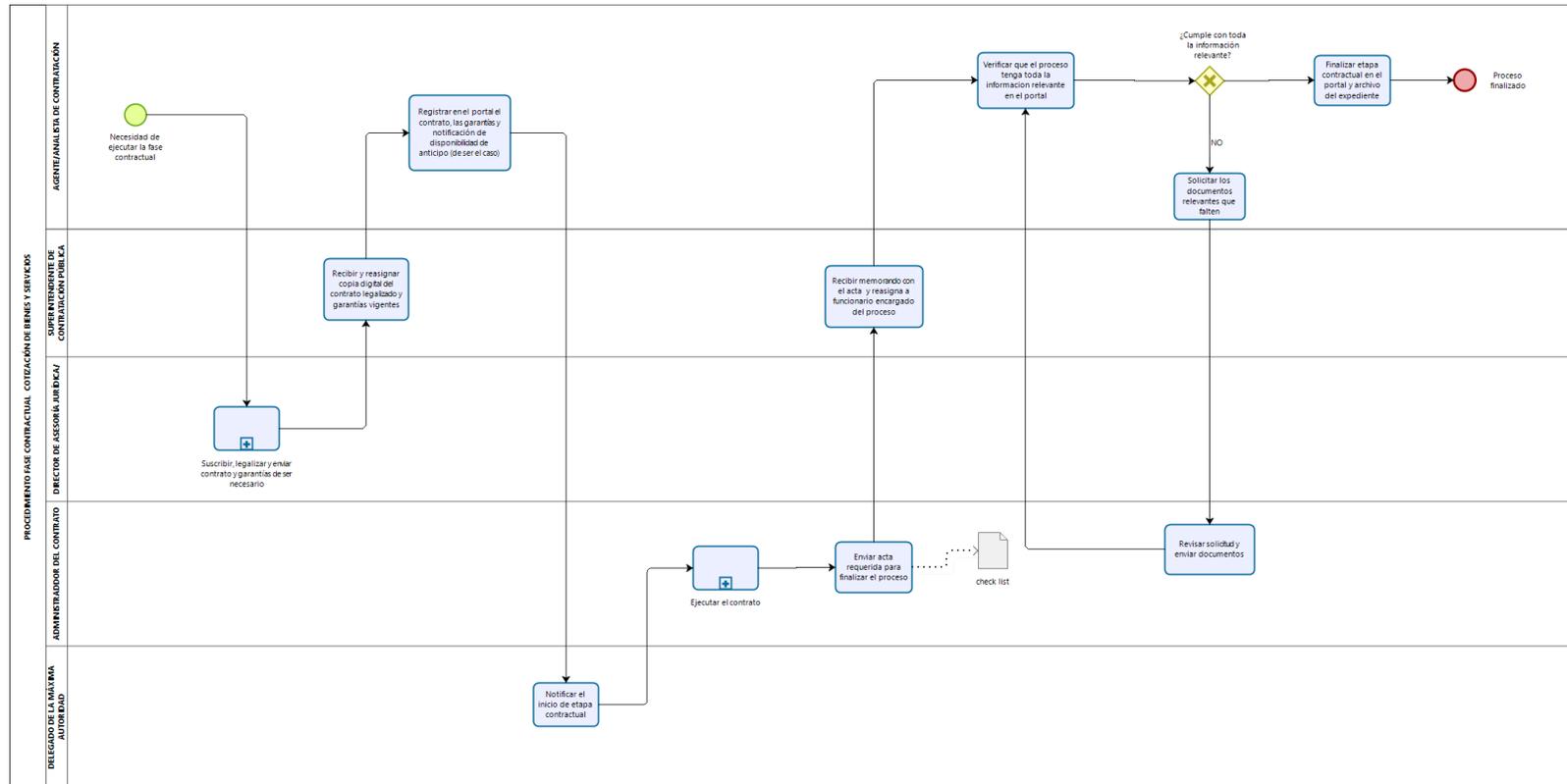


Ilustración 11 Fase Pre-Contractual Cotización de Bienes y Servicios

Fuente: Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR



Ilustración 12 Fase Contractual Cotización de Bienes y Servicios



Fuente: Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Jefe/Funcionario del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Comisión Técnica

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria del Delegado de la Máxima Autoridad

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 26 *Indicadores de Desempeño de Cotización para Bienes y Servicios*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 27 Control de Registros de Cotización para Bienes y Servicios

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 28 Control de Procedimientos de Cotización para Bienes y Servicios

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

### 4.6.7. Procedimiento de Licitación para Bienes y Servicios por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO LICITACIÓN PARA BIENES Y SERVICIOS</b>				<b>Código: R –</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión: Jefe</b> Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado                  por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>

## 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de licitación para la contratación de bienes y servicios no normalizados, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

## 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes y servicios no normalizados; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

## 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

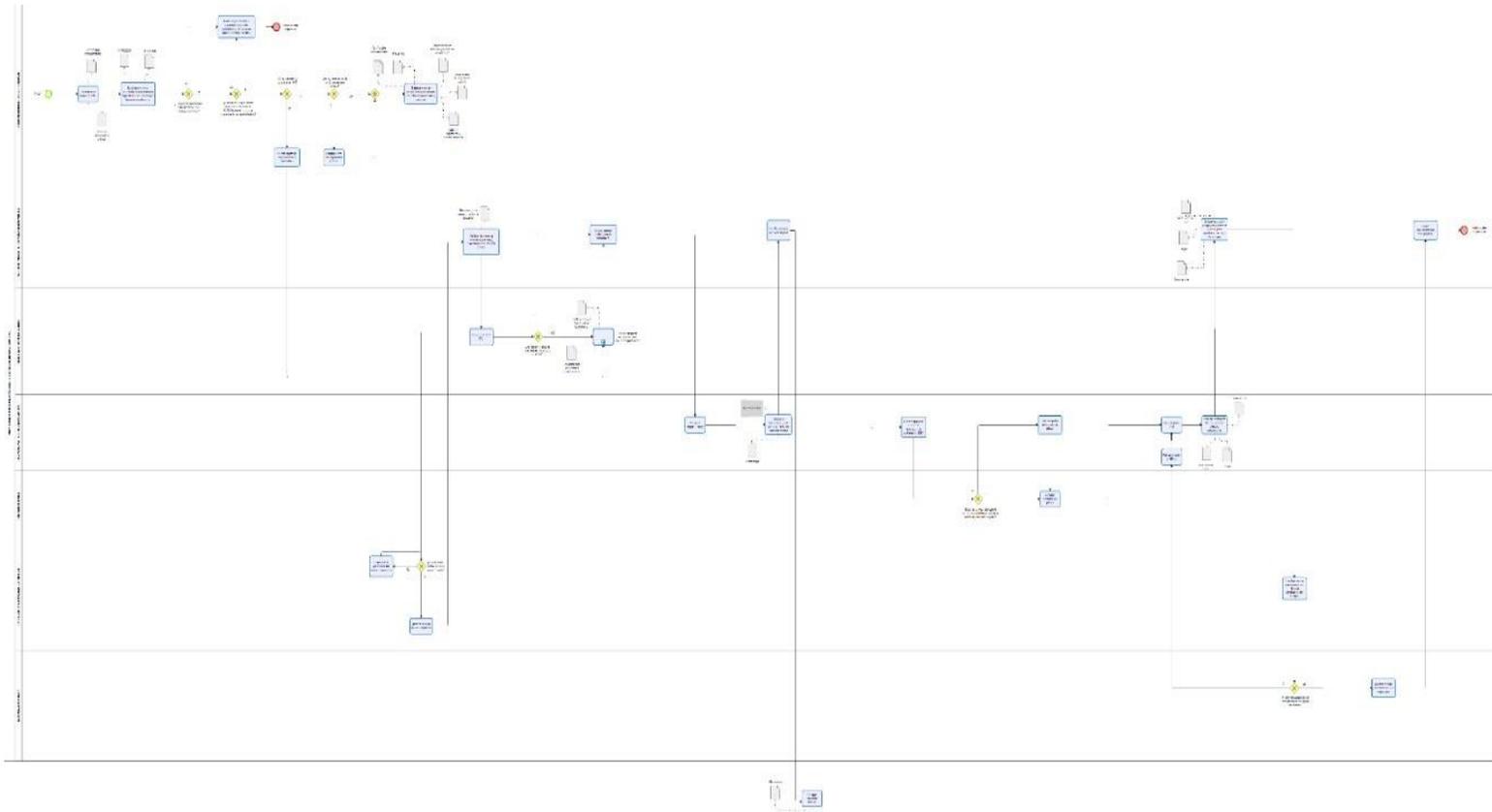
**BIENES NORMALIZADOS:** Cosas corporales e incorpóreas de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

SERVICIOS NORMALIZADOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

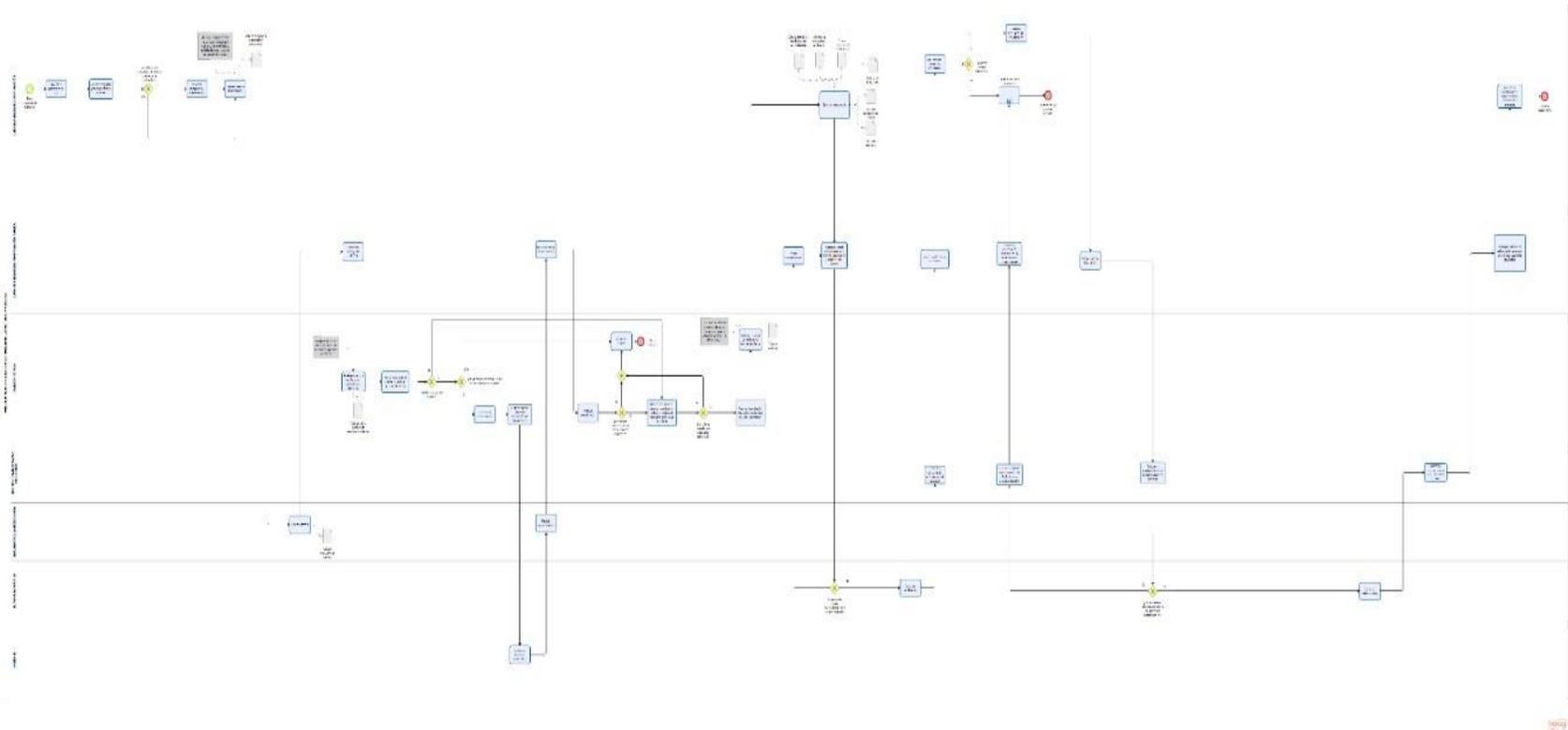
- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento Ilustración 13 Fase Preparatoria Licitación de Bienes y Servicios



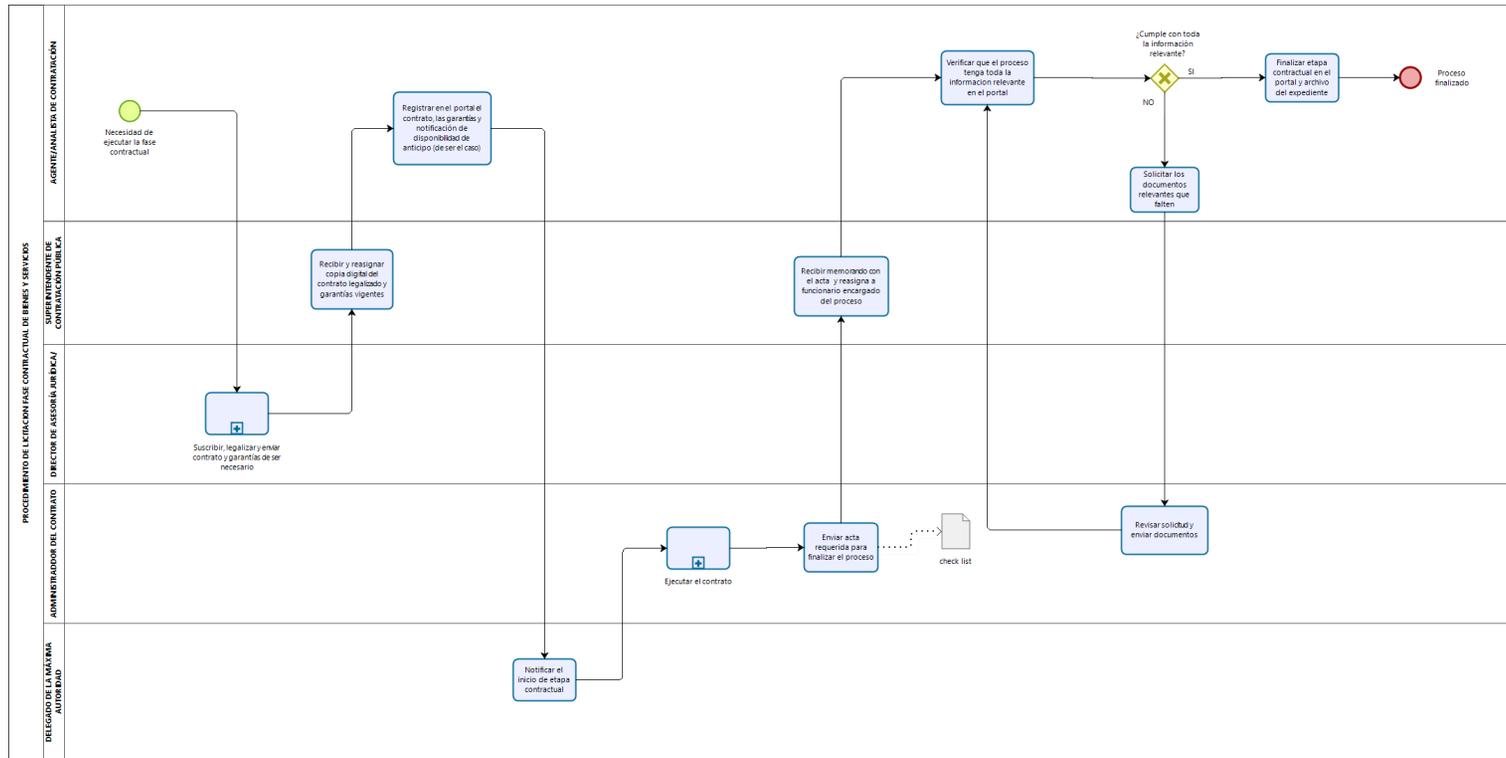
**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 14 Fase Pre-Contractual Licitación de Bienes y Servicios



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 15 Fase Contractual Licitación de Bienes y Servicios



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Comisión Técnica

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Máxima Autoridad

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 29 *Indicadores de Desempeño de Licitación para Bienes y Servicios*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 30 *Control de Registros de Licitación para Bienes y Servicios*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 31 *Control de Procedimientos de Licitación para Bienes y Servicios*

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.8. Procedimiento de Menor Cuantía para Obras por Contratación Pública

 CENTRO	<b>PROCEDIMIENTO MENOR CUANTÍA EN OBRAS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA</b>				<b>Código: R –</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departament o Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>Versión:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de menor cuantía para la contratación de obras, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de obras; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para este tipo de procedimiento.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

OBRAS: la ejecución de obras que tenga por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura ya existente.

### 4. Documentos de soporte

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 16 Fase Preparatoria Menor Cuantía de Obras*

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

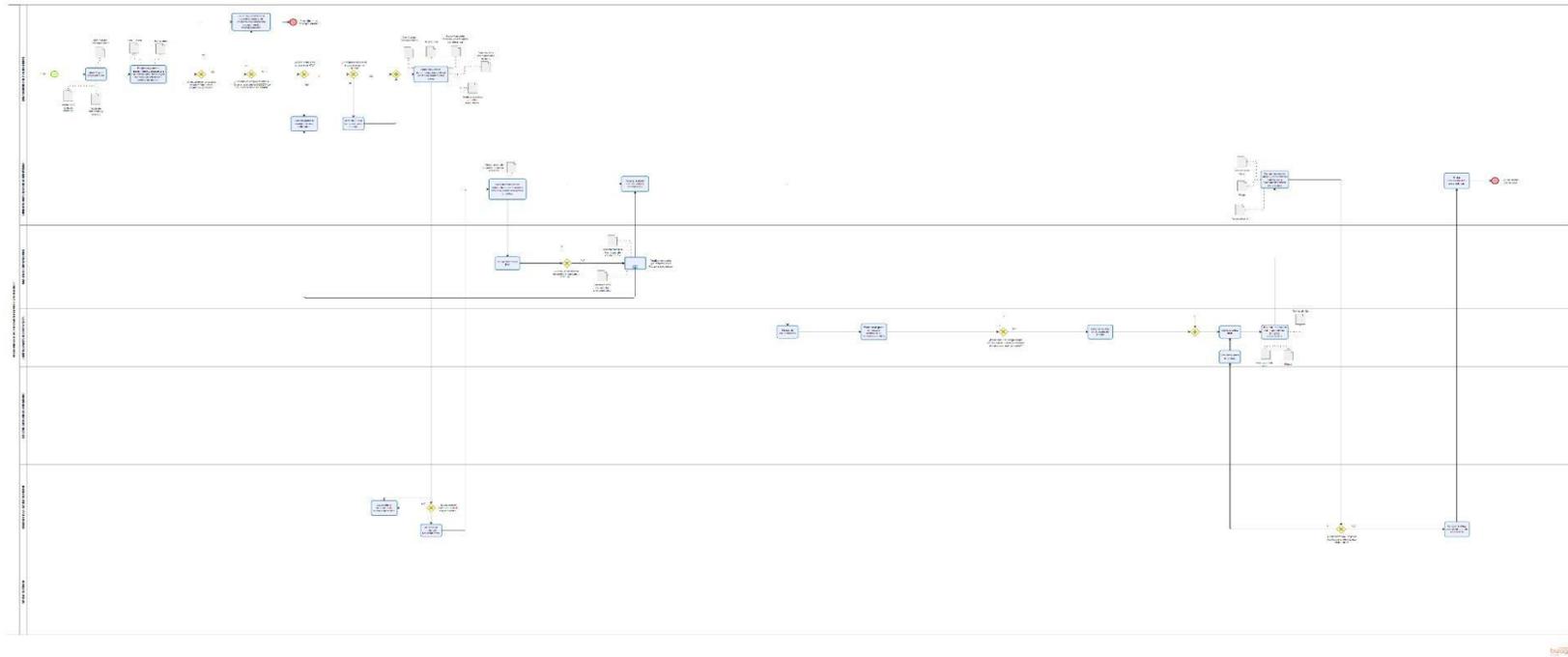
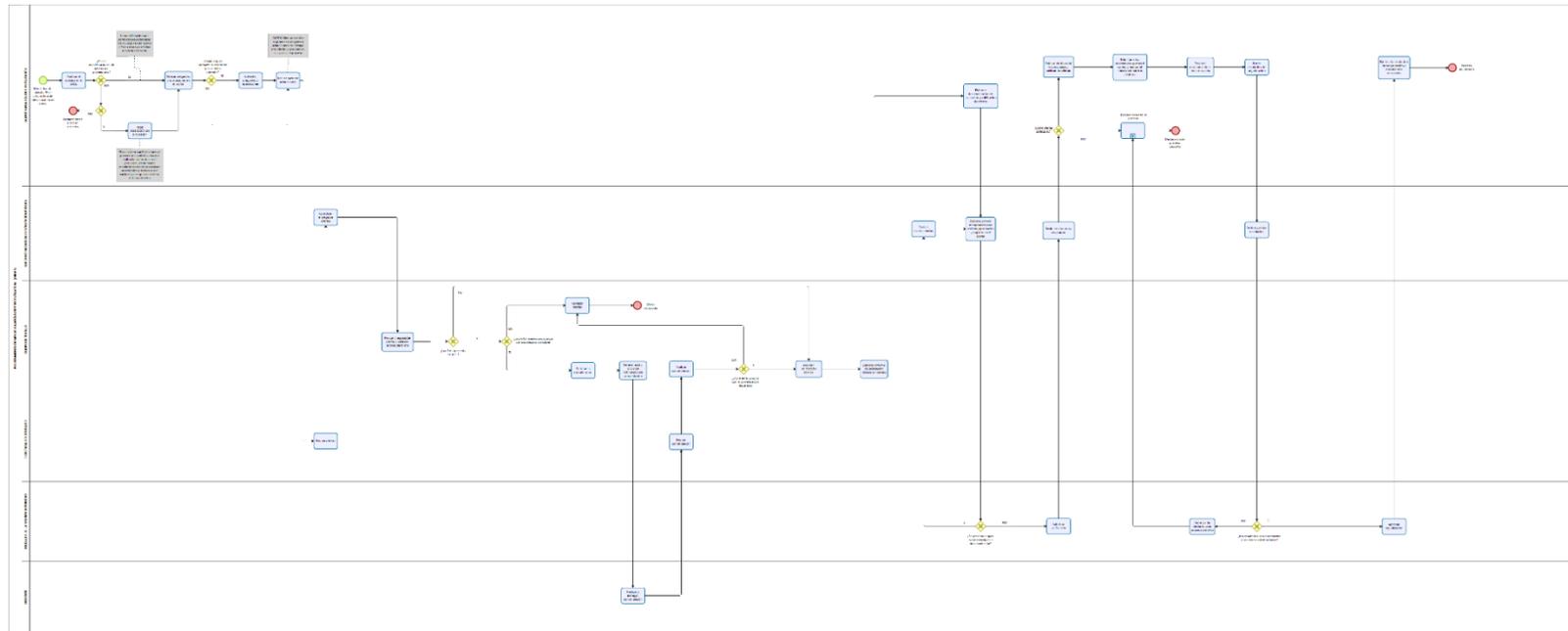
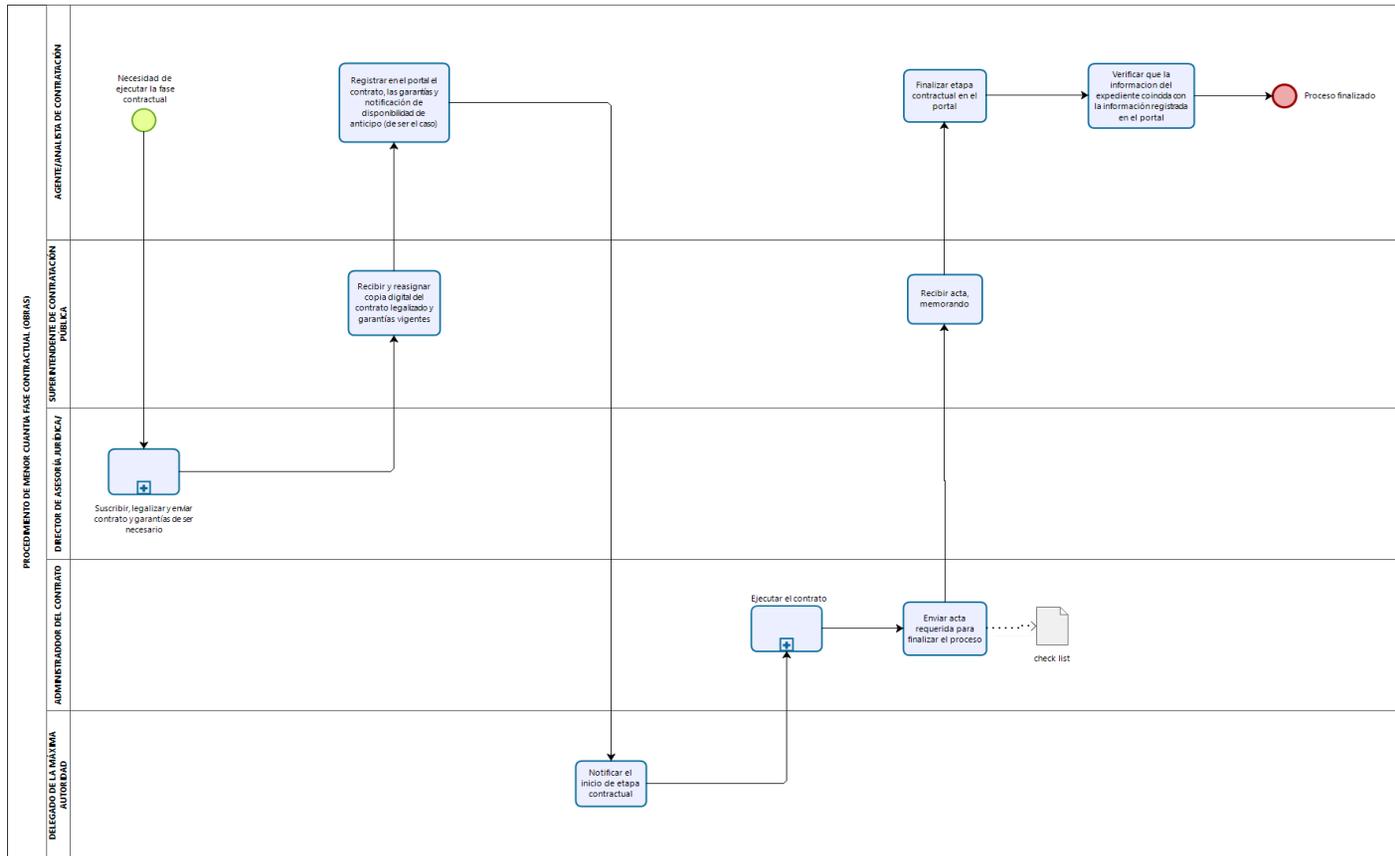


Ilustración 17 Fase Pre-Contractual Menor Cuantía de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 18 Fase Contractual Menor Cuantía de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Equipo de Trabajo

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 32 *Indicadores de Desempeño Menor Cuantía de Obras*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 33 *Control de Riesgos de Menor Cuantía para Obras*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponibles para	Archivos	Tiempo

R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XXX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 34 *Control de Procedimientos de Menor Cuantía para Obras*

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

### 4.6.9. Procedimiento de Cotización para Obras por Contratación Pública

<b>PROCEDIMIENTO COTIZACION DE OBRAS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA</b>	<b>Código: R –</b>
--	--------------------

	<b>Elaboración:</b>	<b>Revisión:</b> Jefe	<b>Aprobación:</b>	<b>Autorizado</b>	<b>Versión:</b>
	Superintendente de Contratación Pública	Departamento Financiero	Director Administrativo Financiero	por: Presidente Ejecutivo	<b>Fecha:</b>

## 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de cotización para la contratación de obras, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

## 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de obras; y concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

## 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

OBRAS: Construcción, reconstrucción, remodelación, mantenimiento, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación, instalación, habilitación, y en general cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles o sobre el suelo o subsuelo, tales como edificaciones, túneles, puertos, sistemas de alcantarillado y agua potable, presas, sistemas eléctricos y electrónicos, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieran dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.

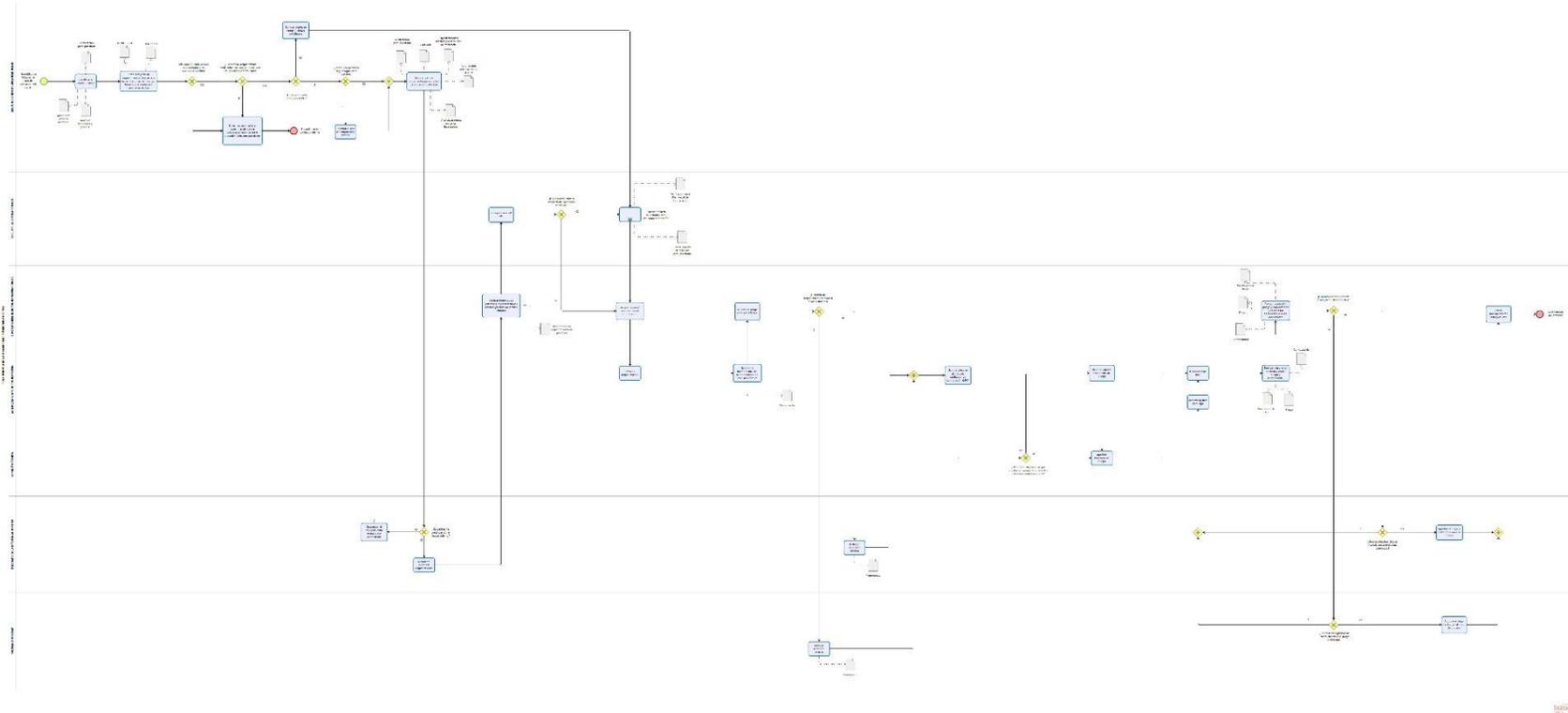
## 4. Documentos de soporte

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

5. Descripción del Procedimiento

Ilustración 19 Fase Preparatoria Cotización de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## Ilustración 20 Fase Pre-Contractual Cotización de Obras

Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

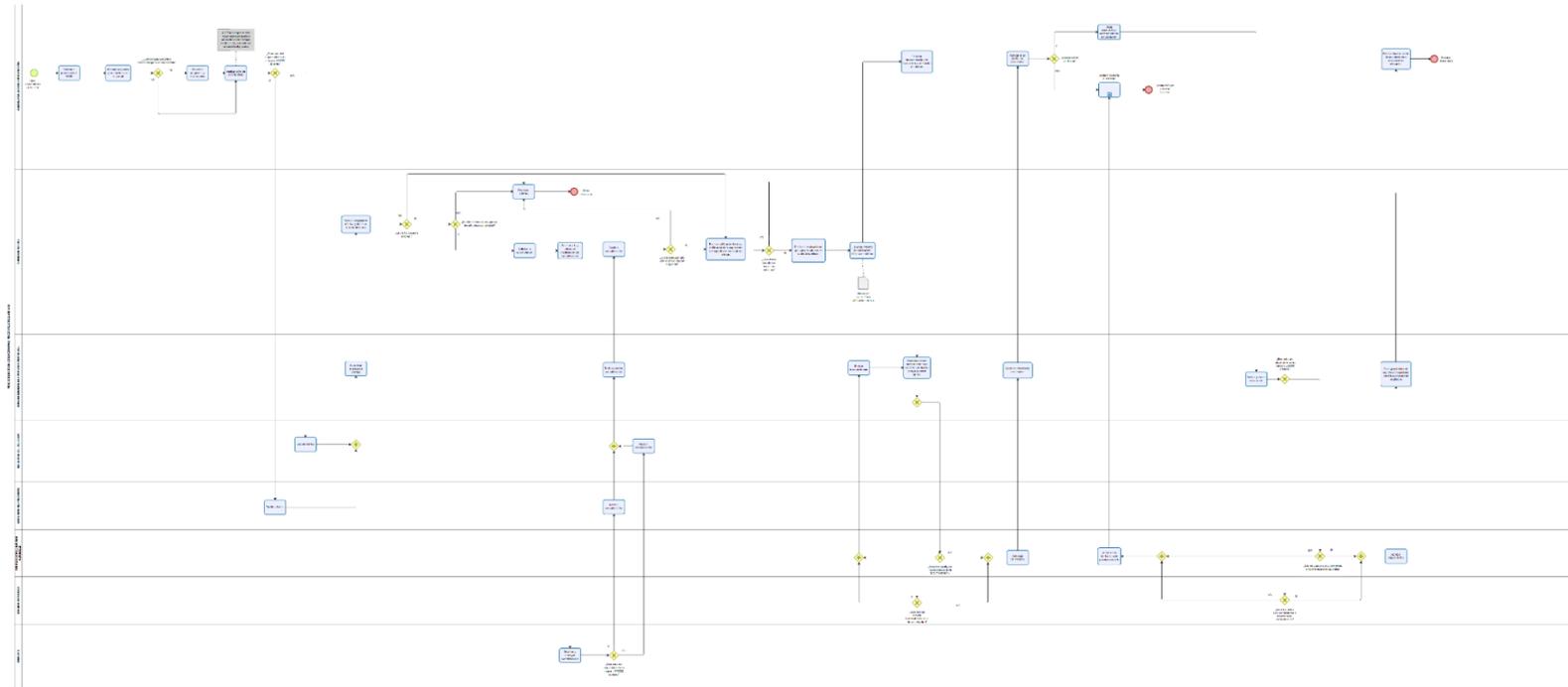
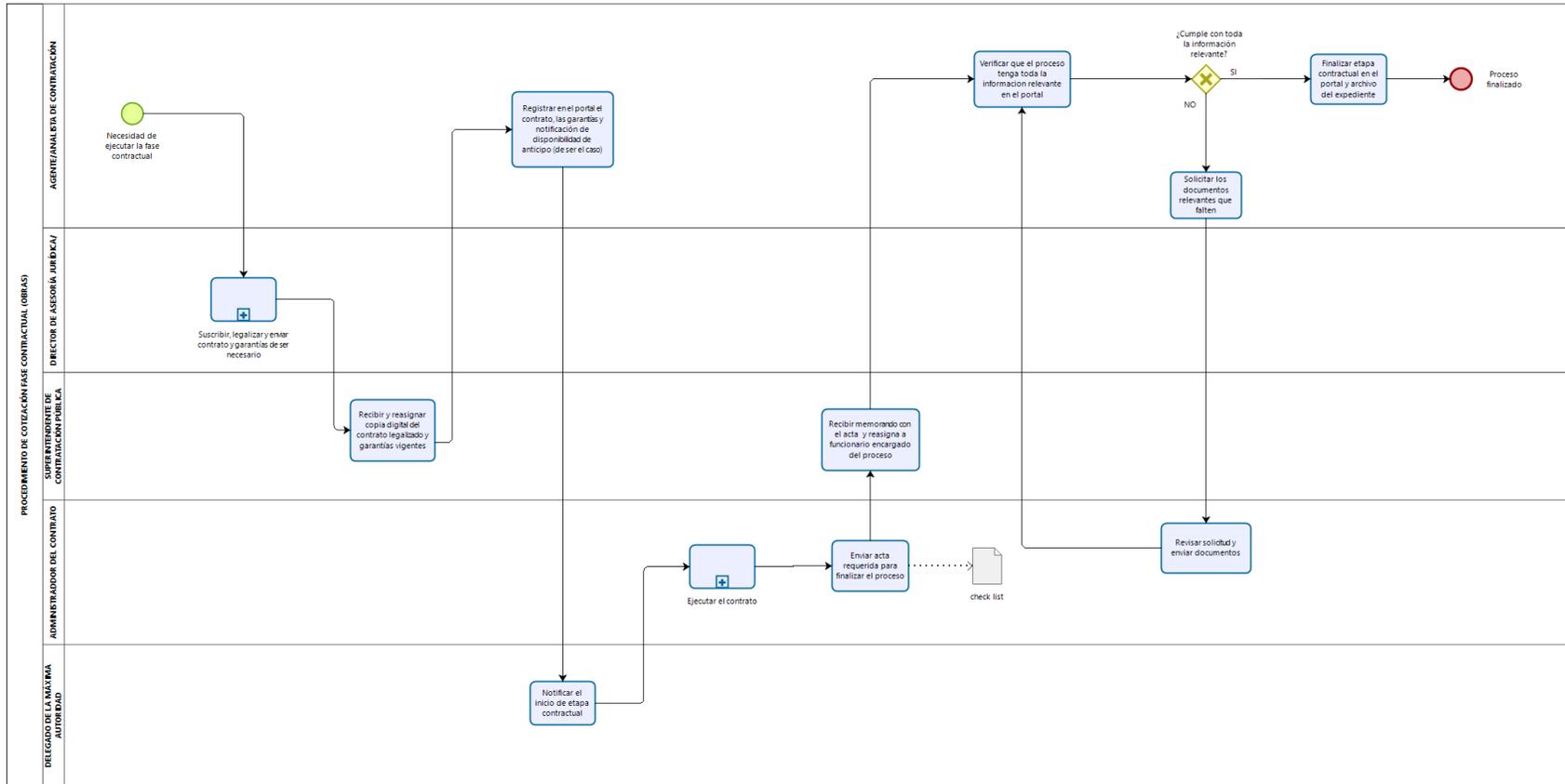


Ilustración 21 Fase Contractual Cotización de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Comisión Técnica

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Equipo de Trabajo

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera

Secretaria de la Presidencia Ejecutiva

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 35 *Indicadores de Desempeño de Cotización para Obras*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsabl e revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 36 *Control de Registros de Cotización para Obras*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XXX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 37 *Control de Procedimientos de Cotización para Obras*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.10. Procedimiento de Licitación para Obras por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO LICITACIÓN PARA OBRAS				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de licitación para la contratación de obras, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de obras; y concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

OBRAS: *Construcción, reconstrucción, remodelación, mantenimiento, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación, instalación, habilitación, y en general cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles o sobre el suelo o subsuelo, tales como edificaciones, túneles, puertos, sistemas de alcantarillado y agua potable, presas, sistemas eléctricos y electrónicos, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieran dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.*

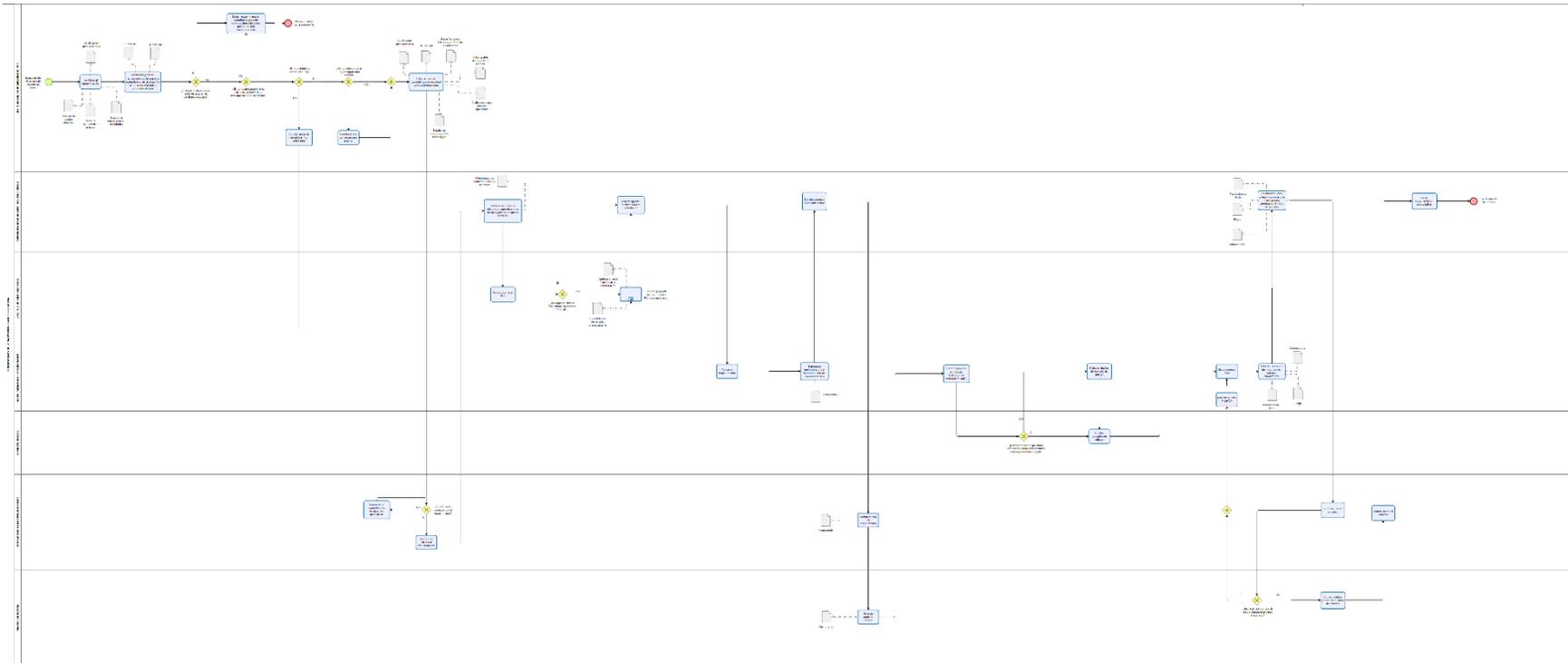
*ESTUDIO DE DESAGREGACIÓN TECNOLÓGICA: Estudio pormenorizado que realiza la Entidad Contratante en la fase pre contractual, en base a la normativa y metodología definida por el Servicio Nacional de Contratación Pública en coordinación con el Ministerio de Industrias y Productividad, sobre las características técnicas del proyecto y de cada uno de los componentes objeto de la contratación, en relación a la capacidad tecnológica del sistema productivo del país, con el fin de mejorar la posición de negociación de la Entidad Contratante, aprovechar la oferta nacional de bienes, obras y servicios acorde con los requerimientos técnicos demandados, y determinar la participación nacional.*

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

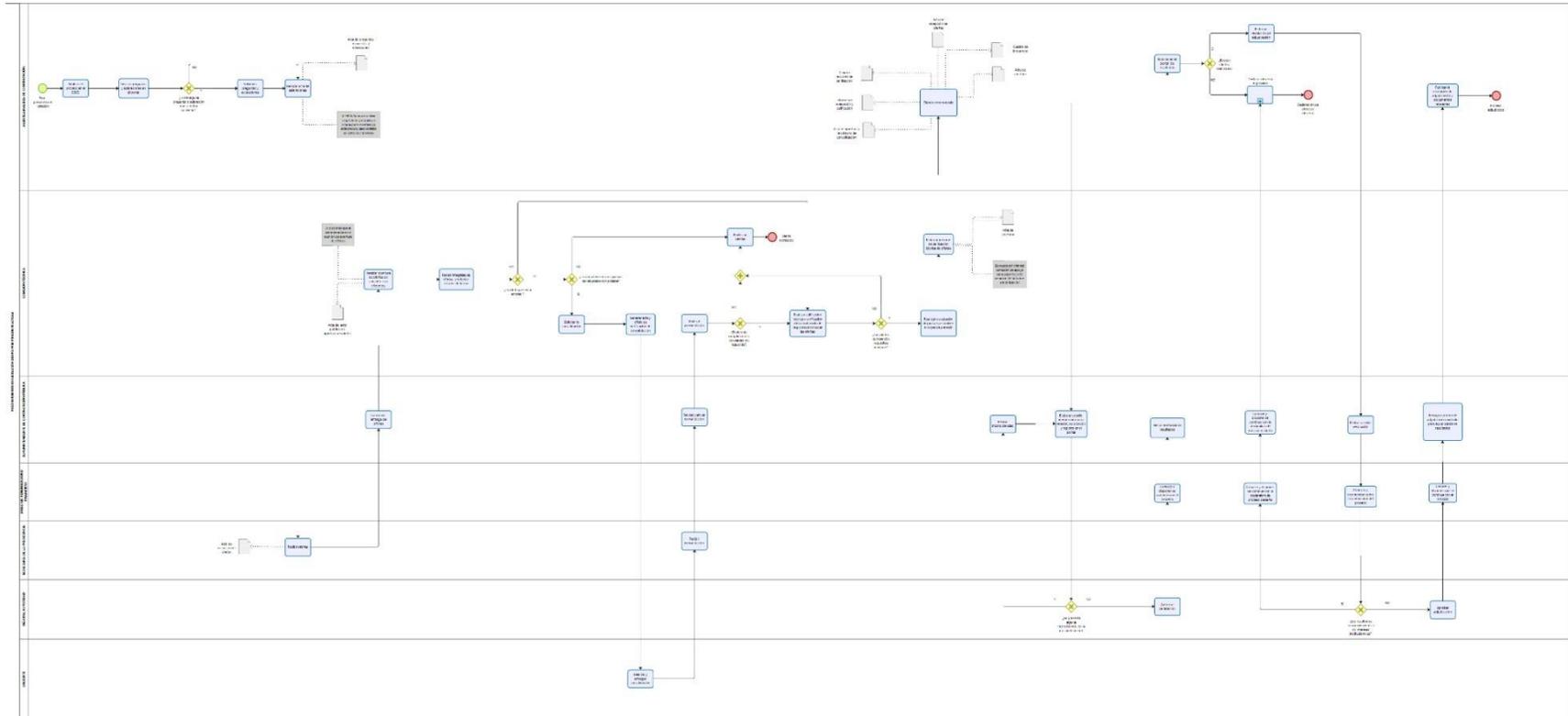
5. Descripción del Procedimiento

Ilustración 22 Fase Preparatoria Licitación de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

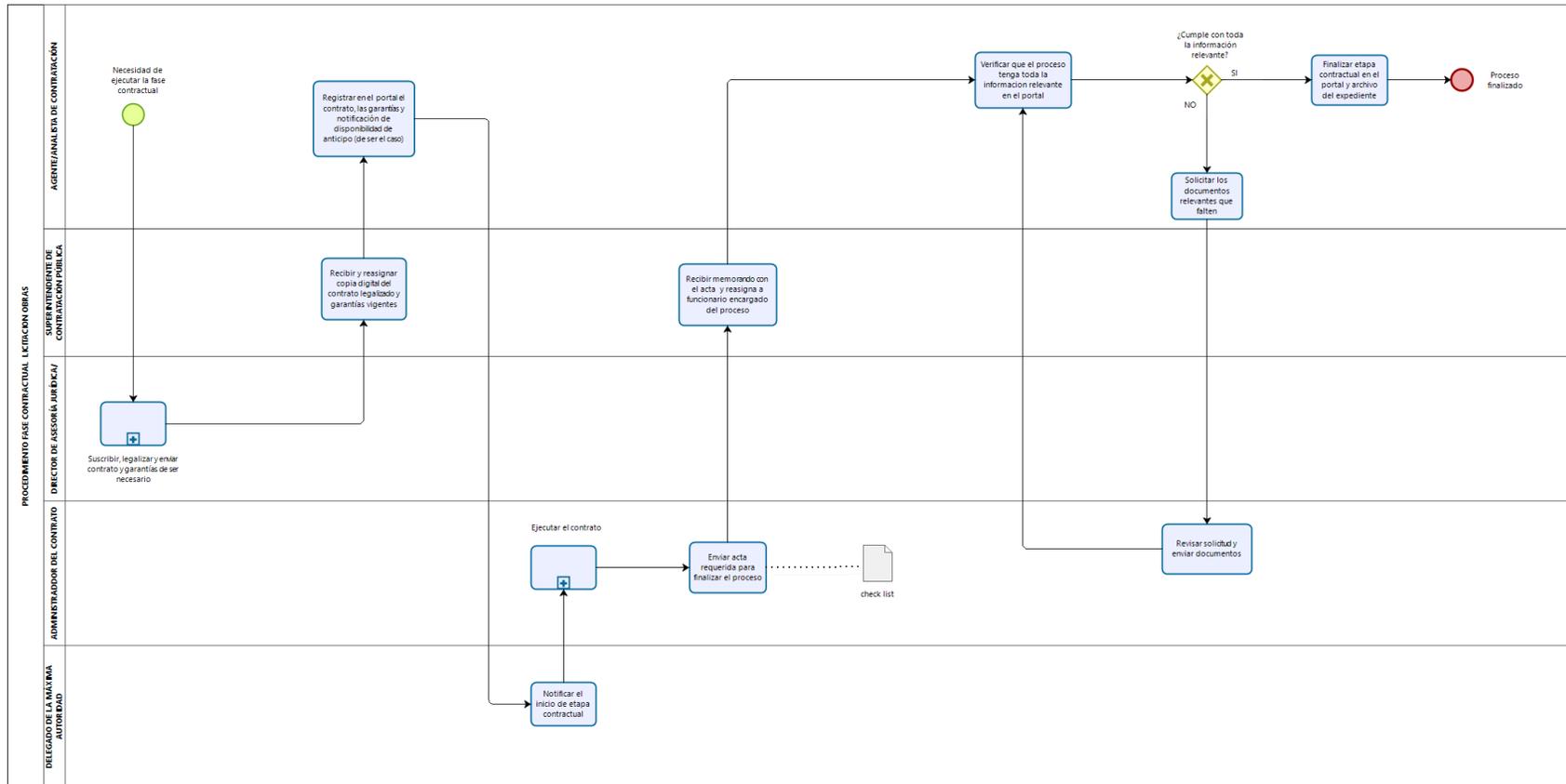
Ilustración 23 Fase Pre Contractual Licitación de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*



Ilustración 24 Fase Contractual Licitación de Obras



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Comisión Técnica

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Presidencia Ejecutiva

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 38 *Indicadores de Desempeño de Licitación para Obras*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable y revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 39 *Control de Registros de Licitación para Obras*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XXX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 40 *Control de Procedimientos de Licitación para Obras*

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.11. Procedimiento de Consultoría de Concurso Público por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA POR CONCURSO PÚBLICO</b>				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión: Jefe</b> Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de consultorías de concurso público para la contratación de servicios, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación servicios; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

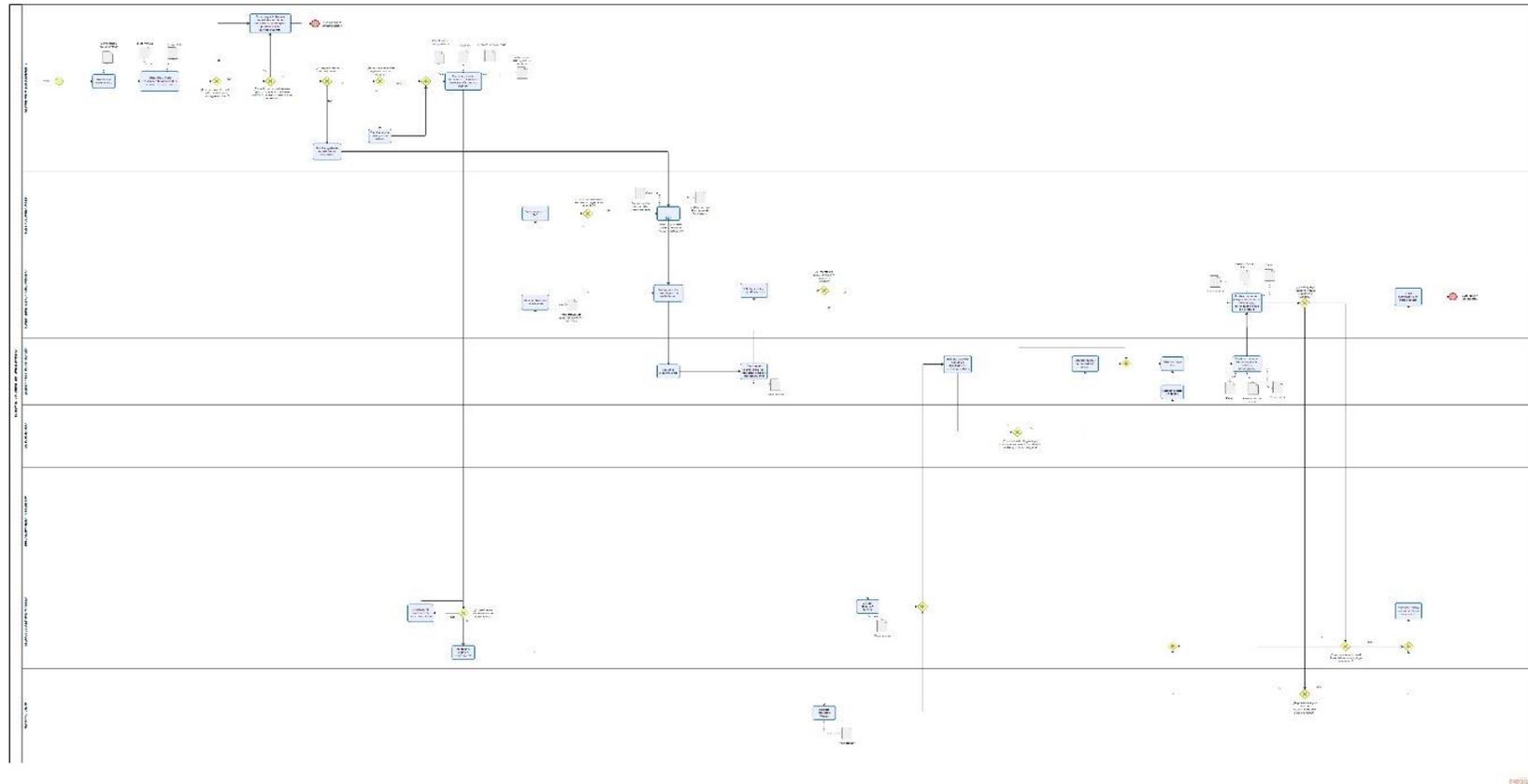
SERVICIOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 25 Fase Preparatoria Consultoría de Concurso Público*



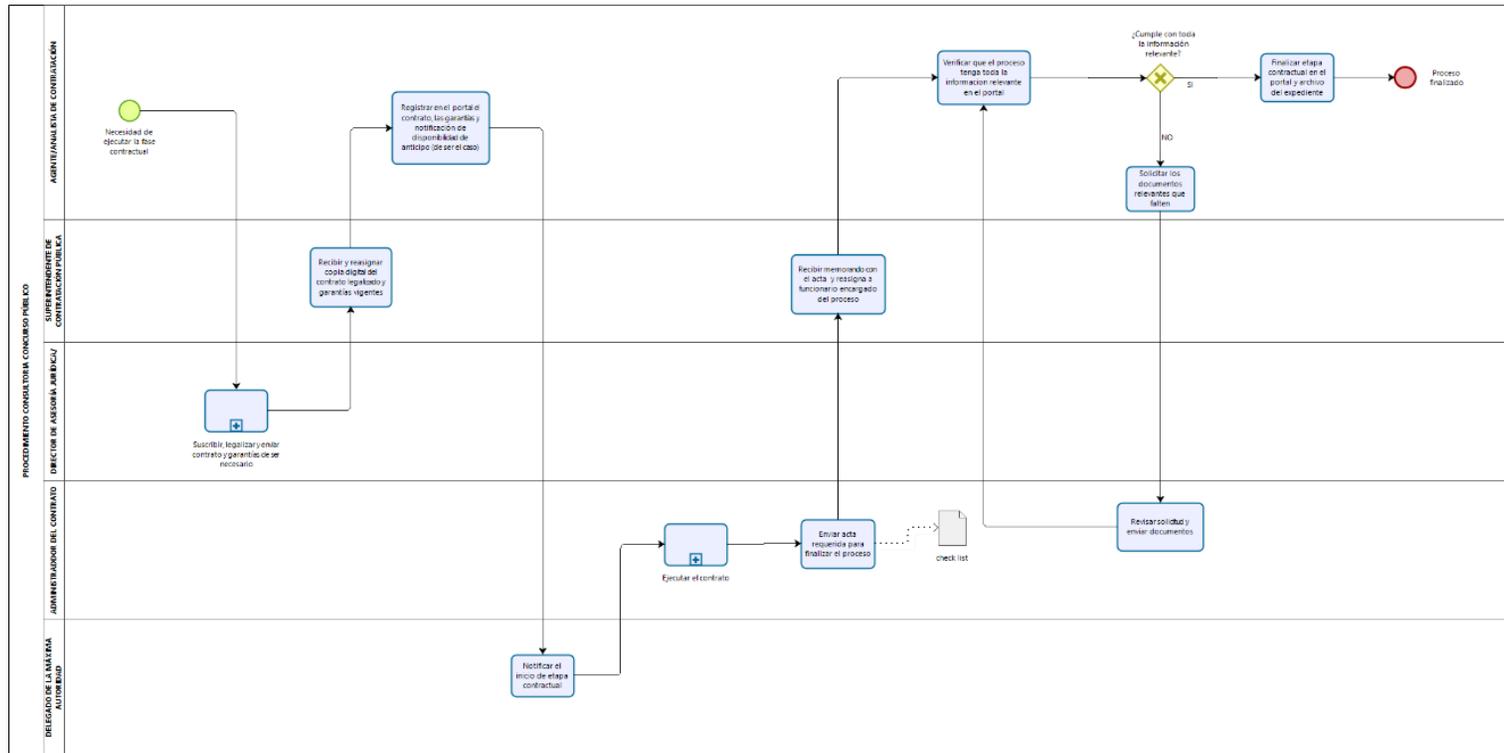
**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 26 Fase Pre Contractual Consultoría de Concurso Público



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 27 Fase Contractual Consultoría de Concurso Público



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de trabajo

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Máxima Autoridad

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 41 *Indicadores de Desempeño de Consultoría de Concurso Público*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 42 *Control de Registros de Consultoría de Concurso Público*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 43 *Control de Procedimientos de Consultoría de Concurso Público*

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSU*

## 4.6.12. Procedimiento de Consultoría para Contratación Directa por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA POR CONTRATACIÓN DIRECTA</b>				<b>Código: R</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintenden tede Contratación Pública	<b>Revisión: Jefe</b> Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	<b>-Versión:</b>  <b>Fecha:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de consultorías contratación directa para la contratación de servicios, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación servicios; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

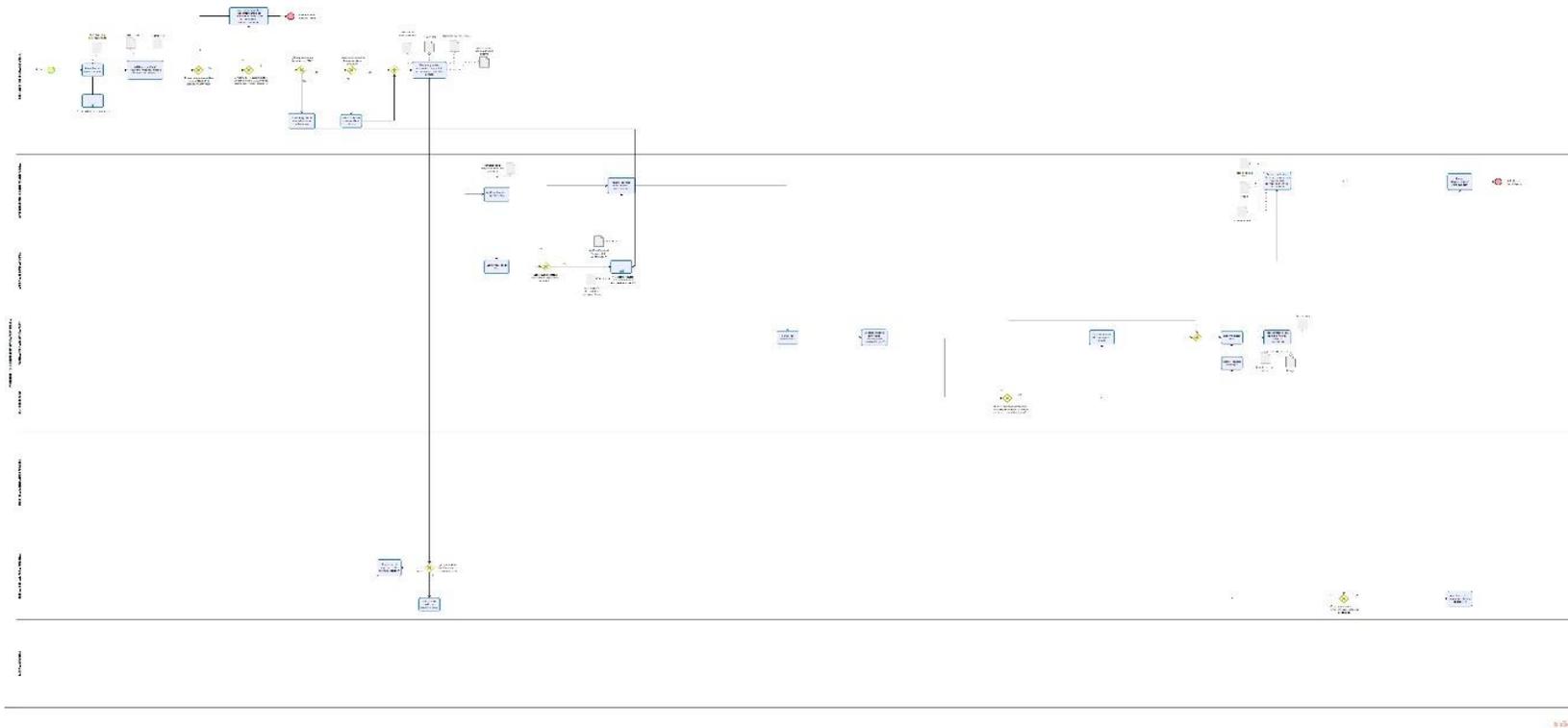
SERVICIOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

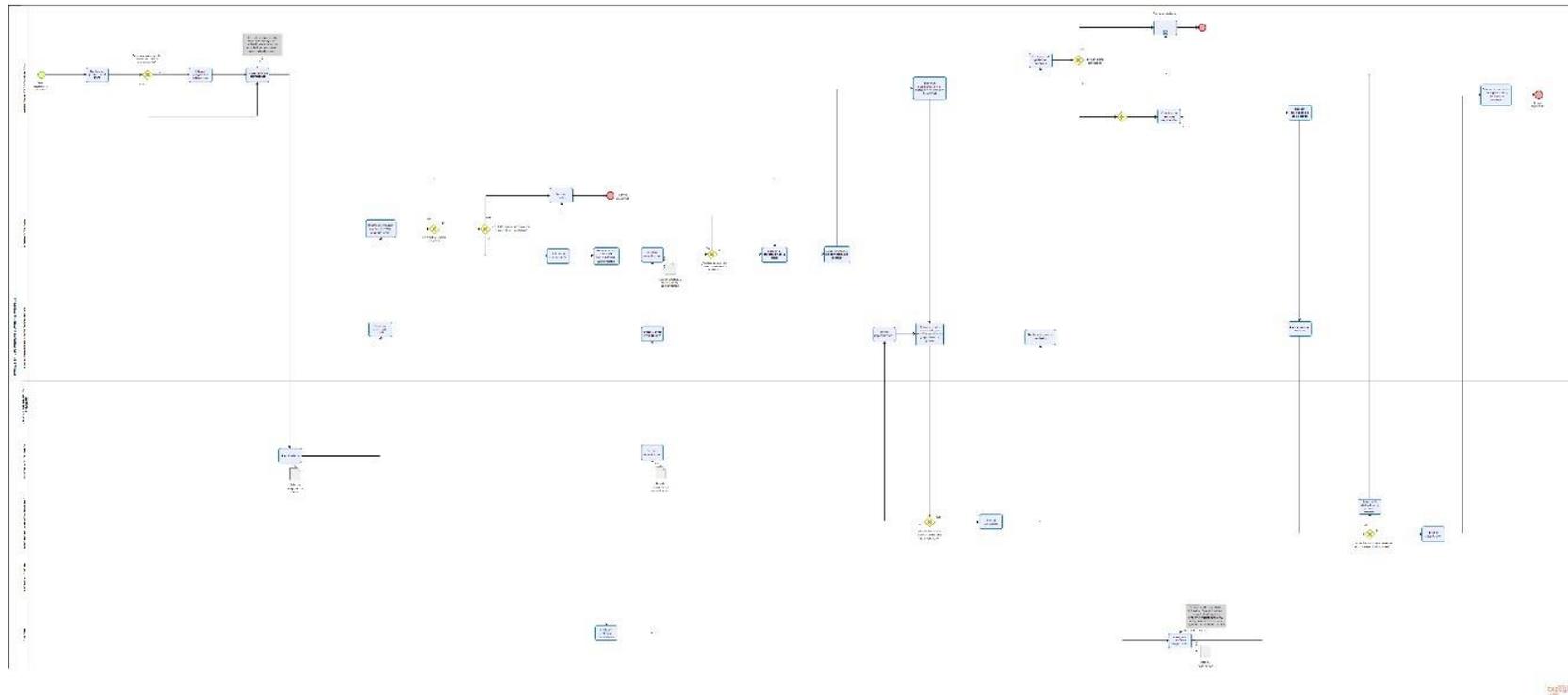
## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 28 Fase Preparatoria Consultoría Contratación Directa*



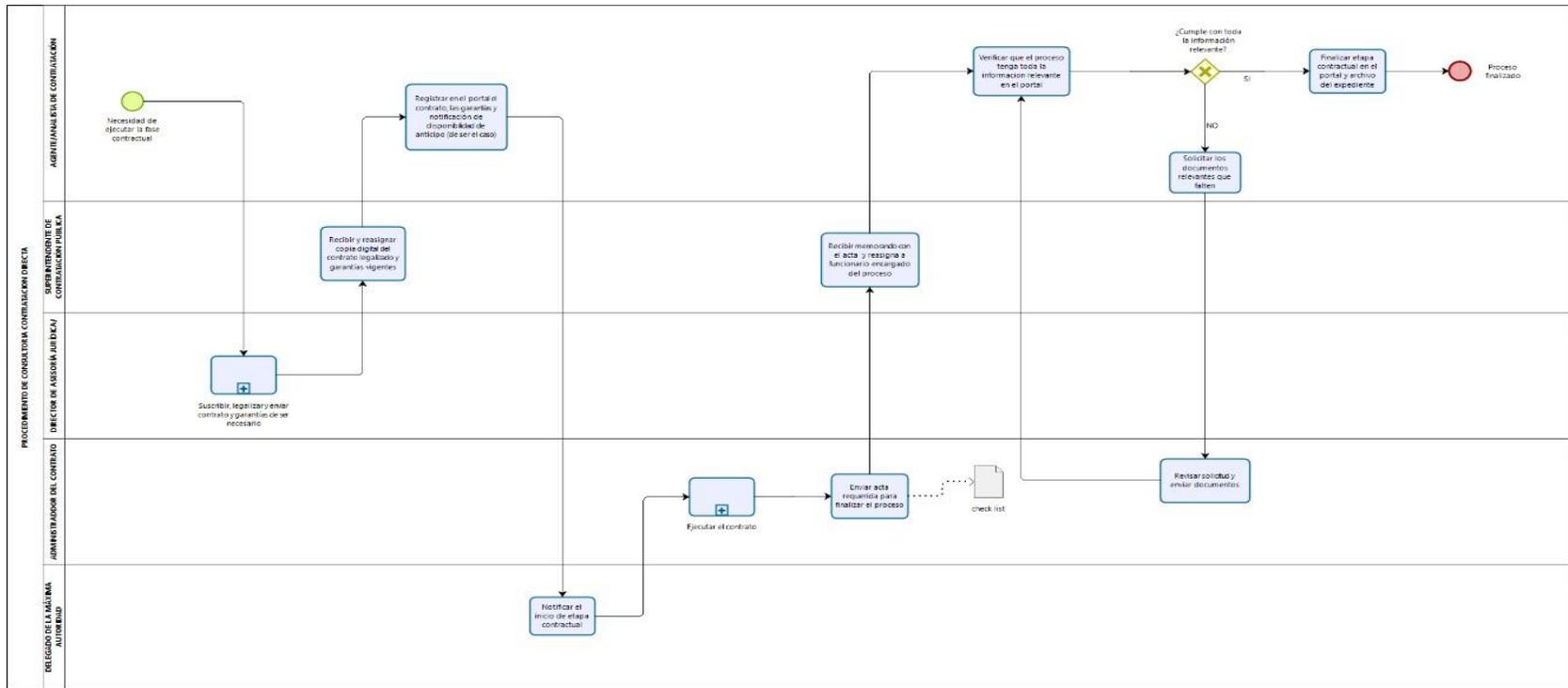
**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 29 Fase Pre Contractual Consultoría Contratación Directa



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 30 Fase Contractual Consultoría Contratación Directa



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de trabajo

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Máxima Autoridad

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 44 *Indicadores de Desempeño de Consultoría para Contratación Directa*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 45 Control de Registros de Consultoría para Contratación Directa

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 46 Control de Procedimientos de Consultoría para Contratación Directa

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.13. Procedimiento de Consultoría Lista Corta por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA-LISTA CORTA				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión: Jefe</b> Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de consultorías-lista corta para la contratación de servicios, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación servicios; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

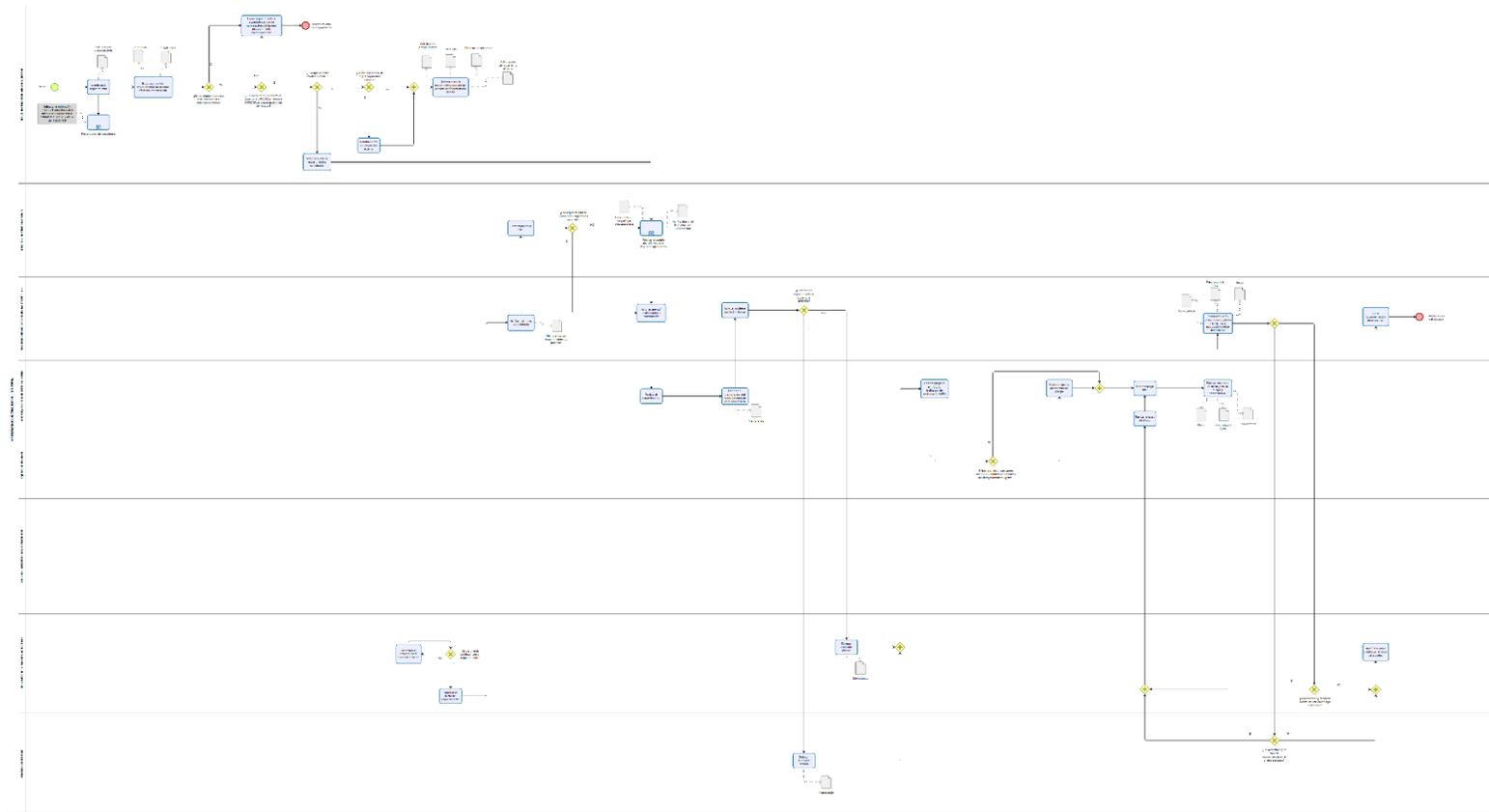
SERVICIOS: “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 31 Fase Preparatoria Consultoría Lista Corta*



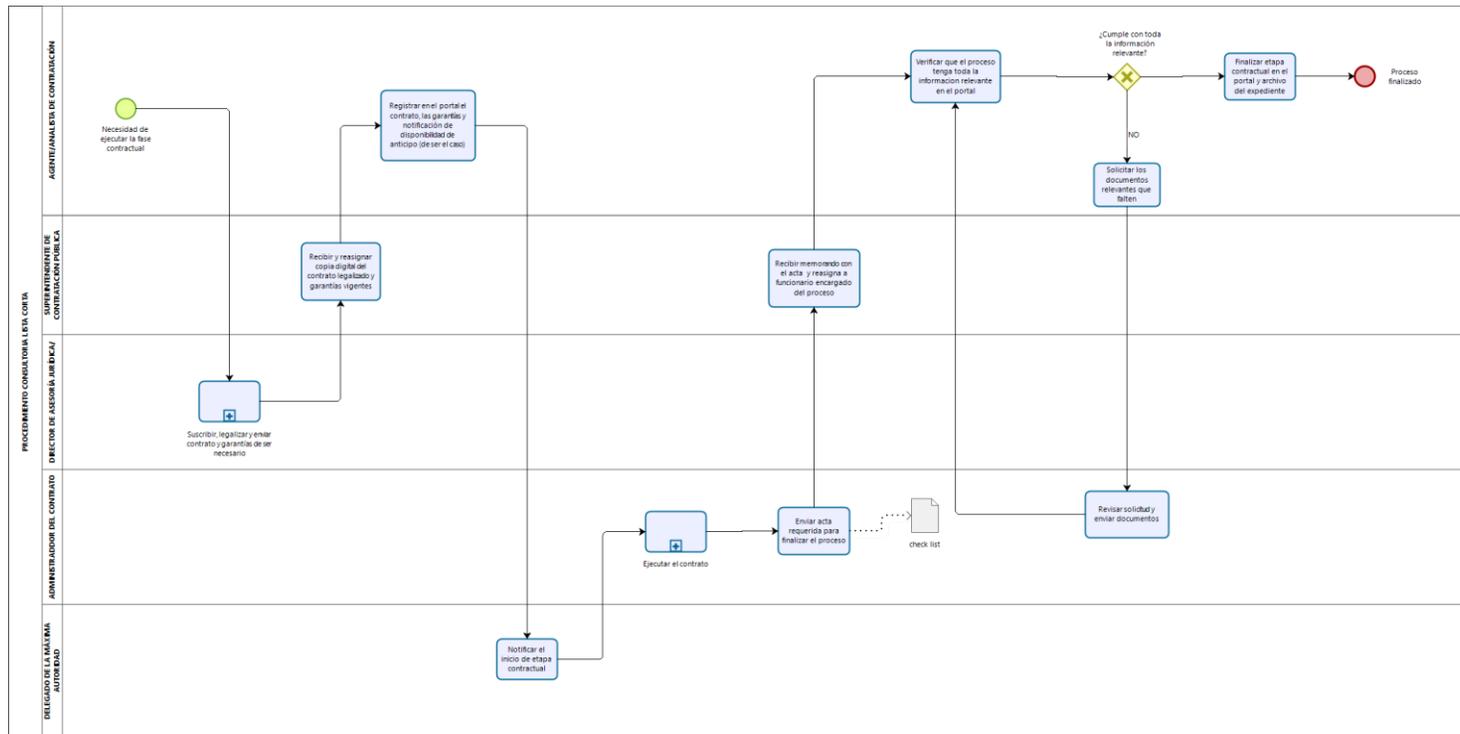
**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 32 Fase Pre Contractual Consultoría Lista Corta



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 33 Fase Contractual Consultoría Lista Corta



Fuente: Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de trabajo

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Máxima Autoridad

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 47 *Indicadores de Desempeño de Consultoría Lista Corta*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 48 *Control de Registros de Consultoría Lista Corta*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 49 *Control de Procedimientos de Consultoría Lista Corta*

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.14. Procedimiento de Régimen Especial por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO RÉGIMEN ESPECIAL				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departament o Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de régimen especial para la contratación de bienes, obras y servicios, incluidas las consultorías, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes, obras y servicios, incluidas las consultorías y la justificación para contratar bajo régimen especial; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

**BIENES NORMALIZADOS:** Cosas corporales e incorporales de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

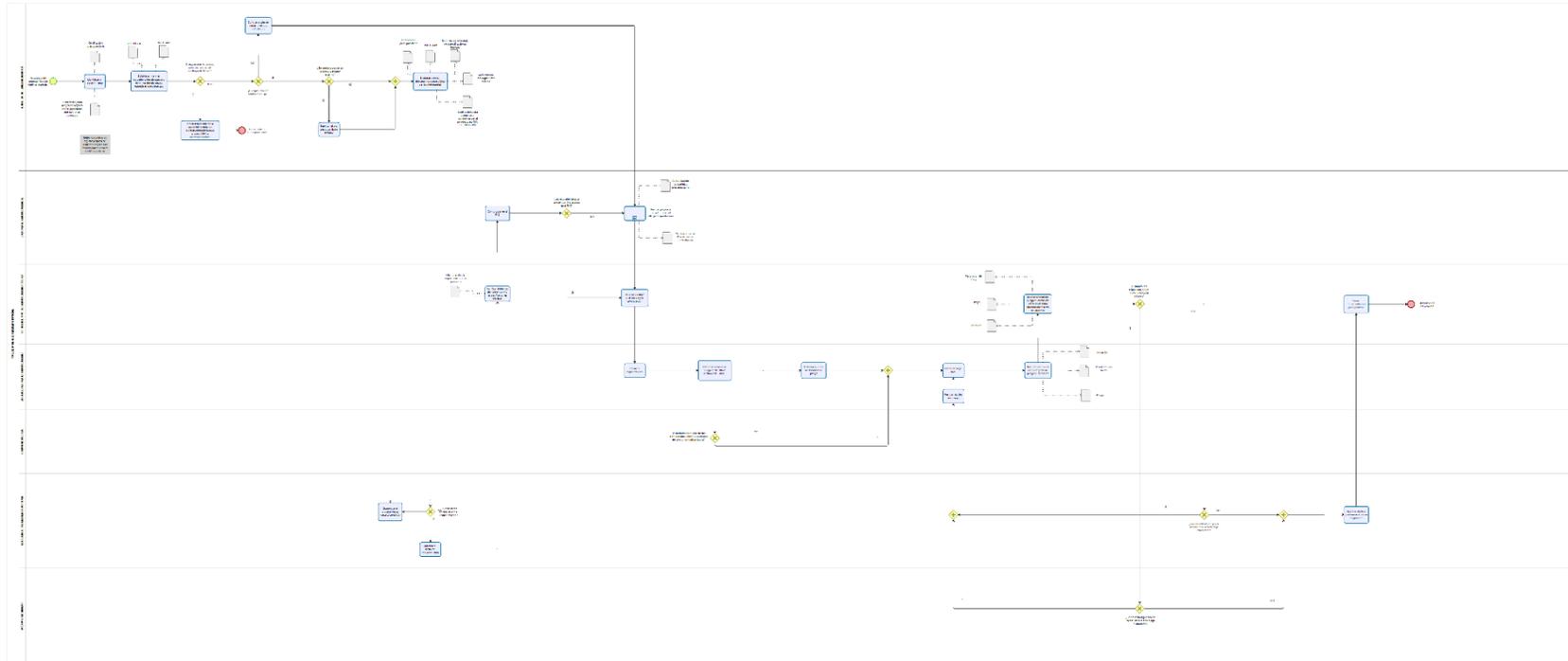
**SERVICIOS NORMALIZADOS:** “Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.”

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

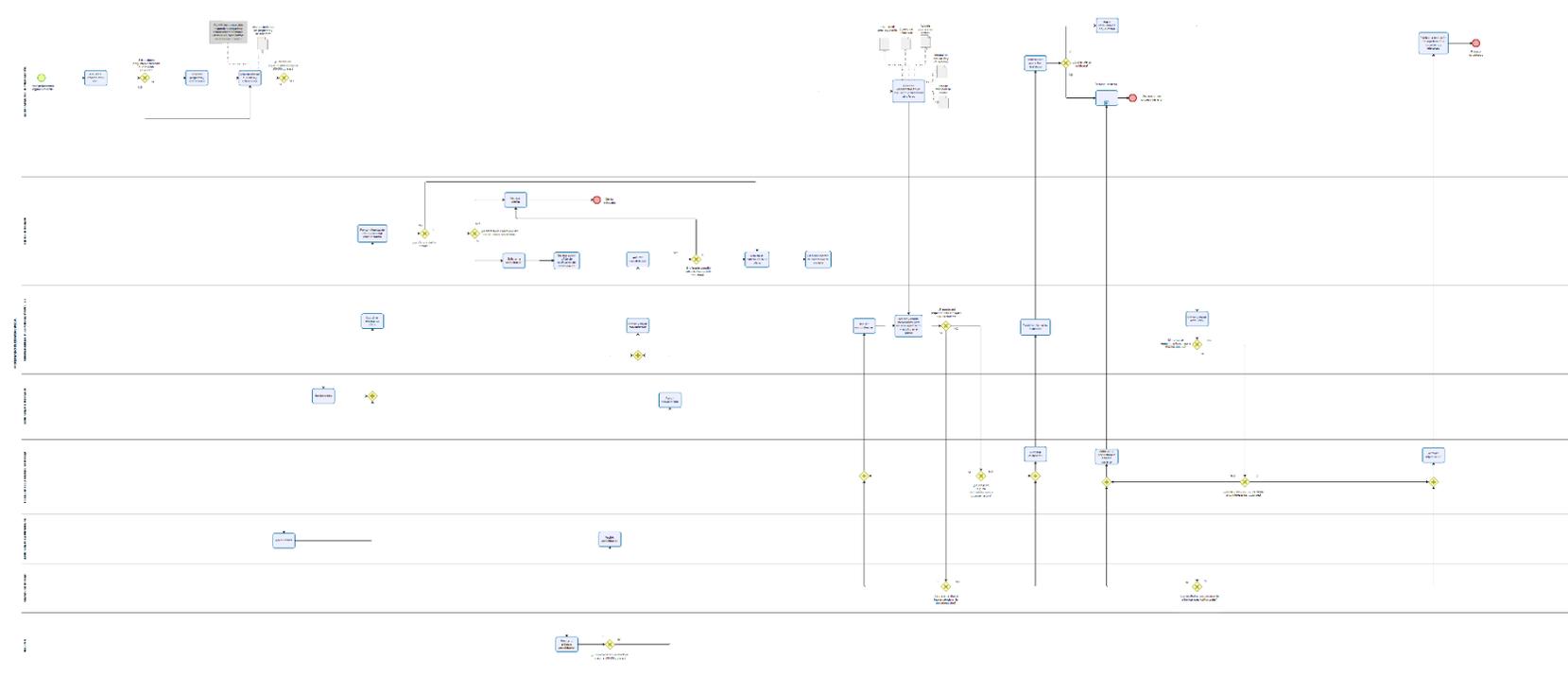
5. Descripción del Procedimiento

Ilustración 34 Fase Preparatoria Régimen Especial



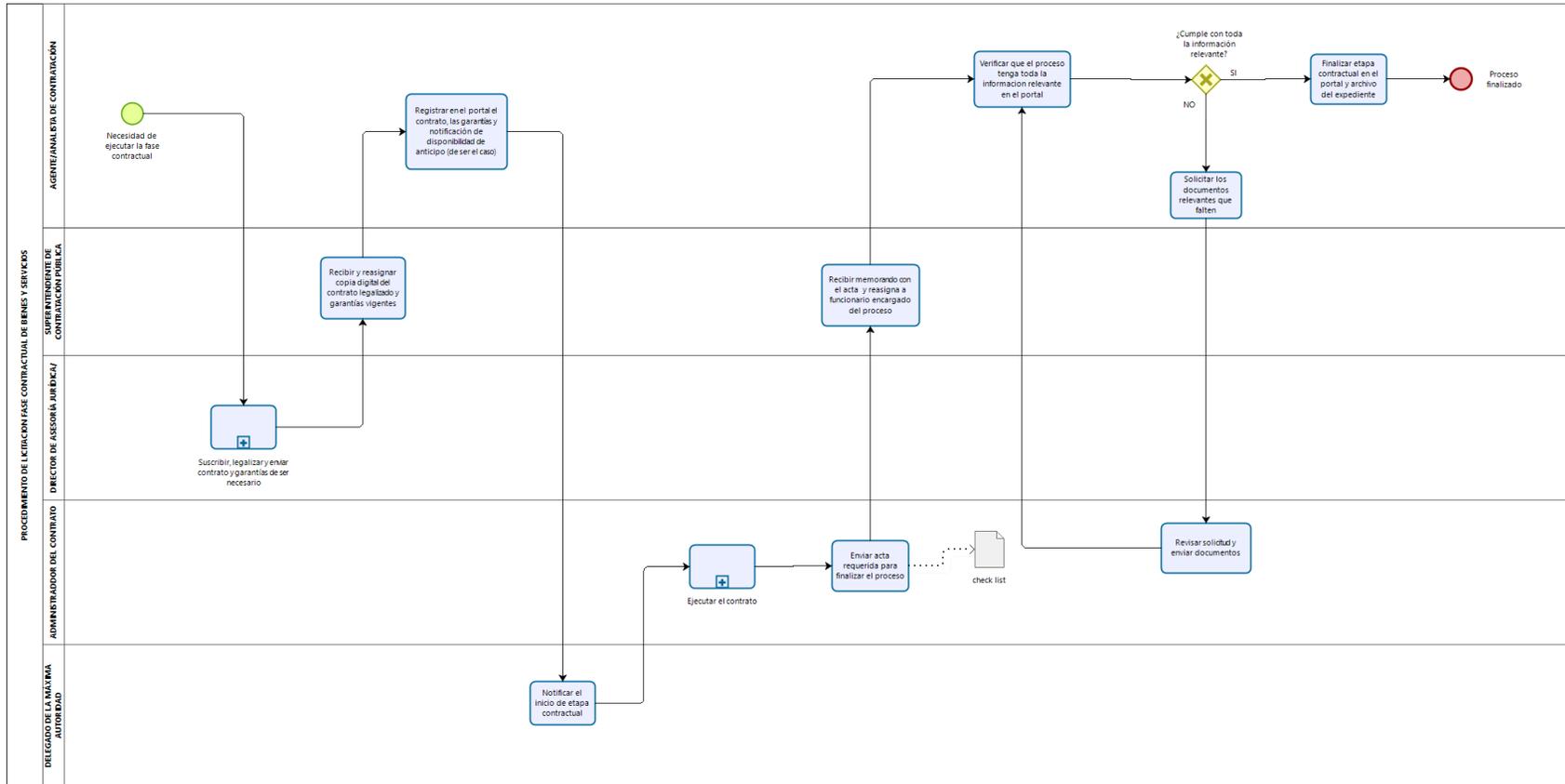
Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 35 Fase Pre Contractual Régimen Especial



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 36 Fase Contractual Régimen Especial



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de trabajo

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera

Secretaria de la Presidencia Ejecutiva

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 50 *Indicadores de Desempeño de Régimen Especial*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 51 Control de Registros de Régimen Especial

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XXX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR  
Tabla 51 Control de Registros

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 52 Control de Procedimientos de Régimen Especial

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado por	Modificación realizada
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR

## 4.6.15. Procedimiento de Arrendamiento Bienes Inmuebles por Contratación Pública

	<b>PROCEDIMIENTO DE ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES</b>				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de arrendamiento de bienes inmuebles, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes inmuebles; concluye con la verificación de información para la consolidación correspondiente de expedientes. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

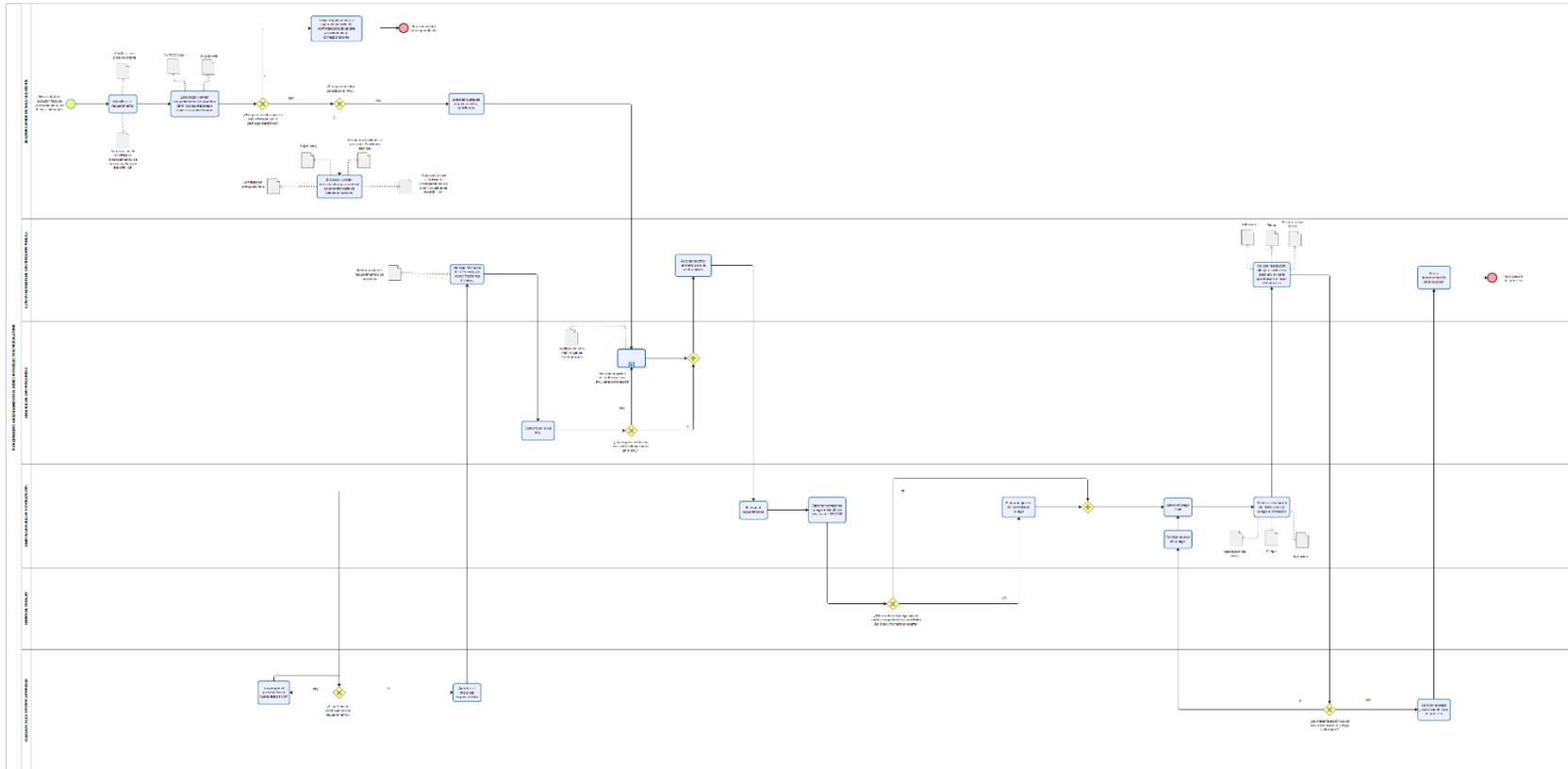
SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

### 4. Documentos de soporte

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

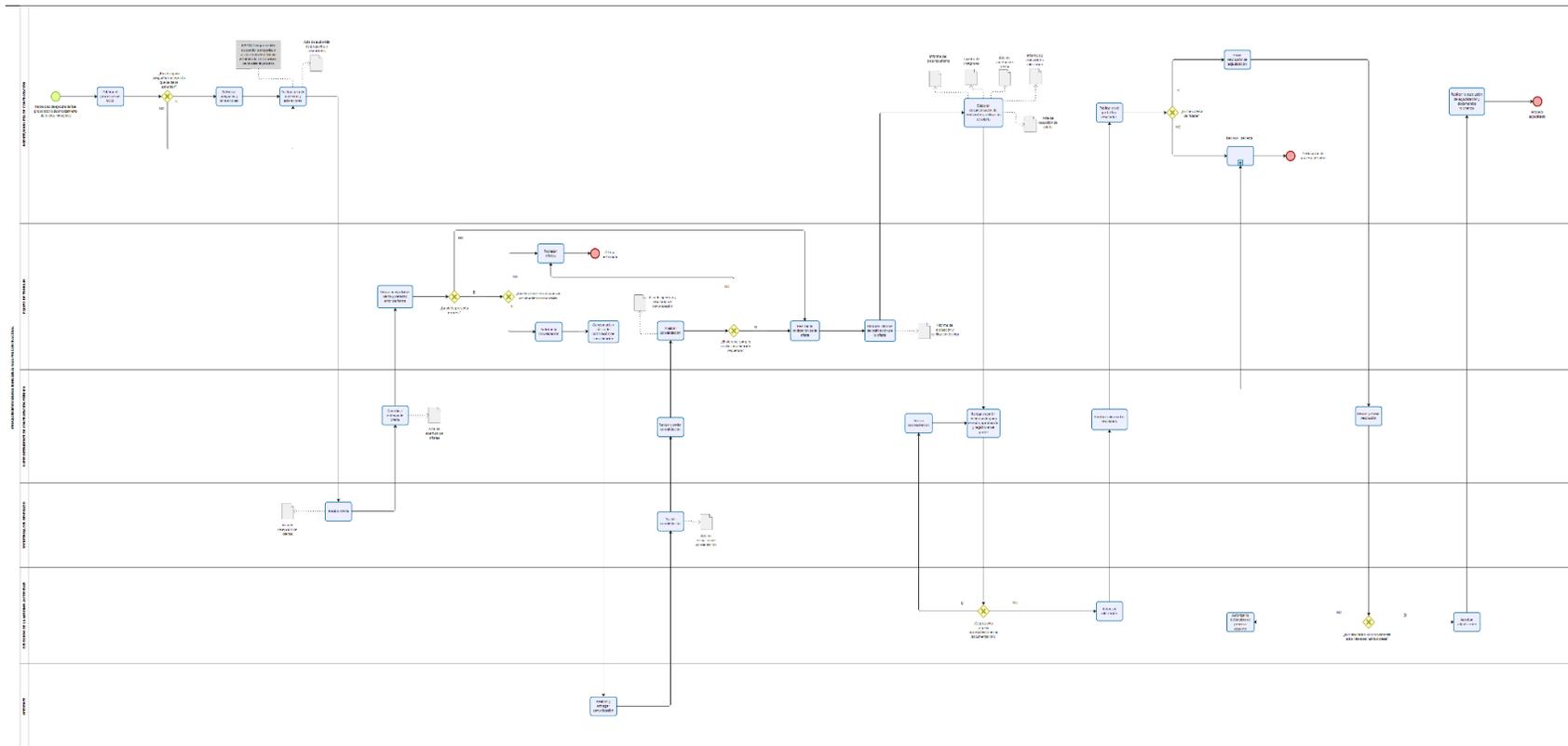
## 5. Descripción del Procedimiento

Ilustración 37 Fase Preparatoria Arrendamiento de Bienes Inmuebles



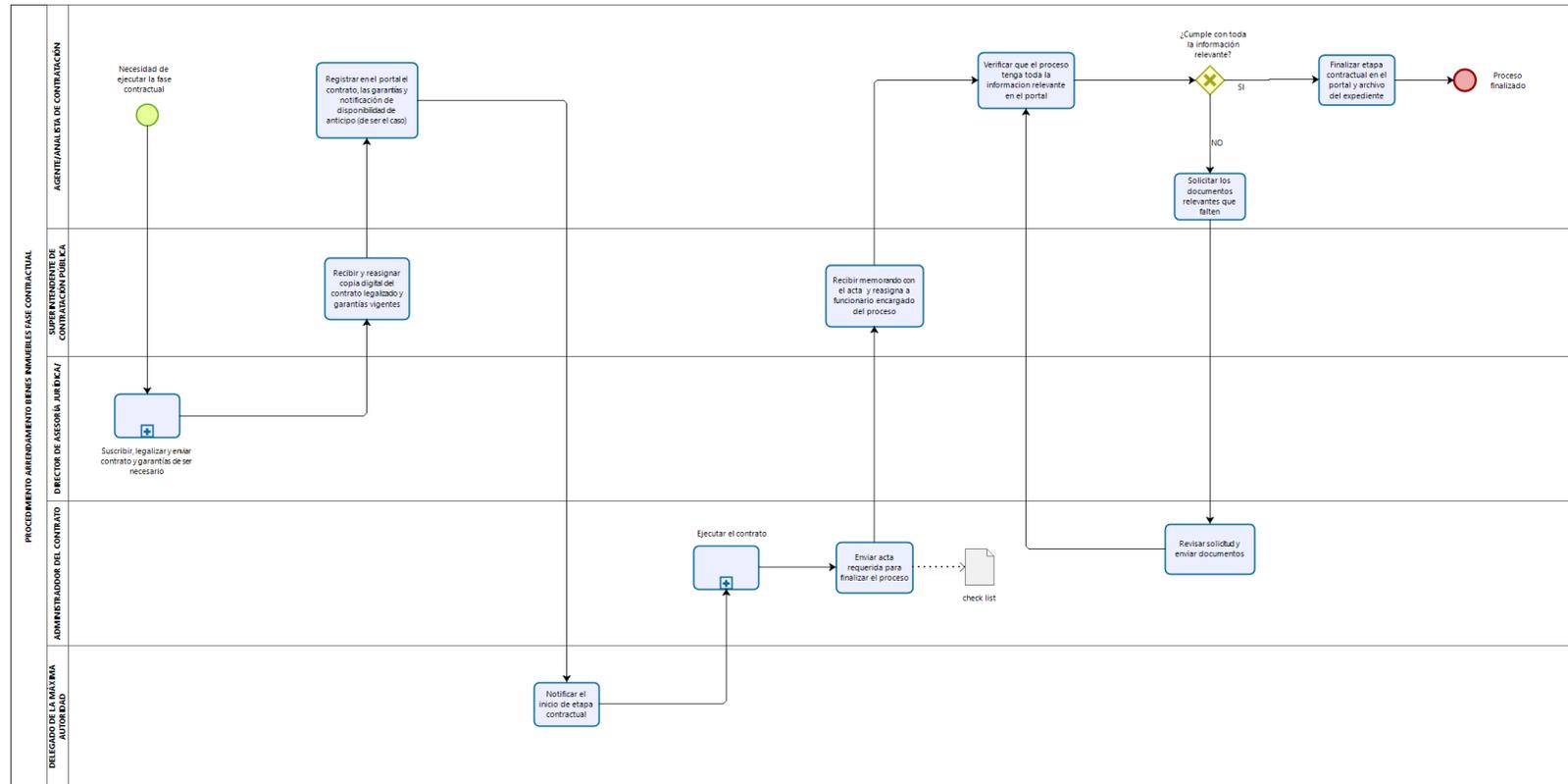
Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 38 Fase Pre Contractual Arrendamiento de Bienes Inmuebles



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

Ilustración 39 Fase Contractual Arrendamiento de Bienes Inmuebles



Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de trabajo

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

Director Administrativo Financiero

Secretaria de la Presidencia Ejecutiva

Director de Asesoría Jurídica

Administrador de Contrato

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 53 *Indicadores de Desempeño de Arrendamiento Bienes Inmuebles*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 54 *Control de Registros de Arrendamiento Bienes Inmuebles*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XXXX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

**9. Control de Procedimientos**Tabla 55 *Control de Procedimientos de Arrendamiento Bienes Inmuebles*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.16. Procedimiento de Capacidad Nacional por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO DE CAPACIDAD NACIONAL				<b>Código: R –</b> <b>Versión:</b> <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado                  por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de capacidad nacional para la contratación de consultoría extranjera, aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables. (ART 37, LEY)

### 2 Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de consultoría y concluye con los resultados obtenidos por el SERCOP sobre las manifestaciones de interés para determinar la existencia de capacidad nacional y realizar el procedimiento correspondiente, caso contrario autorizará la contratación de consultores extranjeros. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3 Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

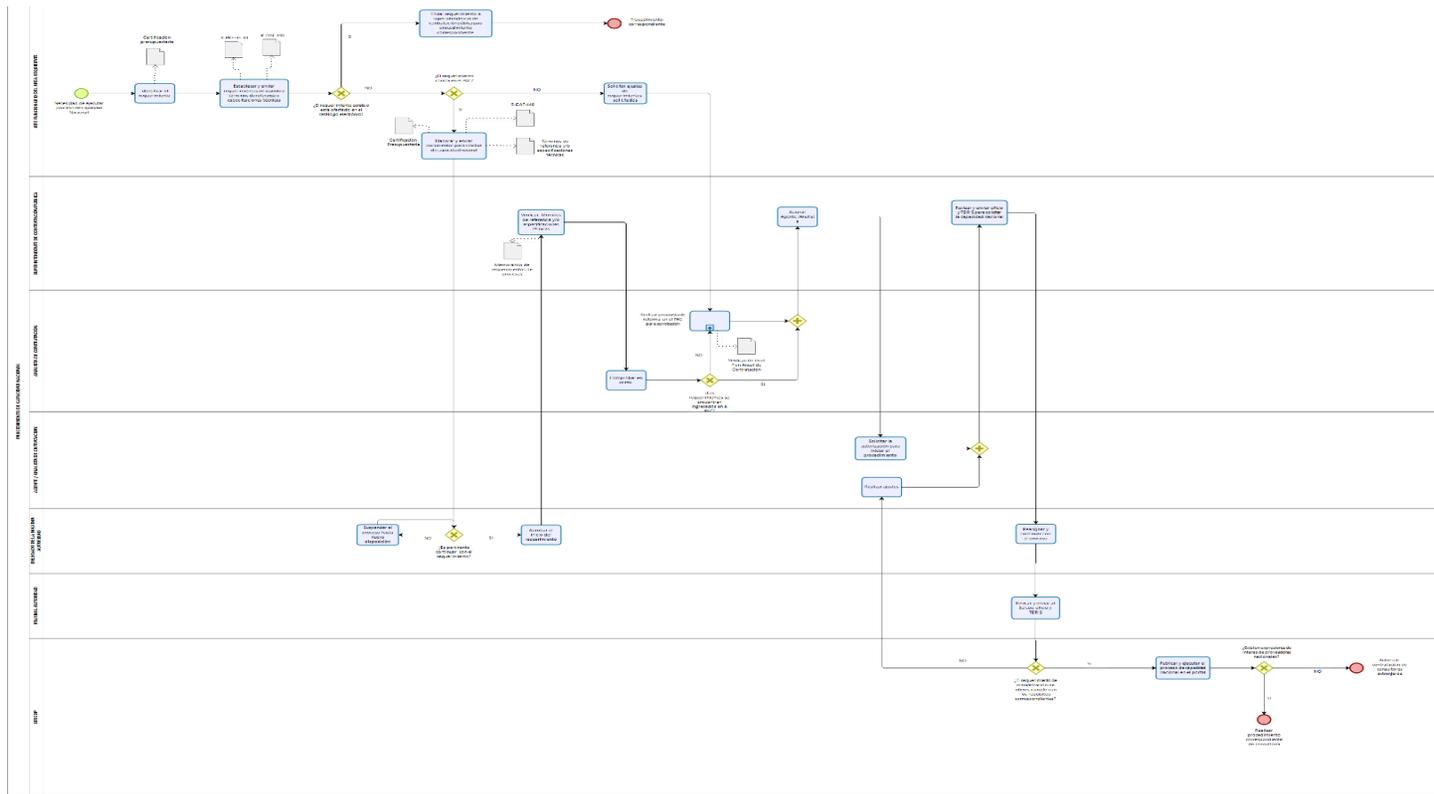
CONSULTORÍA: Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación.

#### **4 Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5 Descripción del Procedimiento

Ilustración 40 Capacidad Nacional



bizagi

Fuente: *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 6 Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

## 7 Indicadores de Desempeño

Tabla 56 *Indicadores de Desempeño de Capacidad Nacional*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8 Control de Registros

Tabla 57 *Control de Registros de Capacidad Nacional*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					
R-DAF-448	Formulario de control de documentos para					

	contratación de obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9 Control de Procedimientos

*Tabla 58 Control de Procedimientos de Capacidad Nacional*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 4.6.17. Procedimiento de Producción Nacional por Contratación Pública

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA				<b>Código: R –</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
	<b>Elaboración:</b> Superintendente de Contratación Pública	<b>Revisión:</b> Jefe Departamento Financiero	<b>Aprobación:</b> Director Administrativo Financiero	<b>Autorizado por:</b> Presidente Ejecutivo	

### 1. Objetivo

Establecer los pasos para desarrollar el procedimiento de producción nacional para la contratación de bienes y servicios aplicando la normativa vigente de la LOSNCP, RGLOSNCP, Codificación y actualización de Resoluciones SERCOP y Normas aplicables.

### 2. Alcance

El procedimiento inicia con la identificación de requerimientos necesarios para la contratación de bienes y servicios; concluye con el pronunciamiento del SERCOP para realizar el procedimiento correspondiente de contratación pública. Este procedimiento debe ser aplicado por los funcionarios designados para el mismo.

### 3. Definiciones

LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

RGLOSNCP: Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

MFC: Módulo Facilitador de Contratación

SOCE: Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador

SERCOP: Sistema Nacional de Contratación Pública.

**BIENES:** Cosas corporales e incorporales de naturaleza mueble o inmueble que requiere una entidad contratante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus atribuciones y fines a través de la utilización o consumo de estos.

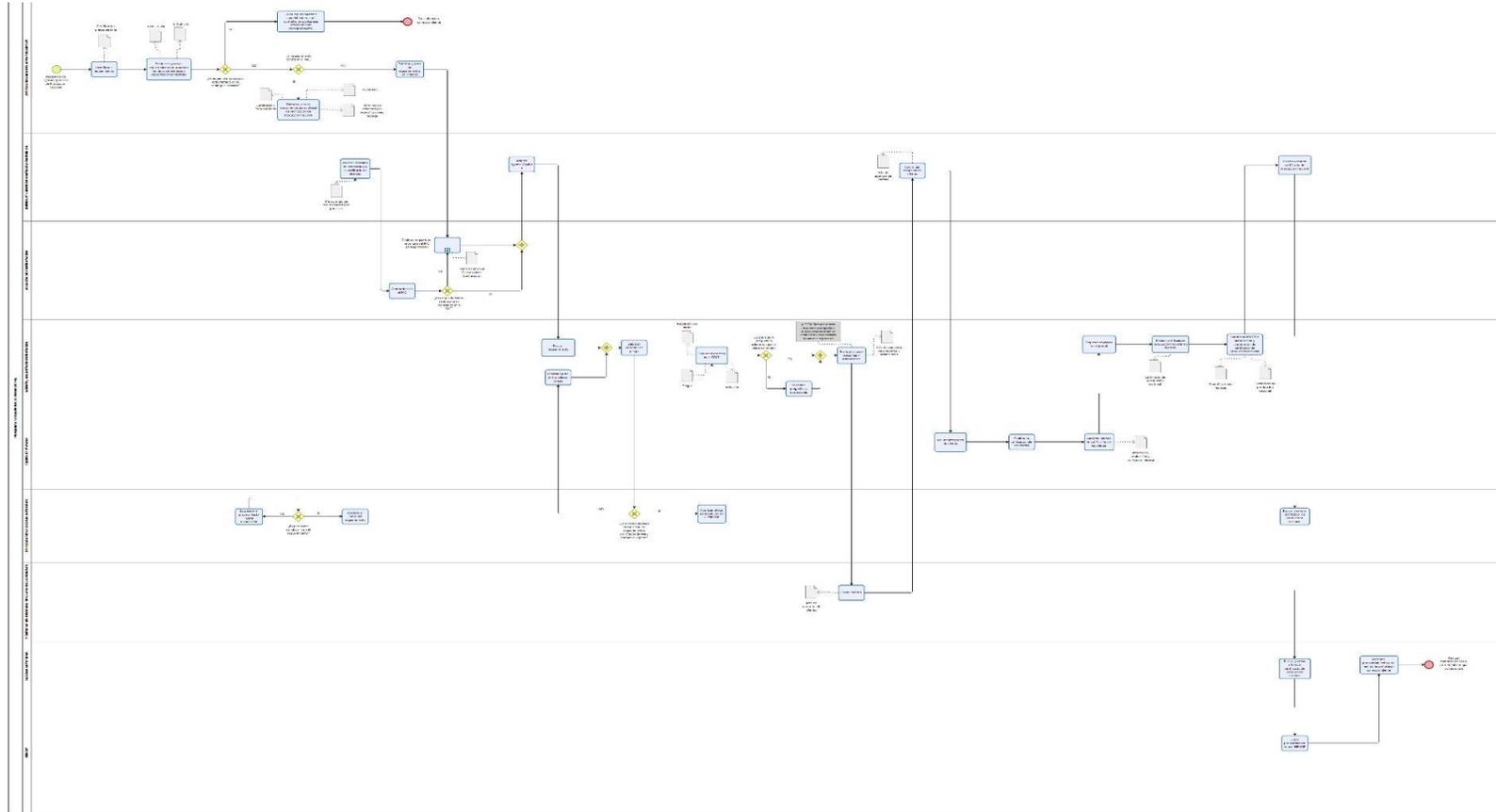
**SERVICIOS:** Prestaciones de hacer, consistentes en el desarrollo de una actividad o labor temporal, que realiza un proveedor, para atender una necesidad de la entidad contratante, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminada tal prestación.

#### **4. Documentos de soporte**

- I-DAJ-293 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-294 Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- I-DAJ-XXX Codificación y actualización de Resoluciones del SERCOP

## 5. Descripción del Procedimiento

*Ilustración 41 Producción Nacional*



**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

bdsp

## 6. Responsables en el Flujo del Procedimiento

Director del Área Requirente

Superintendente de Contratación Pública

Analista de Contrataciones

Agente de Contrataciones

Equipo de Trabajo

Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera

Delegado de la Máxima Autoridad

Máxima Autoridad

## 7. Indicadores de Desempeño

Tabla 59 *Indicadores de Desempeño de Producción Nacional*

Indicador	Medido por	Frecuencia	Ubicación	Responsable y revisión
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 8. Control de Registros

Tabla 60 *Control de Registros de Producción Nacional*

Código	Título	Clasificación	Llenado por	Disponible para	Archiva	Tiempo
R-PREJEE-84	Formato de comunicación					

R-DAF-448	Formulario de control de documentos para contratación de					
	obras, bienes y servicios fase preparatoria inicial.					
R-DAF-XX	Formulario de verificación PAC					
R-DAF-XX	Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE)					

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

## 9. Control de Procedimientos

Tabla 61 *Control de Procedimientos de Producción Nacional*

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Autorizado por</b>	<b>Modificación realizada</b>
Superintendente de Contratación Pública	Jefe Financiero	Director Administrativo Financiero	Presidente Ejecutivo	

**Fuente:** *Elaboración Propia con información brindada por CENTROSUR*

En definitiva, la mejora potencial ofrecida al campo de la administración en la unidad de contratación pública de la empresa CENTROSUR C.A. abrirá un abanico de posibilidades para conseguir un cambio de mentalidad en esa dependencia, hacia una mentalidad de procesos. Donde hasta esta fecha no se ha llevado a cabo, bien por falta de medios o profesionales que dirigen o toman estas decisiones estratégicas. Si bien es cierto, la gestión de procesos presentada en este estudio nos permitió ordenar la secuencia de tareas humanas y automatizadas.

Ante todo, lo expuesto, supone un reto a la unidad de contratación pública en brindar una oportunidad para hacer una transición hacia la gestión de procesos. Empleando así, todos los recursos humanos e informáticos, coordinando con medidas de control y asignación del trabajo, midiendo y evaluando el funcionamiento de la dependencia y con la capacidad de modificar o adaptar los procesos para su agilización.

## Capítulo V

### Conclusiones

Desde el año 2008 en Ecuador, de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública todas las empresas públicas realizan el proceso de contratación mediante el Sistema Oficial de Contratación del Ecuador (SOCE) para garantizar el desarrollo de cada procedimiento de forma eficiente, ágil y transparente, así como también aplicar los avances tecnológicos que optimice el uso de los recursos públicos y su gestión de control por todos los actores de cada proceso.

Por ello mediante el desarrollo del presente proyecto integrador “PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE UNA EMPRESA PÚBLICA MEDIANTE LA METODOLOGÍA *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)*” se logró conocer cada Proceso de Contratación Pública que implica el desarrollo de sus fases (Preparatoria, Pre-Contractual y Contractual), con su respectivo desglose de actividades y responsables aplicado en bienes y servicios, obras y/o consultorías, conjuntamente se efectuó la evaluación de control interno al modelo de gestión de contratación pública para conocer cómo se desarrolla normalmente los procesos, con el objetivo de plantear la propuesta de mejora para ayudar a cumplir con los objetivos estratégicos de la Empresa en su Plan Estratégico Vigente.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación de Control Interno se identificaron que existe el incumplimiento a algunas políticas internas, para el correcto desarrollo de los procesos y en muchos de los casos ocasiona que se requiera más tiempo de lo establecido para cumplir sus fases. Así también, se puede mencionar que el constante cambio de normativa y/o leyes ocasiona la constante actualización de anexos que se utiliza para aplicar en los procesos.

El modelo BPM busca mejorar la efectividad de las empresas, enfocado en el trabajo coordinado e integral entre todas las áreas optimizando el uso de los recursos. Con este modelo se puede evaluar e inmediatamente corregir los procesos y procedimientos de cada empresa que se encuentre con falencias, debilidades o cuellos de botella, siendo así en este proyecto se realiza la diagramación de cada subproceso de Contratación Pública con el objetivo de que exista la documentación de flujos correspondientes, evitando duplicar los procesos, mal uso de recursos y falta de comunicación de los involucrados. La diagramación

permitirá que los procesos de Contratación Pública sigan un orden e integre a todas las áreas responsables.

Por falta de la documentación de los procesos de contratación se evidenció problemas con la interpretación al realizar los mismos por parte de los funcionarios de la empresa ya que no existe diagramas físicos o digitales, esto conlleva a generar un tiempo muerto al esperar una autorización para que pueda continuar el flujo normal que se encuentra en ejecución.

Finalmente se puede mencionar que actualmente no existe indicadores de eficiencia que permita conocer el nivel de cumplimiento y el impacto del desarrollo de cada uno de los procesos, ya que si bien la empresa tiene destinado un presupuesto anual existen muchos procesos que se cumplen, demoran o se dan de baja dependiendo de los factores que hayan incidido en los mismos.

## Recomendaciones

Mediante la realización de este trabajo se pudo aprender, analizar, evaluar y proponer recomendaciones para que el Modelo de Gestión de la Unidad de Contratación se encuentre en constante mejora continua por ello se recomienda analizar cada recomendación emitida por cada hallazgo que se evidenció en la Evaluación de Control Interno.

Al presidente ejecutivo, revisar la presente propuesta de mejora en conjunto con las autoridades de la empresa competentes para que ayude a la documentación y a su vez se emita esta información a todas las áreas involucradas para que no haya falta de comunicación entre las mismas.

A la dirección de planificación revisar cada proyecto y presupuestos destinados para cada proceso y redireccionar en caso de que exista cambios continuos en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera.

Al superintendente de la Unidad de Contratación Pública apoyar a cada funcionario que desarrolla los procesos en sus diferentes etapas para que se desarrolle como se ha planificado desde el inicio y ser un soporte para consultas, dudas o desinformación sobre cada procedimiento a efectuar.

De igual manera se recomienda a la empresa que exista una constante actualización de información en la documentación de flujogramas de los procesos ya que es información que está en constantes cambios debido a escenarios internos y externos, a su vez que se aplique de manera correcta el modelo BPM en toda el área de Contratación Pública.

## Referencias

- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Retrieved from [https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Guia para una gestion-basada-procesos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia para una gestion-basada-procesos.pdf)
- Bizagi. (2020). Guía de Usuario de Bizagi Process Modeler - Una Herramienta de Modelamiento de Procesos de Negocio. Retrieved November 12, 2020, from <https://help.bizagi.com/process-modeler/es/>
- CENTROSUR. (2022, April). Plan Estratégico 2022-2025.
- COSO. (2015). Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. Retrieved November 11, 2020, from <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Estupiñan, R., & Benjamin, Ni. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en ... Google Libros. Retrieved October 28, 2020, from [https://books.google.com.ec/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hitpass, B. (2017). BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación. Retrieved March 1, 2021, from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Dm4-MGAY5vMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=administración+BPM&ots=zXeMI3Yw0M&sig=Fzx1mG6nFxbKm1EbynAgn9VB70w#v=onepage&q=administración BPM&f=false>
- ISO, S. C. de. (2005). *Norma Internacional ISO 9000:2005 (traducción certificada) © ISO 2005*. Retrieved from [www.iso.org](http://www.iso.org)
- LOSNCP. (2008). *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA*.
- LOSNCP. (2018). *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA*. Retrieved from [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- LOSNCP. (2020). Contratación pública. *Panorama de Las Administraciones Públicas América Latina y El Caribe 2020*, 1–58. <https://doi.org/10.1787/05c42120-es>
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA127&dq=indicadores+de+eficiencia&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi75q3cl\\_vsAhUCIFkKHdgtACYQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=indicadores de eficiencia=false](https://books.google.com.ec/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA127&dq=indicadores+de+eficiencia&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi75q3cl_vsAhUCIFkKHdgtACYQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=indicadores de eficiencia=false)
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque a la gestión eficiente. *Año*, 7. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Méndez, X., Quituisaca, S., & Barrera, S. *PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025*. , (2022).
- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Retrieved from [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54974099/2001\\_BID\\_Eficaci\\_eficiencia\\_equidad\\_y\\_sostenibilidad.pdf?1510362190=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEficacia\\_eficiencia\\_equidad\\_y\\_sostenibil.pdf&Expires=1605123682&Signature=bgEft3gyB512ZMZKZeR92drSxF1T3cbm2N0-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54974099/2001_BID_Eficaci_eficiencia_equidad_y_sostenibilidad.pdf?1510362190=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEficacia_eficiencia_equidad_y_sostenibil.pdf&Expires=1605123682&Signature=bgEft3gyB512ZMZKZeR92drSxF1T3cbm2N0-)

8L9W8W8DIWt6mrpI3ArYcBh8~624ZVbsfHmhXn~9xjx4YRg87A8udiXrT5j4O6La3Bf1  
QE0WpNVJ~ibpfRPT4b8IyKaJV~L48IKwfBWDSbi6VzIMTV2xshGAjdNaVvwXHDlwCs2  
1G-m-ZSDfDiW5HUVmFpc4g4WaQC0IZv-  
5uG4WeBg3Xii93iuabOyGxEBEWr7Ad6LQurqxOGD4OXi-  
liJL5Tcf2S04Mky3dlkrWHHT5qhiQdLywm9DwZrxBS-2R1EKwrNvkol-25nw1wukDZJ--  
phB1bit4IGiNUzc6sdeHxNUg\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Muñoz Veloz, F. M. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de ingeniería y construcción orientadas a la industria*.

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Retrieved September 21, 2020, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)

Ramírez, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

Sarabia Rodríguez, J. P. (2018). "LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Y EL PRINCIPIO CONSTITUCIONAL DE LA LIBERTAD DE CONTRATACIÓN" (UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES). <https://doi.org/http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8140>

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *cpimc un modelo de administración por procesos* - Arturo Tovar - Google Libros. Retrieved October 26, 2020, from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YJwwBMfr23wC&oi=fnd&pg=PA11&dq=administración+por+procesos&ots=5WBgxf60Mp&sig=J3Z3sshMFsN6sapCHOdzpFGf11U#v=onepage&q=administración+por+procesos&f=false>

## Anexos

## Anexo A

Tabla 62 Cuestionario de Ambiente de Control

CUESTIONARIO NCI 200 AMBIENTE DE CONTROL							
CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C. A							
ENTIDAD							
UNIDAD	SUPERINTENDENCIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA						
CARGO	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS						
PERÍODO							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A			
COMPONENTE EVALUADO: NCI 200 AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿El ambiente interno de la empresa es adecuado para el control de las actividades relacionadas con el proceso de contratación pública?		X		10	0	
2	¿El ambiente de control influye en cómo se realizan las actividades en los procesos de contratación pública?	X			10	10	
3	¿Considera que en su ambiente de trabajo se desarrollan las actividades con integridad, responsabilidad y competencia?	X			10	10	
4	¿Tiene una comprensión clara por escrito de los controles y acciones que se aplican al proceso de contratación?		X		10	0	
5	¿Considera que los principios y valores éticos de la empresa están establecidos como parte de la cultura organizacional?		X		10	0	
6	¿Se cuenta con un conjunto de políticas vigentes que garanticen que las actividades inherentes a la contratación pública se realicen con calidad, seguridad, confidencialidad, y legalidad?		X		10	0	

7	¿Existe un Código de Ética, formalmente establecido por la empresa, que vele porque todas las actividades, que forman parte de los procesos y procedimientos de Contratación Pública, se realicen con integridad?	X	10	0
8	¿Conoce los objetivos de la Unidad de Contratación Pública y cómo éstos se alinean a los objetivos estratégicos organizacionales?	X	10	10
9	¿Existe indicadores de gestión que estén orientados a evaluar el cumplimiento de objetivos de la Unidad de Contratación Pública?	X	10	10
10	¿El desempeño de los indicadores de gestión establecidos ha alcanzado las metas y objetivos planteados?	X	10	0
11	¿Se realizan capacitaciones dirigidas a todo el personal sobre los procesos y procedimientos, relacionados a la Contratación Pública?	X	10	0
12	¿Los funcionarios cuentan con algún tipo de desarrollo profesional para la mejora continua en el desarrollo de los procesos?	X	10	0
13	¿Se realizan capacitaciones dirigidas a todo el personal en temas relacionados al manejo de aplicaciones y software, requeridos en el cumplimiento de las diferentes actividades, que forman parte de los procesos y procedimientos de Contratación Pública?	X	10	0
14	¿El modelo de gestión de la Contratación Pública considera una o varias iniciativas que estén orientadas hacia la mejora continua?	X	10	0
15	¿Existe una estructura organizativa que apoya al logro de objetivos, operaciones y controles dentro de la Unidad?	X	10	10
16	¿La unidad de Contratación Pública cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)?	X	10	0
17	¿Conoce en su totalidad sus funciones y responsabilidades a desarrollar dentro de la Unidad?	X	10	0

18	¿Existe una metodología de seguimiento a las actividades y cumplimiento de objetivos de la Unidad?	X	10	0
19	¿Se desempeñan las funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil de competencias?	X	10	0
20	¿Considera que la ejecución del proceso de contratación pública se lleva a cabo de manera eficaz, eficiente y ordenada?	X	10	10
<b>TOTAL</b>			200	60
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			30%	

Tabla 63 Cuestionario Evaluación de Riesgos

CUESTIONARIO NCI 300 EVALUACIÓN DE RIESGOS							
CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO							
ENTIDAD	EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C. A						
UNIDAD	SUPERINTENDENCIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA						
CARGO	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS						
PERÍODO							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A			
COMPONENTE EVALUADO: NCI 300 EVALUACION DE RIESGOS							
300-01 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS							
1	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿tiene conocimiento si la unidad cuenta con una metodología actualizada y vigente de gestión de los riesgos implícitos en el cumplimiento de los diferentes procesos y procedimientos relacionados a la Contratación Pública?	X			10	0	
300-03 RESPUESTA AL RIESGO							
5	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿considera que los resultados de la gestión de riesgos son positivos?	X			10	0	
300-04 PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS							
2	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿tiene conocimiento si en la unidad se desarrollan reuniones periódicas para gestionar los posibles riesgos que pudiesen afectar al cumplimiento de los objetivos?	X			10	0	

3	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿conoce si existe un "plan de mitigación de riesgos" inherentes a los procesos y procedimientos de contratación?	X	10	0
4	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿conoce el "plan de mitigación de riesgos"?	X	10	0
<b>TOTAL</b>			50	0
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			0%	

Tabla 64 Cuestionario Actividades de Control

## CUESTIONARIO NCI 400 ACTIVIDADES DE CONTROL

## CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD	EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C. A						
UNIDAD	SUPERINTENDENCIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA						
CARGO	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS						
PERÍODO							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A			
COMPONENTE EVALUADO: NCI 400 ACTIVIDADES DE CONTROL							
401-SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES							
1	¿Conoce las actividades de control que aplican a los procesos de contratación?	X			10	10	
3	¿Se realiza rotación de tareas en los diferentes actores que participan en los procesos y procedimientos de la Unidad?		X		10	0	
4	¿Considera que las tareas se realizan con independencia, separación de funciones?		X		10	0	
5	¿Existen controles, establecidos durante el cumplimiento de las diferentes etapas de la contratación, que permiten identificar ineficiencias u oportunidades de mejora en el modelo de gestión vigente?		X		10	0	
401-02 AUTORIZACIONES Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES Y OPERACIONES							
6	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿percibe que las autorizaciones que usted requiere son solicitadas de manera escrita (oficios, memorandos o correos electrónicos)?	X			10	0	

## 401-03 REVISIÓN DE PROCESOS Y OPERACIONES

7	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿considera que se realizan las actividades, con el nivel de responsabilidad requerido, para el cumplimiento de los diferentes procesos?	X	10	10
---	--	---	----	----

## 401-04 SUPERVISIÓN

2	¿Se realizan las actividades de control en todos los niveles jerárquicos de la Unidad?	X	10	0
---	--	---	----	---

8	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿percibe que la unidad cuenta con un modelo de revisión previa de las actividades inherentes a los procesos de Contratación Pública?	X	10	10
---	---	---	----	----

9	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿piensa que el seguimiento de las actividades permite conocer si las actividades se están realizando de manera oportuna, eficiente y eficaz?	X	10	0
---	---	---	----	---

10	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿siente que las políticas y procedimientos de contratación garantizan de buena forma que las actividades se realicen con calidad, seguridad, confidencialidad, y legalidad de software?	X	10	0
----	--	---	----	---

11	Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿cuenta con políticas establecidas que rigen la gestión de los procesos de contratación, respecto de tareas, responsables de la	X	10	0
----	--	---	----	---

ejecución y control, así como de las sanciones que se aplican en caso de incumplimientos?

12 ¿En caso de existir cambios, en los procesos y procedimientos de contratación, éstos se evalúan y se autorizan, previo a su implementación?	X	10	0
13 ¿Se realiza oportunamente la actualización de manuales técnicos y de usuario cuando existen cambios sobre la infraestructura tecnológica, los cuales son comunicados a tiempo a las diferentes áreas de la empresa y otros actores?	X	10	0
<b>401-05 DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO</b>			
14 Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿tiene conocimiento si la Unidad cuenta con la respectiva documentación de respaldo de todos los procesos de contratación pública?	X	10	10
15 Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿percibe que la documentación de respaldo es suficiente, oportuna y pertinente?	X	10	10
16 Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿conoce si la documentación de respaldo de la Unidad está debidamente archivada?	X	10	10
17 Usted como funcionario del departamento de Contratación Pública de CENTROSUR C.A., ¿conoce si existe un repositorio único institucional en el que se encuentre toda la documentación de	X	10	10

los procesos de contratación pública de forma digital?

---

410-04 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

---

18 ¿La Unidad de Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación administra y dirige todos los recursos tecnológicos necesarios para el proceso de contratación pública?	X	10	0
19 ¿La Unidad de Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación tiene implementado un plan de contingencias en caso de suspensión o emergencia en el desarrollo de los procedimientos de la información como fallos en los equipos, programas o desastres?	X	10	0
20 ¿Los funcionarios de la Unidad de contratación pública cuentan con una identificación única de acceso para realizar el proceso de contratación?	X	10	10
21 ¿La Unidad de Dirección de Tecnología de la Información garantiza la correcta administración de los datos como seguridad, respaldo, soporte e integridad de información?	X	10	0
22 ¿Existe un plan de capacitación informático para los funcionarios sobre conocimientos específicos de los servicios de información del proceso de contratación?	X	10	0
23 ¿Los servicios de internet, intranet, correo electrónico y sitio web satisfacen las necesidades que requiere el proceso de contratación?	X	10	0
TOTAL		230	80
NIVEL DE CONFIANZA		35%	

---

Tabla 65 Cuestionario Información y Comunicación

CUESTIONARIO NCI 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO							
ENTIDAD	EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C. A						
UNIDAD	SUPERINTENDENCIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA						
CARGO							
PERÍODO							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A			
<b>COMPONENTE EVALUADO: NCI 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
<b>500 INFORMACIÓN Y COMMUNICACIÓN</b>							
1	¿La información se recibe de manera oportuna y en los formatos y desglose requeridos para cumplir con el proceso de contratación?	X			10	0	
2	¿La difusión de la información se realiza de forma clara, con el fin de que los diferentes actores conozcan sobre toda la documentación que está vinculada a los procesos de contratación?	X			10	0	
<b>500-01 CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>							
3	¿Existen controles a la administración de los sistemas de información en el cual se garantice la seguridad, confiabilidad y disponibilidad de la información de forma pertinente para los funcionarios?	X			10	0	
4	¿Se cuenta con un respaldo de información de las actividades realizadas en el proceso de contratación?	X			10	0	
<b>500-02 CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS</b>							
5	¿A través de los canales abiertos puede obtener información sobre clientes, proveedores, entidades externas en el proceso de contratación?	X			10	10	

6	¿Existen canales de comunicación que permita conocer información externa, como denuncias o información confidencial que pueden perjudicar alguna contratación?	X	10	10
7	¿Los canales de comunicación permiten intercambiar la información del proceso de contratación pública de forma segura y oportuna a los destinatarios internos y externos de la empresa?	X	10	0
TOTAL			70	20
NIVEL DE CONFIANZA			29%	

Tabla 66 Cuestionario de Seguimiento

CUESTIONARIO NCI 600 SEGUIMIENTO							
CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO							
ENTIDAD	EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C. A						
UNIDAD	SUPERINTENDENCIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA						
CARGO							
PERÍODO							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A			
COMPONENTE EVALUADO: NCI 600 SEGUIMIENTO							
600-01 SEGUIMIENTO CONTINUO O EN OPERACIONES							
1	¿Se realiza de forma continua un seguimiento a la gestión de las actividades en el proceso de contratación pública?	X			10		
600-02 EVALUACIONES PERIÓDICAS							
2	¿Las evaluaciones periódicas, permiten identificar fortalezas y debilidades en el proceso de contratación pública?	X			10		
3	¿La Unidad de Auditoría Interna realiza evaluaciones periódicas al sistema de control interno en el proceso de contratación pública?	X			10		
4	¿La Unidad de Auditoría Interna da a conocer el alcance y frecuencia de las evaluaciones de acuerdo al riesgo que se presente?	X			10		
5	¿Dentro de la unidad de contratación pública se considera y se realizan correctivos de las recomendaciones y correctivos que emiten los órganos de control en sus fechas establecidas?	X			10		

6	¿Los Directivos de la empresa efectúan medidas preventivas o correctivas para solucionar problemas detectados y emiten recomendaciones para el cumplimiento de objetivos institucionales?	X	10	
TOTAL			60	0
NIVEL DE CONFIANZA			0%	