



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA EN GESTION EMPRESARIAL

Tesis previo a la obtención del
Título de Ingeniero en Gestión
Empresarial

TÍTULO

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA-ETAPA PREPARATORIA, DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUINSALOMA.
AÑO 2013**

Autor

WILLIAN XAVIER MANZANO QUINATO A

Director

ING. EDGAR MUÑOZ MURILLO

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **WILLIAN XAVIER MANZANO QUINATOA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Egdo. Willian Xavier Manzano Quinatoa

AUTOR

CERTIFICACIÓN

El suscrito, **Ing. Edgar Muñoz Murillo**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado **WILLIAN XAVIER MANZANO QUINATOA**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Empresarial de grado titulada “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA-ETAPA PREPARATORIA, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUINSALOMA. AÑO 2013**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Edgar Muñoz Murillo
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

TÍTULO

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA-ETAPA PREPARATORIA, DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUINSALOMA.**

AÑO 2013.

APROBADO POR:

Lcdo. Manuel Montalvo Ramos MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Econ. León Arguello Núñez MSc.
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Ing. Pedro Miranda Ullón MSc.
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2013

CÓDIGO DUBLIN

(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN			
1.	Título/ Title	M	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA-ETAPA PREPARATORIA, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUINSALOMA. AÑO 2013.
2.	Creador/ Creator	M	MANZANO QUINATO A WILLIAN XAVIER Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3.	Materia/Sub ject	M	ADMINISTRACIÓN
4.	Descripción/ Description	M	El presente proyecto de investigación se ejecutó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, provincia Los Ríos, el objetivo es analizar los procesos de contratación pública-Etapa Preparatoria, de la Entidad anteriormente descrita.
5.	Editor/Publi sher	M	Facultad: Ciencias Empresariales; Escuela: Gestión Empresarial. Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial.
6.	Colaborador /Contributor	O	S/D
7.	Fecha/Date	M	27/07/2013
8.	Tipo/Type	M	Proyecto de Investigación; A través del análisis a los procesos de contratación Etapa Preparatoria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, año 2013. Se pudo constatar que...
9.	Formato/For mat	R	Doc. Windows 7 ultimate; Microsoft Word 2010
10.	Identificador /Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11.	Fuente/Sour ce	O	Investigación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma. Todos

			los Departamentos (2013)
12.	Lenguaje/La nguaje	M	Español
13.	Relación/Re lation	O	Ninguno
14.	Cobertura/C overage	O	Procesos de contratación Pública-etapa preparatoria.
15.	Derechos/Ri ghts	M	Ninguno
16.	Audiencia/A udience	O	Proyect of Investigation

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico a mi
Sra. Esposa y a mi adorable hijo,
ya que con su sola presencia
han sido la razón
más poderosa que he tenido
para poder continuar con mis estudios
que ha sido una de mis metas más importantes.

A mi Madre por apoyarme en todo momento con
sus sabios consejos de que siga estudiando
y me supere día a día.

Con mucho Amor.

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios Uno y Trino mi Creador, por ser quién me ha regalado en privilegio de darme la vida y permitirme continuar día a día.

A mi familia y de manera muy especial a mi Esposa, mi Hijo y mi Madre por ser ayudarme en todo momento de mi etapa estudiantil, por sus preocupaciones, por su entrega, por estar junto a mí en todo momento, por sus palabras de aliento para continuar y alcanzar otra meta más.

A todos quienes hacen la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por darme la oportunidad de continuar con mis estudios universitarios al abrirme las puertas de esta prestigiosa institución a quien la llevo en mi corazón. De manera especial a cada uno de los docentes quienes nos han regalado su tiempo, su vida, por enseñarnos a ser personas preparadas y sobre todo por enseñarnos el camino de una vida más responsable y competitiva.

A mi tutor de tesis Ing. Edgar Muñoz, por ser quién ha contribuido con sus conocimientos al desarrollar mi trabajo de investigación y sobre todo por regalarme la oportunidad de ser su amigo.

A mis compañeros de aula con quienes hemos compartido momentos no solo alegres, sino también por estar también en los tiempos difíciles, y en especial a mi eterno Amigo Efraín Torres.

A todos ellos mi agradecimiento eterno.

William

RESUMEN EJECUTIVO

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

La presente investigación se ha desarrollado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, provincia de Los Ríos durante el último semestre del 2013 y como objetivo general es de diseñar estrategias de Gestión Administrativa que se relacione con la optimización de los procesos de contratación etapa preparatoria, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma año 2013, por cuanto aún no se han implementado los mismos.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la misma, para el cual se ha realizado una encuesta a 30 servidores públicos vinculados a los procesos de contratación pública-etapa preparatoria, en el cual se obtuvieron respuestas interesantes para el análisis de la situación actual y diseños de alternativas de solución.

Como resultado además se han diseñado los factores de planeación, así como una estructura organizacional y que sobretodo un sistema de control aplicado al mismo, este último considerado fundamental por cuanto observará la normativa vigente y prevendrá futuras sanciones realizadas por los organismos de control.

ABSTRACT

The Ecuador has witnessed a sea change in terms of public procurement, since last August 4, 2008 through the enactment of the Official Register 395, goes into effect the Law of the National System of Public Procurement (LOSNCP) as a challenge throughout Ecuador and especially to public administration, that the incumbent government seeks equal participation in recruitment processes, respecting the rights and invigorating the local economy.

This research has been developing in the Autonomous Municipal Government Decentralized Quinsaloma, Los Ríos province during the last half of 2013 and as a general objective was to design strategies Administrative Management that relates to the optimization of procurement processes Preparatory stage Decentralized Autonomous Government Municipal Quinsaloma. 2013, because not yet implemented them.

The results obtained in the development of it, for which we have implemented a survey of 30 public servants involved in procurement processes public-school stage, in which interesting answers for the analysis of the current situation and designs were obtained alternative solutions.

As a result also the factors are designed planning and organizational structure and above all a system of control over it, the latter considered essential because observe the regulations and prevent future sanctions made by the agencies.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL	iv
CÓDIGO DUBLIN	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	2
1.2. Problematización	4
1.2.1. Planteamiento del problema	4
1.2.1.1. Diagnóstico	4
1.2.1.2. Pronóstico	4
1.2.1.3. Control del Pronóstico	5
1.2.2. Formulación del problema	5
1.2.3. Sistematización del problema	5
1.3. Justificación	6
1.4. Objetivos	7
1.4.1. General	7
1.4.2. Específicos	7
1.5. Hipótesis	8
1.5.1. General	8
1.5.2. Específicas	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1. Fundamentación Teórica	10
2.1.1. Administración	10

2.1.1.1. Definición de Administración	10
2.1.1.2. La Administración, ciencia, Técnica y Arte	10
2.1.1.3. Qué es Administrar	12
2.1.1.4. Características de la administración	12
2.1.1.5. Importancia de la administración	13
2.1.1.6. Niveles Administrativos	13
2.1.1.7. Principios de la administración	14
2.1.1.8. Habilidades de la administración	16
2.1.1.9. Origen y evolución de la gestión administrativa	17
2.1.1.10. Propósitos de la Gestión Administrativa	17
2.1.1.11. Importancia de la Gestión Administrativa	17
2.1.1.12. Etapas de un modelo de gestión administrativa	18
2.1.2. Etapas del Proceso Administrativo	19
2.1.2.1. Planeación	19
2.1.2.1.1. Actividades importante de Planeación	20
2.1.2.1.2. Tipos de Planes	21
2.1.2.1.3. Programas	21
2.1.2.1.4. Proyectos	22
2.1.2.1.5. Nexos entre Planeación y Control	22
2.1.2.1.6. Barreras para una Planeación eficaz	22
2.1.2.2. Organización	23
2.1.2.2.1. Tipos de Organización	23
2.1.2.2.2. Integración de Personal	24
2.1.2.2.3. Principios Organizacionales	25
2.1.2.2.4. Departamentalización	26
2.1.2.3. Dirección	37
2.1.2.3.1. Actividades Importantes de la dirección	37
2.1.2.3.2. Importancia de la dirección	38
2.1.2.3.3. Principios de la dirección	38
2.1.2.3.4. Etapas de la dirección	39

2.1.2.4. Control	45
2.1.2.4.1. Actividades Importantes del control	45
2.1.2.4.2. Pasos para el proceso del control	45
2.1.2.4.3. Tipos de métodos de control	46
2.2. Fundamentación Conceptual	52
2.2.1. Administración	52
2.2.2. Organización	52
2.2.3. Control	53
2.2.4. Coordinación	53
2.2.5. Estrategia	54
2.2.6. Dirección	55
2.2.7. Gestión	55
2.2.8. Misión	55
2.2.9. Objetivos	56
2.2.10. Procedimiento	58
2.2.11. Técnica	58
2.2.12. Visión	58
2.3. Fundamentación Legal	60
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador	60
2.3.2. Ley Orgánica de Contratación Pública	61
2.3.3. Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública	64
2.3.4. Resoluciones externas del SNCP	65
2.3.5. Normas de Control Interno	68
2.3.5. Ley de Contraloría General del Estado	71
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.1. Localización y duración de la investigación	73
3.1.1. Modalidad de la investigación	73
3.1.2. Tipos de investigación	73
3.1.3. Métodos de investigación	74

3.1.4. Fuentes	75
3.1.5. Población y Muestra	75
3.1.6.1. Población	75
3.1.7. Técnicas e instrumentos de investigación	76
3.1.8. Procedimiento metodológico	77
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
4.1. Resultados de la encuesta	80
4.2. Factores de Planeación	102
4.3. Estructuras Organizacionales	103
4.4. Sistemas de Control	110
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1. Conclusiones	113
5.2. Recomendaciones	114
CAPITULO VI. BIBLIOGRAFÍA	115
6.1. Literatura Citada	116
CAPITULO VII. ANEXOS	117
Anexo # 1. Cuestionario	118
Anexo # 2. Operacionalización de la hipótesis	123
Anexo # 3. Fotos de la encuesta	130
ÍNDICE DE CUADROS	
Encuestas	
Cuadro 1: Importancia de la contratación pública	80
Cuadro 2: Actividades preestablecidas	81
Cuadro 3: Percepción de tener un clima laboral óptimo	82
Cuadro 4: Se reciben incentivos al esfuerzo laboral	83

Cuadro 5: Conocimiento de los objetivos de contratación	84
Cuadro 6: Opinión para elaboración de estructura organizacional	85
Cuadro 7: Conocimiento del organigrama estructural	86
Cuadro 8: Los Recursos vs funciones son aceptables	87
Cuadro 9: Se optimiza el desempeño con una mejor infraestructura	88
Cuadro 10: Se capacitan lo cambios en la contratación pública	89
Cuadro 11: Procesos definidos vs desempeño de funciones	90
Cuadro 12: Las actividades y responsabilidades están definidas	91
Cuadro 13: Se efectúan controles al desempeño laboral	92
Cuadro 14: Se conoce las fases del proceso de contratación	93
Cuadro 15: Se conoce los procedimientos de contratación	94
Cuadro 16: El procedimiento de la contratación pública es compleja	95
Cuadro 17: Los Expedientes cuentan con información suficiente	96
Cuadro 18: La capacitación debe ser sólo para el personal de contratación	97
Cuadro 19: Aplicación de formatos preestablecidos.	98
Cuadro 20: Falta organización a los procesos de contratación	99
Cuadro 21: Agilidad a los procesos de contratación	100
Cuadro 22: Revisión de la página web del SERCOP	101

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El 04 de agosto del 2008 con la promulgación a través del Registro Oficial 395, entra en vigencia la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública (LOSNCP), como un desafío para todo el territorio ecuatoriano y sobre todo para la administración pública, con esto el sistema para contratar y/o adquirir con instituciones del estado cambia totalmente, ya que con el nuevo sistema busca el estado ecuatoriano eliminar la discrecionalidad y la corrupción y a su vez convertir a la contratación pública en un factor dinamizador de la producción nacional y del desarrollo local, garantizando así el uso eficiente y eficaz de los recursos del estado.

El presente trabajo investigativo tiene como propósito diseñar estrategias (Modelos) de gestión, mediante la aplicación de manuales de procedimientos, ya que la administración pública, hasta hace no mucho tiempo atrás, era considerada como uno de los factores socioeconómicos que pocos avances de desarrollo han presentado, pero que desde ya varios años, algunos países del mundo han venido implementando la famosa e-Administración, es decir la administración electrónica y es a partir de esa visión que el anteriormente llamado Instituto Nacional de Contratación Pública del Ecuador inicia su gestión.

Esto a su vez contribuirá para que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma mejore su desempeño en la contratación pública, ya que forma parte de las 6.717 entidades del estado que se encuentran inscritas en el Servicio Nacional de Contratación Pública y que a su vez tienen interactuar en una negociación con alrededor de 136.580 entidades inscritas en calidad de proveedores del estado. Tomando en cuenta que también en la mayoría de los países del mundo ya han iniciado un sistema de contratación pública-gubernamental, un claro ejemplo lo presenta nuestro continente con ya 32 países miembros de la Red Interamericana de Compras Gubernamentales con sus siglas RICG, y que nuestro representante en materia de contratación pública, es también el representante de la RICG, eso nos da ya una pauta de

cómo nuestro País se encuentra posesionado no solo a nivel de América sino a nivel mundial.

Estos nuevos cambios abren caminos más prósperos para las PYME de nuestro País, permitiéndoles buscar oportunidades en su entorno más inmediato. Y con esto se confirma que el Sistema de Contratación Pública en nuestro territorio, está implementado con el objetivo de que los procesos sean transparentes aplicando tecnologías de información y comunicación facilitando la veeduría ciudadana y que a su vez genere oportunidades de mercado para la oferta nacional, especialmente de la micro y pequeña empresa, asegurando la calidad de los servicios suministrados por las entidades.

1.2. Problematización:

1.2.1 Planteamiento del Problema

1.2.1.1 Diagnóstico

El proceso de contratación pública que realizan las entidades contratantes, especialmente en la etapa de la Preparatoria, implica el trabajo en conjunto de varios departamentos para la ejecución de la misma y que a esto se suma que la Contratación Pública en el Ecuador inicia a partir de agosto del año 2008, siendo apenas casi 5 años que han transcurrido, y es por ello que aún no se han estructurado en su totalidad los lineamientos a seguir y en especial en la etapa preparatoria.

Cabe indicar que no existen los escenarios que permitirán determinar los rumbos hacia donde llegar, para que sirva como base para ejecutar un sistema de control.

No se han definido mucho menos se han diseñado estructuras organizacionales y que además, en virtud de las falencias ya expuestas, no se han diseñado sistemas de control, que permita evaluar y/o corregir los procesos.

1.2.1.2 Pronóstico

El principal problema es, que se crean los famosos “Cuellos de Botella”, es decir transcurre demasiado tiempo hasta culminar la etapa preparatoria de los procesos de contratación pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.

Existirían confusiones de tipos de contratación a realizarse, ocasionando que la documentación se desvíe del proceso normal y que a su vez la documentación tomaría otros rumbos, muy distintos a los que debería realizarse, ocasionando pérdida de tiempo.

1.2.1.3 Control del Pronóstico

Para poder contrarrestar estos factores internos, se debería tomar acciones, de las cuales se recomienda lo siguiente:

- Formular los factores de la planeación que permita encaminar hacia el logro de resultados eficientes.
- Diseñar estructuras organizacionales que fortalezca el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.
- Formular sistemas de control que evalúen los procesos en ejecución y con ello proponer correcciones de darse el caso.

1.2.2 Formulación del Problema:

¿Puede la Gestión Administrativa incidir en la optimización de los procesos de contratación etapa preparatoria, que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma año 2013?

1.2.3 Sistematización del problema

¿El análisis de los procesos de contratación-etapa preparatoria, podrá determinar la situación actual del mismo?

¿La formulación de factores de planeación permitirá encaminar hacia el logro de resultados eficientes?

¿El Diseño de estructuras organizacionales fortalecerá el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria?

¿La Formulación de sistemas de control evaluará los procesos en ejecución y con ello proponer correcciones de darse el caso?

1.3 Justificación

El término Contratación Pública dentro del Ecuador, aún se considera un término totalmente nuevo, a pesar de que ya han pasado 4 años desde su implementación, y que a esto se suma, la insuficiente oferta laboral con experiencia y/o arduos conocimientos dentro del mismo. Sin embargo, las entidades públicas tienen que de acuerdo a su estructura organizacional, ir implementando a su entidad poco a poco este nuevo sistema, ya que aún no se encuentra totalmente definido y esto puede suceder por falta de elaboración y aplicación de estrategias de gestión, es decir implementando manuales de procedimientos para cada uno de los procesos de contratación pública que aplican todas las entidades del sector público, según lo estipulan las mismas normativas que la regulan.

El tema de contratación no solo se lo está implementando en Ecuador, sino en gran parte del mundo entero y esto se debe gracias a los avances tecnológicos que han evolucionado las conductas del ser humano para operar en un mundo totalmente globalizado.

Otra de las ventajas, si así se las pueden llamar, es que esto no solo trata a las entidades del sector público, sino más bien a todas aquellas empresas de derecho privado que deseen abastecer de los diferentes requerimientos que demanda el sector público, y que además el mismo sistema garantiza a que no sean solo las grandes empresas trabajen, sino que también las micro o pequeñas empresas también tengan las mismas oportunidades y condiciones para poder establecer compromisos contractuales con el estado.

El uso de un adecuado diagrama de flujo de Proceso de contratación pública para la etapa preparatoria facilitará la operatividad y garantizará la correcta aplicación de la misma, enmarcado dentro de la normativa vigente.

1.4. Objetivos

1.4.1 General

- Diseñar estrategias de gestión administrativa que se relacione con la optimización de los procesos de contratación etapa Preparatoria, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, año 2013.

1.4.2 Específicos

- Analizar los procesos de contratación en la etapa preparatoria que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.
- Formular los factores de planeación que permita encaminar hacia el logro de resultados eficientes.
- Diseñar estructuras organizacionales que fortalezca el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.
- Formular sistemas de control que evalúen los procesos en ejecución y con ello proponer correcciones de darse el caso.

1.5 Hipótesis

1.5.1 General

- ✓ El Diseño de estrategias de Gestión Administrativa incidirá en la optimización de los procesos de contratación etapa Preparatoria, que realiza el GAD Municipal de Quinsaloma. Año 2013.

1.5.2 Específicas

- ✓ El análisis de los procesos de contratación en la etapa preparatoria que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, podrá determinar el estado actual del mismo.
- ✓ La formulación los factores de planeación, encaminará hacia el logro de resultados eficientes.
- ✓ El Diseño de estructuras organizacionales, fortalecerá el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.
- ✓ La Formulación de sistemas de control evaluará los procesos en ejecución y con ello propondrá correcciones de darse el caso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Fundamentación Teórica.

2.1.1. Administración.

2.1.1.1. Definición de Administración.

(Bateman, 2009)¹ Se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que tienen por finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones y que está orientado a dirigir sus recursos y el esfuerzo humano hacia el logro de un objetivo común.

2.1.1.2. La Administración, ciencia, Técnica y Arte.

La señora Mary Parker Follet en *The Collected Papers of Mary Parker Follet* (New York, Harper and Bros., 1942) define la Administración como un arte, pero su definición no ha sido aceptada universalmente. Todos reconocen que la Administración supone cierto grado de destrezas; pero fuera de eso, continúa aun el debate acerca de si se debe clasificar como un arte, una ciencia o una profesión.

En un discurso pronunciado ante una conferencia internacional sobre Administración, Luther Gulick, autor y educador en este campo, definió la Administración como “un campo del conocimiento que sistemáticamente trata de entender por qué y cómo los hombres trabajan juntos para alcanzar objetivos y para hacer estos sistemas cooperativos más útiles para la humanidad”.

Según James A. F. Stoner, la administración se puede denominar como “un campo del conocimiento, porque se ha estudiado desde hace algún tiempo y se ha organizado en una serie de teorías. Aun cuando estas teorías le parecían todavía demasiado generales y subjetivas, se mostraba optimista pensando que la Administración estaba en camino de convertirse en una ciencia”.

El campo de la Administración se convertiría realmente en una ciencia - Gulick sostenía-, cuando la teoría pudiera guiar a los gerentes señalándoles lo que

¹ Bateman Thomas S. Liderazgo y Colaboración en Un Mundo Competitivo. Pág. 34-39

debían hacer en una situación particular y poniéndolos en capacidad de predecir las consecuencias de sus actos.

Por su parte Henry M. Bottinger, funcionario de una corporación y conferencista sostiene que la Administración es un arte, “una imposición del orden sobre el caos”. De acuerdo con este punto de vista, la pintura o la poesía requieren tres componentes: la visión del artista, el conocimiento del oficio y la comunicación efectiva. Por estos tres aspectos la Administración es un arte porque exige los mismos componentes y por tanto, lo mismo que las destrezas artísticas se pueden desarrollar con el adiestramiento, también las destrezas gerenciales pueden desarrollarse en forma parecida a la que se utiliza en la capacitación de los artistas.

Se ha sostenido que la Administración es en parte una ciencia y en parte un arte. Edgar H. Schein ha comparado las principales calidades de los profesionales con las de los administradores. Y anota tres características:

- Los profesionales basan sus decisiones en principios generales.
- Los profesionales alcanzan posición de prestigio por su desempeño y no por favoritismo.
- Los profesionales tienen que guiarse por un estricto código de ética que protege a su clientela.

Analizadas estas tres características y comparándolas con el recorrido que debe cumplir un administrador, podemos deducir que la Administración es una profesión en la cual se cumplen las tres características para poder alcanzar la eficiencia y las expectativas establecidas.

La Administración es una teoría cuyo conjunto de conocimientos científicos y técnicos son aplicables en la gestión o proyección, ejecución y evaluación de los resultados eficaces en las organizaciones. Las organizaciones se necesitan en nuestra sociedad porque realizan cosas que los individuos no pueden hacer, porque ayudan a mantener la continuidad de los conocimientos y porque son fuente de carreras.

2.1.1.3. ¿Qué es Administrar?

(Pilar, 2009)² Administrar implica el logro de los objetivos por parte de las personas que aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones preestablecidas. Ello implica saber qué deben hacer, determinar cómo lo deben hacer, comprender cómo lograr lo que hacen y verificar la efectividad de sus esfuerzos.

Además, es imperioso establecer y mantener un ambiente en donde las personas, que trabajan juntas, puedan desempeñarse bien, situación que exige una interacción de aportes y restricciones económicas, psicológicas, sociales, políticas y técnicas.

2.1.1.4. Característica de la Administración.

Su universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.

Además, los elementos esenciales en todas esas clases serán los mismos, aunque, lógicamente, existan variantes accidentales.

Su especificidad

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole (contables, sociológicos, psicológicos, jurídicos, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se

² Pilar Sánchez, Fundamentos de la Administración. Pág. 27-32

están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa, forman "un solo cuerpo administrativo: desde el Gerente General hasta el último mayordomo.

2.1.1.5. Importancia de la Administración.

- ✓ La Administración se da donde quiera que exista una organización.
- ✓ El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.
- ✓ Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- ✓ Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

2.1.1.6. Niveles administrativos.

Nivel Estratégico

Es la administración del nivel superior que tiene el mayor poder y lleva la responsabilidad total de una empresa.

Nivel Táctico

Es la administración que reporta a la administración del nivel más alto el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por la alta dirección.

Nivel Operativo

Es la administración que supervisa a los trabajadores y las operaciones que realizan.

2.1.1.7. Principios de la Administración.

(Nivel, 2012)³ Las investigaciones de **Henry Fayol** en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de **14 principios** que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

1) Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

2) Autoridad: A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

3) Unidad de dirección: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

4) Centralización: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

5) Subordinación del interés particular al general: Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.

³ www.altonivel.com.mx. Principio de la Administración. 2012

6) Disciplina: Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

7) División del trabajo: La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

8) Orden: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.

9) Jerarquía: El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

10) Justa remuneración: Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

11) Equidad: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.

12) Estabilidad: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

13) Iniciativa: Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

14) Espíritu de cuerpo: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

2.1.1.8. Habilidades de la Administración.

(Jones, 2010)⁴ Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones.

Son las capacidades del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros. Tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación.

Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas. Consisten en la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás. Todo ello debe tener un gerente para interactuar con distintos tipos de personas y de intercambiar información con los mismos.

Habilidades técnicas

Son capacidades para realizar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado. Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas, mientras más suben en una organización, pero éstas le dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.

2.1.1.9. Origen y evolución de la Gestión Administrativa:

(Ramió, 2009)⁵ La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remoto, los relatos Judío – Cristianos de Noe, Abraham y sus

⁴ Johes Garet. Administración Contemporánea. Pág. 18-20

descendientes, indican el manejo de grandes número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo., él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

2.1.1.10. Propósitos de la Gestión Administrativa.

- ✓ Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- ✓ Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- ✓ Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- ✓ Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

2.1.1.11. Importancia de la Gestión Administrativa:

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos

⁵ Ramió Carles, Teoría de la Organización y la Administración Pública. Pág. 11

económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

2.1.1.12. Etapas de un modelo de Gestión Administrativa.

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves

del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

2.1.2. Etapa del proceso administrativo

(María, 2007)⁶ Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar esfuerzos de los empleados de una organización y de aplicar recursos para alcanzar las metas, en el proceso administrativo se consideran las siguientes etapas:

Planeación: ¿Qué se va hacer?

Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones, las cuales se basan en algún método, plan o lógica.

Organización: ¿Cómo lo vamos hacer?

Significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una empresa depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será.

Dirección: Ver que se haga.

Describe cómo los administradores dirigen e influyen a los subordinados haciendo que otros efectúen las tareas esenciales.

Control: Ver cómo se está haciendo.

El control significa el asegurar que la organización siga la dirección correcta en la obtención de metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglas las cosas. El control está basado en la medición, “Si no lo puedes medir no lo puedes controlar”

2.1.2.1. Planeación.

(María, 2007)⁷ Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos.

⁶ María Rocha, Administración II. Pág. 27

⁷ María Rocha, Administración II. Pág. 29-31

Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

- 1) **Misión o propósito:** se identifica la función, tarea básica de una empresa, institución o de una parte de ésta.
- 2) **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- 3) **Estrategia:** es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- 4) **Políticas:** son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- 5) **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- 6) **Reglas:** En ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- 7) **Programas:** Son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- 8) **Presupuesto:** Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

2.1.2.1.1. Actividades importantes de planeación

(Pilar, 2009) Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar, por lo que hace indispensable aplicar las siguientes actividades:

- ❖ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ❖ Pronosticar.
- ❖ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ❖ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ❖ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ❖ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ❖ Anticipar los posibles problemas futuros.
- ❖ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2.1.2.1.2. Tipos de planes.

- ✓ **Planes estratégicos:** Son los diseñados para ayudar a cumplir los planes u objetivos principales o las metas.
- ✓ **Planes operacionales:** Indican los detalles de cómo se van a realizar los planes estratégicos.
- ✓ **De un solo uso:** Se elaboran para alcanzar un objetivo y luego se desechan cuando se ha conseguido la meta. Planes con un curso detallado de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro.

2.1.2.1.3. Programas.

(Robbins, 2009) Muestran los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo La unidad o miembro de la asociación encargada de cada paso El orden y la sincronización de cada paso:

El programa se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas. Cualquiera que sea su extensión especificará muchas actividades y asignaciones de recursos dentro de un esquema general que puede abarcar otros planes de un solo uso.

2.1.2.1.4. Proyectos.

(Robbins, 2009) Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y tiempo.

2.1.2.1.5. Nexo entre la Planeación y el Control.

(María, 2007) Los planes se promueven por medio de acciones detalladas para obtener los objetivos específicos, es en la ejecución donde se pasa a la función del control.

El control no se puede implementar si no existe un plan y en general el éxito de un Plan depende intrínsecamente del monitoreo constante.

La elaboración de presupuestos es el nexo más común entre la planeación y el control. El presupuesto siempre forma parte del proceso de planeación porque guía las decisiones referentes a la asignación de recursos para obtener metas.

2.1.2.1.6. Barreras para una planificación eficaz.

Existen grandes barreras que dificultan la elaboración de planes eficaces:

- ✓ Razones para resistirse al cambio por parte del planificador
- ✓ Renuencia a establecer metas
- ✓ Hay varias razones por las cuales algunos dudan establecer metas o bien a prescindir de ellas.
- ✓ Renuencia a renunciar a metas alternativas (el planificador dejará las tácticas que antes empleaba para lograr la antigua planeación)

- ✓ Existe no dentro, sino fuera del planificador. es la renuencia general de los miembros de la empresa a aceptar la planeación y los planes a causa de los cambios que surgirán.
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Incertidumbre ante las causas y efectos del cambio
- ✓ Renuencia o renunciar a los beneficios del momento
- ✓ Conocimientos de las debilidades de los cambios propuestos
- ✓ Miedo al fracaso
- ✓ Falta de conocimiento de la organización (que no conozcas los objetivos, no hay compatibilidad entre objetivos y planes)
- ✓ Falta de conocimiento del ambiente (cómo se llevan las personas)
- ✓ Falta de confianza en los demás. (y por lo tanto, en sí mismo)

2.1.2.2. Organización.

(Jones, 2010) Agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías. En esta etapa, se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

2.1.2.2.1. Tipos de Organización:

a. Organización formal.- Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente.

Cuando se dice que una organización es formal, no hay, en ello, nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente, en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y

capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo individual, en una situación de grupo, debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

b. Organización Informal.- El autor Chester Barnard, en su obra, considera como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente.

2.1.2.2.2. Integración de personal.

(Bateman, 2009)⁸ La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones; a fin, de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en el se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización. A pesar de lo anterior, no es común encontrar un inventario de los recursos humanos disponibles, por lo que se vuelve indispensable el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de personal a todo nivel.

Para que la selección dé buenos resultados, la información sobre los candidatos, debe ser válida y confiable. Para cuestionar la validez de datos es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿los datos miden efectivamente lo que se supone que deben medir? En el caso de la selección, la validez es el grado en el que los datos predicen el éxito de un candidato como administrador. Asimismo la información debe contener un alto grado de confiabilidad, término que se refiere a la precisión y consistencia de las medidas.

⁸ Bateman Thomas, Liderazgo y Colaboración en Un Mundo Competitivo. Pág. 113-115

En un proceso de selección, lo primero que se establecen son los criterios en base a los cuales se medirá el cumplimiento de los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud. Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.

2.1.2.2.3. Principio Organizacionales

(Jones, 2010) Como conclusión, podemos decir que, aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la Administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura.

➤ **Unidad de mando.**

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe. Cuando no se respeta este principio, se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

➤ **Unidad de extensión del área de mando**

Existe un límite, en cada puesto administrativo, con respecto al número de personas que un individuo puede administrar en forma efectiva.

➤ **Especialización**

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

➤ **Paridad de autoridad y responsabilidad**

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. Por ello, se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

➤ **Equilibrio de Dirección–Control**

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y, al mismo tiempo, evaluar los resultados de la misma.

➤ **Definición de puestos**

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

2.1.2.2.4. Departamentalización.

(Pilar, 2009) Se refiere a agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica. Para ello, se elabora un organigrama donde, mediante cuadros, se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo, los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, entre otros.

El término departamento hace referencia a un área, división o segmento de una empresa. Es utilizado para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones y de las operaciones que ésta desempeñe.

2.1.2.2.4.1. Tipos de Departamentalización.

(Karon, 2008)⁹ La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano.

En otros términos, los cuatro factores de la departamentalización, según Gulick, son:

1. **Organización por objetivo:** de acuerdo con el producto o servicio.
2. **Organización por proceso:** de acuerdo con la función o tipo de trabajo a desempeñar.

⁹ www.elkaron.blogspot.com , Tipos de Departamentalización. 2008

3. **Organización por clientela:** de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.
4. **Organización por área geográfica:** de acuerdo con la ubicación atendida por la organización y/o donde se realiza el trabajo. Los tipos de departamentalización más mencionados por la teoría neoclásica son los siguientes:
 - ✚ Departamentalización por funciones.
 - ✚ Por productos o servicios.
 - ✚ Por localización geográfica.
 - ✚ Por clientes
 - ✚ Por fases del proceso (o procedimiento)
 - ✚ Por proyectos.
 - ✚ Por tiempo.
 - ✚ Por número.
 - ✚ Por ajuste funcional.

En el fondo, la departamentalización consiste en la escogencia de modalidades para homogeneizar las actividades, agrupando por departamentos o divisiones los componentes de la organización.

Departamentalización por funciones

Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Si se parte del punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía de intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en: producción, ventas y financiamiento, nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción, de ventas y de finanzas. Ventajas de la departamentalización funcional.

- a. Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exigen un seguimiento más interno que permita agrupar a los especialistas bajo una jefatura única y común.
- b. Cuando hay una exigencia de producto o servicio de calidad superior, la departamentalización funcional "garantiza el máximo de utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas".
- c. Permite la economía de los recursos, por la utilización máxima de las personas y máquinas y por la producción en masa.
- d. Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplifica el entretenimiento del personal.
- e. La departamentalización funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- f. Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.
- g. La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de auto orientación de una organización, de introversión administrativa.

Desventajas de la departamentalización funcional

- a. Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, puesto que exige fuerte concentración interdepartamental, además de crear barreras entre los departamentos, ante el énfasis en las especialidades.
- b. Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.

- c. Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos, pues el enfoque cerrado de la departamentalización funcional casi no percibe ni visualiza lo que sucede fuera de la organización.
- d. Tiende a hacer que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias especialidades, en detrimento del objetivo global de la empresa.

La departamentalización por productos

La departamentalización por productos divide la estructura organizacional en unidades, de acuerdo con los productos, proyectos o programas desarrollados por la organización. Ventajas de la departamentalización por productos.

1. Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto o línea de producto o servicio.
2. Facilita enormemente la coordinación interdepartamental, puesto que la preocupación básica es el producto.
3. Facilita la innovación, ya que ésta requiere cooperación y comunicación de varios grupos que contribuyen en la fabricación del producto.
4. Es indicada para circunstancias externas inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor comportamiento del producto.
5. Permite flexibilidad, pues las unidades de producción pueden ser mayores o menores, conforme al cambio de las condiciones, sin interferir en la estructura organizacional como un todo. El enfoque de la organización se da predominantemente sobre los productos y no sobre su estructura organizacional interna.

Desventajas de la departamentalización por productos.

1. Mientras que la departamentalización funcional concentra especialistas en un grupo, bajo un mismo director, la departamentalización por productos los reparte en subgrupos orientados hacia diferentes productos.

2. No se recomienda en circunstancias externas estables, para empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos, pues en tales situaciones ocasiona un elevado costo operacional.
 3. Puede provocar problemas humanos por temores y ansiedades, cuando se presenta una situación de inestabilidad.
 4. Da prelación a la coordinación, en detrimento de la especialización.
- Aplicaciones.

La estructura por productos/servicios es indicada en circunstancias ambientales inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor comportamiento del producto/servicio. Además de eso, cada departamento para a tener completamente autonomía y a ser autosuficiente en sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo, etc.

Departamentalización geográfica

También se denomina departamentalización territorial o regional o localización geográfica. Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.

La departamentalización, territorial generalmente es utilizada en empresas que cubre grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. Es especialmente recomendable para empresas multinacionales utilizan esta estrategia para sus operaciones fuera del país donde tienen su sede. Es más indicada para el área de producción y ventas, y es poco utilizada por el área financiera, que no siempre permite descentralización. Ventajas de la departamentalización geográfica

1. Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización depende particularmente de su adaptación a las condiciones y necesidades locales y regionales, la estrategia territorial se hace imprescindible.

2. La organización territorial permite fijar la responsabilidad de los resultados y del desempeño, de la misma forma que la organización por productos, sólo que en este caso el énfasis es puesto en el comportamiento regional o local.
3. Permite motivar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito territorial.
4. Se recomienda para firmas mayoristas, si se centraliza ciertas funciones.
5. La organización está más orientada hacia su ambiente territorial, hacia su mercado, que hacia sus aspectos internos.

Desventajas de la departamentalización geográfica.

1. El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación de los aspectos de planeación, ejecución o control de la organización como un todo, frente al grado de libertad y de autonomía puesto en las regiones o filiales.
2. La preocupación estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y de producción y casi no requiere especialización.
Aplicaciones La estructura geográfica es aplicable cuando la empresa pretende dar efectiva cobertura a un mercado de consumidores o usuarios (a través del área de mercado descentralizado) o a un mercado de proveedores de recursos para la producción (a través del área de producción descentralizada).

Departamentalización por clientela

La organización con base en la clientela con lleva a la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes -edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.- constituyen la base para ese tipo de departamentalización. Esta departamentalización consiste en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización. Divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente

diferente.

Ventajas de la departamentalización por clientela

1. Es el enfoque más orientado hacia el exterior de la organización, preocupada más por el cliente que por sí misma.
2. Cuando el negocio depende de diferentes tamaños o características de productos o servicios que varían conforme al tipo de cliente. Este es más importante que los productos o servicios que deben ser adaptados para él, principalmente cuando los clientes son individuos, organizaciones o el propio gobierno.
3. Dispone a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización a la tarea de satisfacer las necesidades y los requisitos de los clientes.
4. Permite a la organización concentrar sus conocimientos sobre las distintas necesidades y exigencias de los canales de mercadeo.

Desventajas de la departamentalización por clientela.

1. Las demás actividades de la organización puede volverse secundarias o accesorias, frente a la preocupación compulsiva por el cliente.
2. Los demás objetivos de la organización puede ser dejados de lado o sacrificados, en función de la satisfacción del cliente.

Aplicaciones

Constituye el enfoque más orientado hacia el exterior de la empresa, cuyo énfasis está más dirigido hacia el cliente que hacia sí misma. El cliente es más importante que los productos/servicios, los cuales deben ser adaptados y ajustados a él y a sus necesidades, principalmente cuando el cliente puede ser

un individuo, una empresa o el gobierno. Es una estrategia que dispone a los ejecutivos y a todos los participantes a la satisfacción de las necesidades y requisitos de los clientes, y que permite concentrar todos los conocimientos en las diferentes necesidades y exigencias de los diferentes canales de mercadeo.

Departamentalización por proceso

También denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento o, incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de diferenciación y agrupamiento. Esta estrategia representa la influencia pura de la tecnología pura de la tecnología utilizada por la empresa en su estructura organizacional.

Ventajas de la departamentalización por proceso

La ventaja de este tipo de departamentalización es la de obtener ganancias económicas ofrecidas por la propia naturaleza del equipo o de la tecnología. Esta última para a ser el foco y el punto de referencia para el agrupamiento de unidades y posiciones.

Desventajas de la departamentalización por proceso

No obstante, cuando la tecnología utilizada experimenta cambios y desarrollos revolucionarios, al punto de alterar profundamente el proceso, este tipo de departamentalización peca por la absoluta falta de flexibilidad y de adaptación. Aplicaciones Este tipo de agrupamiento está también ligado al producto/servicio obtenido a través del proceso. La estructura de proceso utilizada por las empresas está relacionada con la estructura de producto. Vale

decir que el proceso es una variable dependiente de la tecnología empleada para lograr un producto/servicio determinado.

Departamentalización por proyectos

El agrupamiento u organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresa de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción. Esta estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que ella se propone realizar. La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo. como el proyecto generalmente está definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere de una determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema de base. El agrupamiento por proyectos representa una estrategia que permite un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, las cuales abandonan sus posiciones anteriores para establecer temporalmente en un determinado proyecto que pasa a absorberlas totalmente.

Ventajas de la departamentalización por proyectos

Su principal ventaja es la enorme concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige puntos definidos de iniciación y terminación. Es el tipo de departamentalización orientada hacia los resultados.

Desventajas de la departamentalización por proyectos

En general, cada proyecto es único e inédito e incluye muchas habilidades y conocimientos dispersos en la empresa, con los cuales puede pasar de una

fase a otra dentro del ciclo de vida. Así, cuando termina un proyecto, la empresa puede verse obligada a despedir personal o a paralizar máquinas y equipos si no tiene otro proyecto a la vista. Aplicaciones El agrupamiento por proyectos es ampliamente utilizado por empresas que se dedican a actividades fuertemente influenciadas por el desarrollo tecnológico.

La administración por proyectos es una consecuencia de esta estrategia organizacional y ésta centrada en la adaptación de ciertos segmentos de la empresa a un producto complejo, manufacturado a partir de una enorme concentración de recursos y de especialistas diferentes, para atender las especificaciones predeterminadas, orientadas, casi que exclusivamente, a las exigencias y necesidades de los clientes.

El diseño organizacional por proyectos es particularmente indicado en situaciones en donde la iniciativa es muy grande y técnicamente compleja. Si la tecnología es autosuficiente e independiente de otras actividades u órganos para su desempeño eficaz, la estructura por proyectos es la más indicada. Una variante interesante del agrupamiento es la fuerza-tarea, que es la técnica para solucionar y controlar problemas representativos de una era de complejidad. La fuerza-tarea tiene dos características fundamentales: es transitoria y de corta duración.

2.1.2.2.4.2. Selección de alternativas para la departamentalización

Para los autores clásicos, la departamentalización no es un fin en sí misma, sino un método de organizar las actividades de la empresa, de modo que se facilite la consecución de sus objetivos. No es tampoco la solución ideal, pues la separación de actividades, cualquiera que sea el modelo adoptado, crea problemas de coordinación, generalmente de difícil solución. Existen varias alternativas desde el punto de vista de las departamentalizaciones principales, intermediaria y combinada.

1. **Departamentalización principal.** Es la departamentalización existente en el nivel más elevado de la organización. Es el mejor que adapta a las actividades de cada empresa, sea cual fuere su ramo de actividad.

2. **Departamentalización intermedia.** Es la que se presenta en el nivel intermedio, es decir, entre los departamentos principales en la alta administración y los departamentos existentes en la base de la jerarquía de la organización. el criterio debe determinarse siempre en función de la ventaja real que traiga para la empresa y no simplemente para hacer paralelismo de actividades.

3. **Departamentalización combinada.** Consiste en la aplicación de varios modelos de departamentalización para obtener el máximo rendimiento de la organización. Existen cuatro principios que, permiten al administrador resolver el problema de la departamentalización.
 - a) Principio de mayor utilización: el departamento que más haga de una actividad debe tenerla bajo su jurisdicción.

 - b) Principio de mayor interés: el departamento que más interés tenga por una actividad debe supervisarla, porque se vuelve conocedor de ella.

 - c) Principio de separación del control: las actividades de control debe ser autónomas, independientes y separadas de las actividades que están siendo controladas.

 - d) Principios de la supresión de la competencia: debe eliminarse la competencia entre departamentos, agrupando actividades diversas en un solo departamento, aunque en ciertos casos la rivalidad interdepartamental es saludable cuando crea una competencia natural y leal.

2.1.2.2.4.3. Evaluación crítica de la departamentalización

March y Simon, dos grandes críticos de la teoría clásica, destacan que el razonamiento de los autores clásicos parte de la consideración de que toda

organización posee un objetivo por alcanzar y, de un modo general, es posible identificar las tareas unitarias necesarias para la consecución de ese objetivo. El problema consiste en agrupar esas actividades en funciones individuales, en unidades administrativas, a su vez, agrupar esas unidades en unidades mayores y, al final, establecer departamentos principales y supervisar esos agrupamientos, de modo que minimicen el costo total de las actividades desempeñadas. En el proceso de organización de cada departamento debe considerarse un conjunto definido de tareas que se distribuyan entre los empleados y encargados de su ejecución."La manera tradicional de concebir la administración hace que se dé mayor importancia a lo que realmente se hace y muy poca atención de lo que se debe hacer".

2.1.2.4. Dirección.

(María, 2007) Por medio de la función dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

En tal sentido, es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: motivación y liderazgo

2.1.2.4.1. Actividades importantes de la dirección.

(Pilar, 2009) Entre las actividades más relevantes al momento de ejecutar la etapa de la dirección, se ha considerado las siguientes:

- ✓ Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- ✓ Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ✓ Motivar a los miembros.
- ✓ Comunicar con efectividad.
- ✓ Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- ✓ Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ✓ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.1.2.4.2. Importancia de la Dirección.

(Villalva, 2010) La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.1.2.4.3. Principios de la Dirección.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

➤ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

➤ **Impersonalidad de mando:**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

➤ **De la supervisión directa:**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

➤ **De la vía jerárquica:**

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

➤ **De la resolución del conflicto**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

➤ **Aprovechamiento del conflicto:**

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.
- Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

2.1.2.4.4. Etapas de la Dirección.

1. Toma de decisiones.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los

negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia, sea cual sea la decisión es necesario:

a. Definir el problema.

Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

b. Analizar el problema.

Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

c. Evaluar las alternativas.

Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

d. Elegir entre alternativas.

Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la mas idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.

e. Aplicar la decisión.

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

2. Integración.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende 4 etapas.

Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.

Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

3. Motivación.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- ✚ Teorías de contenido.
- ✚ Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

4. Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

Emisor, en donde se origina la información.

Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.

Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

C. Verbal. Se transmite oralmente.

D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Claridad.- La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad.- La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal.- La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Equilibrio.- Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación.- La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.

- Difusión.- Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación.- Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

5. Liderazgo – supervisión.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- ✓ La productividad del personal para lograr los objetivos.
- ✓ La observancia de la comunicación.
- ✓ La relación entre jefe-subordinado.
- ✓ La corrección de errores.
- ✓ La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

2.1.2.5. Control.

(Pilar, 2009)¹⁰ Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

2.1.2.5.1. Actividades Importantes del Control.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.1.2.5.2. Pasos para el proceso del Control.

- ✓ Establecer los estándares para medir el desempeño: (límites máximos y mínimos, desde ventas, producción, días sin accidentes). Los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados.
- ✓ Medir el desempeño: las medidas del desempeño deben ser oportunas. Un error que debe evitarse al medir el desempeño, es dejar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones del desempeño.
- ✓ Medir lo que está ocurriendo contra los estándares del desempeño.

¹⁰ Pilar Sánchez, Fundamentos de la Administración, pág. 214-217

- ✓ Tomar medidas correctivas si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere intervención.

2.1.2.5.3. Tipos de Métodos de Control.

1. Controles anteriores a la acción o pre controles: Garantizan que antes de emprender una acción, se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros, que se necesitarán cuando llega el momento de la acción, los presupuestos se aseguran de que los recursos requeridos estén disponibles en los tipos, calidad, cantidades y ubicaciones necesarias.
2. Controles directivos o de alimentación hacia adelante: Tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto de alguna norma o meta y permitir que se hagan correcciones antes de terminar determinadas series de acciones.
3. Controles de si/no o de selección preliminar: Ofrece un proceso de selección en el cual para que una operación continúe, antes hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones.
4. Controles después de la acción: Estos miden los resultados de una acción terminada. Se investigan las causas de las desviaciones respecto del plan o norma, y luego los hallazgos se aplican a actividades futuras parecidas.

2.1.2.5.4. Consideraciones fundamentales al establecer un sistema de control.

- **Tipo de mediciones.** Se basan en patrones establecidos, pueden ser estándares históricos; como las ventas, estándares externos que provienen de otras empresas con el mismo propósito (aquí se deben utilizar normas predeterminadas) y de ingeniería: la capacidad de las máquinas.
- **Número de mediciones.** Debemos tomar un determinado lapso y el tipo de mediciones esto dependerá de que tan controlado queremos que sea el proceso.
- **Autoridad para establecer medidas y estándares.** Para que los estándares se cumplan, se deberá establecer los indicadores de medición tomando en cuenta la capacidad de los empleados.

- **Flexibilidad de los estándares.** Deben ser uniformes y similares en los departamentos que son parecidos. A menudo deben tomarse en cuenta las diversas circunstancias especiales que deben encarar en cada unidad organizacional o cada miembro de ellas. Por ejemplo, cuando los territorios de ventas no son comparables, podría juzgarse el desempeño de un vendedor por la historia pasada de ventas de su territorio particular.
- **Frecuencia de la medición.** Va a depender de la tarea que estemos controlando. Depende de la naturaleza que se esté controlando. Por ejemplo, el control de calidad de los objetos requiere verificación de intervalos de una hora, en cambio el desarrollo de productos puede medirse mensualmente.
- **Dirección de retroalimentación.** Un control bien diseñado va a tener una buena retroalimentación. Los individuos cuyas acciones están bajo vigilancia están, por lo general, en la mejor posición para tomar cualquier medida correctiva que sea necesaria, ya que son los más próximos a la actividad que se pretende controlar.
- **Características del sistema eficaz del control.** La importancia relativa de dichas características varía según las circunstancias, pero su presencia fortalece a la mayoría de los sistemas de control.
- **Exactitud.** La información sobre el desempeño debe ser exacta. Los datos inexactos de un sistema de control podrían causar que la organización tomara una medida inapropiada para corregir el problema, o bien, creará un problema donde no existía antes. La evaluación de la exactitud de la información que reciben es una de las tareas de control más importantes de los gerentes.
- **Oportunidad.** La información debe ser corregida, transmitida y evaluada rápidamente si ha de actuarse oportunamente para producir las mejoras deseadas.
- **Objetividad y Claridad.** La información de un sistema de control debe ser comprensible y ha de considerarse objetiva por las personas que se valen de ella. Mientras menos subjetivo o ambiguo sea el sistema de control, mayor probabilidad habrá de que las personas obren de manera inteligente y eficaz sobre la información recibida. Un sistema de control difícil de

entender causará innecesarios errores y confusiones y desconciertos entre los empleados.

- **Concentración en puntos estratégicos de control.** Según lo mencionamos antes, el sistema de control debe concretarse a las zonas en que haya mayor probabilidad de desviaciones de la norma, o en las que las desviaciones causen el mayor perjuicio. Debe concentrarse el sistema en los puntos en que la acción correctiva sea más eficaz. Por ejemplo; sería de poca utilidad controlar la calidad de los repuestos una vez que estos ya han sido despachados al cliente. La calidad de las piezas de repuesto se controla más eficazmente al salir de ellas de la línea de montaje.
- **Economía y realidad.** El costo de ejecutar un sistema de control debe ser inferior o cuando mucho igual, a los beneficios que de él se derivan. La mejor forma de minimizar el desperdicio o los gastos innecesarios en un sistema de control es hacer lo mínimo necesario para ver que la actividad que se está vigilando llegue a la meta deseada. Por ejemplo, en la mayoría de los casos sería un desperdicio que el gerente de ventas recibiera informes diarios. Estos, a base semanal o mensual serían suficientes.
- **Realidad organizacional.** El sistema de control ha de ser compatible con las realidades organizacionales. Por ejemplo: las personas deben estar en capacidad de comprender la relación entre los niveles de desempeño que se les exigen y las recompensas que seguirán. Además, todas las normas de desempeño deben ser realistas. También ha de reconocerse la diferencia de posición entre las personas. Quienes se ven obligados a informar de las desviaciones a un empleado a quien consideran de inferior categoría en el escalafón, no seguirán tomando en serio el sistema de control.
- **Coordinación con la corriente de trabajo.** La información para control debe ser coordinada con la corriente de trabajo por toda la organización por dos razones. La primera, porque cada paso en el proceso de trabajo puede afectar el buen suceso o fracaso de la operación entera. La segunda, porque la información sobre el control debe llegar a toda la gente que necesita recibirla.

- Por ejemplo: una empresa de electrodomésticos que recibe piezas de diversas fábricas y las ensambla en un punto central debe asegurarse de que todas las plantas se estén desempeñando según la norma. Los gerentes de planta también deben informarse
- Cuando ocurra algún problema serio en alguna de las demás fábricas, pues el ritmo de trabajo en la suya quizás deba alterarse.
- **Flexibilidad.** Según lo insinuamos antes, son muy pocas las organizaciones de hoy que se encuentren en un ambiente tal de estabilidad que no tengan que preocuparse por la posibilidad del cambio. Para casi todas las organizaciones, los controles deben estar provistos de flexibilidad de manera que las organizaciones puedan reaccionar con la mayor oportunidad a las situaciones adversas o aprovechar las favorables que ofrecen una nueva oportunidad.
- **Calidad prescriptiva y operacional.** El sistema eficaz de control debe indicar, al descubrirse cualquier desviación de la norma, la medida correctiva que ha de tomarse. La información debe estar en forma aprovechable al llegar a la persona que tiene la responsabilidad de tomar la medida necesaria.

Contratación Pública del estado.

(Davila, 2013)¹¹ Ante la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas que habían derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos por parte de las instituciones contratantes del Estado, el 04 de agosto de 2008 se expide la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública – LOSNCP– a través de la cual se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP)

El SERCOP forma parte del Sistema Nacional de Contratación Pública – SNCP–, que no es otra cosa que el medio a través del cual todas las

¹¹ Pablo Dávila, Manual de Práctica Procesal de la Contratación Pública. Pág. 18-23

instancias, organismos e instituciones que manejan recursos públicos articulan su planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la ejecución de obras públicas.

El SERCOP tiene como misión liderar la gestión transparente y efectiva de la Contratación Pública, optimizar los recursos del Estado, y dinamizar el desarrollo del sector productivo del país. Además convertirse en la mejor institución de la administración pública nacional y un referente de la contratación pública regional, por su alto desempeño, óptimos resultados y confianza de la sociedad.

Funciones del SERCOP.

Entre sus funciones, están:

- Asegurar y exigir el cumplimiento de los objetivos prioritarios del SNCP.
- Promover y ejecutar la política de Contratación Pública dictada por el Directorio del SNCP.
- Establecer lineamientos generales que sirvan de base para formular planes de contrataciones de las entidades.
- Administrar el Registro Único de Proveedores RUP.
- Desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE), así como establecer las políticas y condiciones de uso de la información y herramientas electrónicas del Sistema.
- Administrar los procedimientos para la certificación de producción nacional en los procesos precontractuales y de autorización de importaciones de bienes y servicios por parte del Estado.
- Establecer y administrar catálogos de bienes y servicios normalizados.

- Expedir modelos obligatorios de documentos precontractuales y contractuales, aplicables a las diferentes modalidades y procedimientos de Contratación Pública.
- Dictar normas administrativas, manuales e instructivos relacionados con la LOSNCP.
- Recopilar y difundir los planes, procesos y resultados de los procedimientos de Contratación Pública.
- Incorporar y modernizar herramientas conexas al sistema electrónico de Contratación Pública y subastas electrónicas, así como impulsar la interconexión de plataformas tecnológicas de instituciones y servicios relacionados.
- Capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos, herramientas y procedimientos relacionados con la Contratación Pública.
- Elaborar parámetros que permitan medir los resultados e impactos del Sistema Nacional de Contratación Pública y en particular los procesos previstos en la LOSNCP.
- Facilitar los mecanismos a través de los cuales se podrá realizar veeduría ciudadana a los procesos de Contratación Pública.
- Publicar en el Portal COMPRASPUBLICAS el informe anual sobre resultados de la gestión de contratación con recursos públicos.
- Elaborar y publicar las estadísticas del SNCP.

2.2. Fundamentación conceptual.

2.2.1. Administración.

Según **George R. Terry**, La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, que son desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Según **Wilburg Jiménez Castro**, la administración Se define como el proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.2.2. Organización

Mintzberg: (1984) Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Ernest Dale.- Describe a la organización como un proceso de varias etapas.

1. Puntualizar todo el trabajo que debe realizarse para lograr las metas de la organización.

- ❖ Para que se logren las metas de una empresa sus tareas deben ser establecidas primero.

2. Fraccionar la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.

- ❖ La división debe ser en base a las cualidades.

- ❖ Las tareas deben ser apropiadas.

3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y Eficiente.

4. Agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre sí, en base al crecimiento de la empresa.

5. Departamentalización, cuando en un departamento dado, se encuentran los empleados con diferentes destrezas y niveles de experiencias, cuyas interacciones están gobernadas por procedimientos establecidos.
6. Dependiendo de las cualidades de las personas se agruparan conforme a un objetivo en común.
7. Establecer mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros de un todo unitario a medida que las personas y departamentos realizan sus actividades especializadas.
8. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

2.2.3. Control.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

2.2.4. Coordinación.

Arvárez, en el cap. 2 del libro "¿Qué es Administración?", Ediciones Macchi, 2da. edición, explica: "Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito; es sincronizar los recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines.

Al respecto, **agrega Solana**: “La estructura debe proveer las condiciones necesarias para que la organización pueda desenvolverse dentro del marco de una adecuada coordinación interna. Pero, por supuesto, el grado de coordinación que la estructura misma proporciona está limitado, en la departamentalización, por el proceso de optimización mutua, de coordinación e independencia entre los distintos subconjuntos componentes.

2.2.5. Estrategia.

Fred David, Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil por que requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

Alfred Chandler Jr., En su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su celebre conclusión “structure follows strategy” (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro en esta definición de Chandler que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

2.2.6. Dirección.

Según **Clueter Bornor**; considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

2.2.7. Gestión.

Corominas, 1995. Es la función por medio de la cual se ponen en marcha las actividades programadas, la acción de dirigir o dirigirse. Puede ser también la predisposición hacia un lugar determinado.

Para **Mintzberg** es "el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen"

2.2.8. Misión.

Según el profesor **Rafael Muñoz Gonzales**, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la **misión** "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía

en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica".

Para **Stanton, Etzel y Walker**, autores del libro «Fundamentos de Marketing», la **misión** de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su **misión** con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

2.2.9. Objetivos.

Aristóteles: "El fin es el principio de las operaciones, es decir, cualquier acto humano se realiza con un fin determinado".

Santo Tomás de Aquino: "Todo agente actúa en función de una finalidad y la finalidad es el principio causal que primero aparece en la esfera intelectual, pero que se realiza, por último, en la esfera de la ejecución".

2.2.10. Organigrama.

Según **Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos**, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el **organigrama** es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Para **Enrique B. Franklin**, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"

2.2.11. Organización.

Según **Alexei Guerra Sotillo**, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

Para **Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos**, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

2.2.12. Planificación.

Luis Lander y Maria Josefina de Rangel: "Planificación es una forma racional de pensar y decidir las acciones de gobierno, crear una nueva actitud basada en valores opuestos a la improvisación y a la fragmentación en el proceso directivo, no es sólo una técnica para formular planes".

Ander EGG E.: "Planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y

actividades previstas de antemano. Planificación es el arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada”.

2.2.13. Procedimiento.

Según **Melinkoff, R (1990)**, "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

2.2.14. Técnica.

Arias (1999), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”.) pág.53). Las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas en la presente investigación son la observación directa y la entrevista.

Según **Thomas (2009)**, Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información

2.2.15. Visión.

Para **Jack Fleitman**, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según **Arthur Thompson y A. J. Strickland**, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

3.1. Fundamentación legal.

La investigación referente a la gestión administrativa y su relación con la optimización de la contratación pública, se fundamente bajo las siguientes normas.

2.3.1. Constitución de la república del Ecuador

Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios: numeral 9. El más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución. El Estado, sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, o por las acciones u omisiones de sus funcionarias y funcionarios, y empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: Numeral 16. El derecho a la libertad de contratación.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 287.- Toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente. Solamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas por ley.

Art. 288.- Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia,

transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

2.3.2. Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública

El pleno de la asamblea constituyente

Considerando:

Que, es necesario crear un Sistema de Contratación Pública 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;

Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado;

Que, es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general;

Que, los recursos públicos que se emplean en la ejecución de obras y en la adquisición de bienes y servicios, deben servir como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas;

Que, a través de la promoción de la producción nacional, los recursos estatales destinados a la contratación pública fomentarán la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza;

Que, es necesario utilizar los mecanismos tecnológicos que permitan socializar los requerimientos de las Entidades Contratantes y la participación del mayor número de personas naturales y jurídicas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda; y,

En ejercicio de sus atribuciones expide la siguiente,

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Título I

Generalidades

Art. 1.- Objeto y ámbito.- Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por

instituciones del Estado; 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, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.

8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución 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, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.

Art. 9.- Objetivos del sistema.- Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes: 1. Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo; 2. Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales; 3. Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública; 4. Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional; 5. Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas

competitivas, en el marco de esta Ley; 6. Agilitar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna; 7. Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento 8. Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales; 9. Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado; 10. Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y, 11. Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

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

Art. 1.- Objeto y ámbito.- El presente Reglamento General tiene por objeto el desarrollo y aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en adelante la Ley, que crea el Sistema Nacional de Contratación Pública, SNCP, de aplicación obligatoria por las entidades previstas en el Art. 1 de la Ley.

Art. 9.- Inscripción y validez del registro.- Las entidades contratantes se registrarán en el Portal www.compraspublicas.gov.ec. para acceder al uso de las herramientas del SNCP. Para tal propósito ingresarán en el Portal www.compraspublicas.gov.ec la información requerida. Una vez que el INCOP haya constatado la validez de la autorización del representante de la entidad contratante, le entregará el permiso de accesibilidad para operar en el Portal www.compraspublicas.gov.ec, bajo los mecanismos de accesibilidad controlada mediante la entrega de usuarios y contraseñas. La responsabilidad por el uso de las herramientas y contraseñas será solidaria entre la máxima autoridad y las personas autorizadas por ésta.

Art. 11.- Política de Confidencialidad.- El SERCOP aplicará una política de confidencialidad y protección de datos con el objeto de salvaguardar la información obtenida a través del Portal www.compraspublicas.gov.ec; esta información se empleará exclusivamente para los fines para los cuales es proporcionada por el proveedor o por la entidad contratante.

Art. 25.- Del Plan Anual de Contratación.- Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada entidad contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación (PAC), el mismo que contendrá las obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría que se contratarán durante ese año, en función de sus respectivas metas institucionales y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley. El Plan Anual de Contratación podrá ser reformado por la máxima autoridad o su delegado, mediante resolución debidamente motivada, la misma que junto con el plan reformado serán publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec. Salvo las contrataciones de ínfima cuantía o aquellas que respondan a situaciones de emergencia, todas las demás deberán estar incluidas en el PAC inicial o reformado. Los procesos de contrataciones deberán ejecutarse de conformidad y en la oportunidad determinada en el Plan Anual de Contratación elaborado por cada entidad contratante, previa consulta de la disponibilidad presupuestaria, a menos que circunstancias no previstas al momento de la elaboración del PAC hagan necesario su modificación. Los formatos del PAC serán elaborados por el INCOP y publicados en el Portal www.compraspublicas.gob.ec.

2.3.4. Resoluciones externas de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

2.3.4.1. Resolución No. INCP 001-08

Expedir las siguientes disposiciones especiales para la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 1.- Hasta tanto el Instituto Nacional de Contratación Pública publique los

modelos precontractuales y contractuales, cuyo plazo máximo será el 31 de diciembre del 2008 se exonera a las entidades previstas en el Art. 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del uso de las herramientas del portal www.compraspublicas.gov.ec. No obstante, aplicarán la ley aquellas entidades que estén en condiciones de hacerlo.

Art. 2.- Hasta que el Instituto Nacional de Contratación Pública emita la resolución correspondiente, facúltase a las entidades que antes de la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública no se regían por la Ley de Contratación Pública, a aplicar los procedimientos que utilizaban en función de sus leyes y normas particulares. De manera inmediata, estas entidades deberán desarrollar conjuntamente con el Instituto Nacional de Contratación Pública los modelos y procedimientos necesarios para aplicar la ley.

Art. 3.- Aquellas entidades que estuvieron sometidas al Decreto Ejecutivo 1091, deberán realizar el procedimiento de subasta inversa electrónica, para adquisiciones de bienes normalizados, a través del portal www.compraspublicas.gov.ec.

Art. 4.- Hasta el 31 de diciembre de 2008, exceptúase de los procedimientos de cotización y menor cuantía establecidos en la ley, los cuales se realizarán de conformidad con las disposiciones que emita la máxima autoridad de la entidad contratante. Durante este período, el Instituto Nacional de Contratación Pública podrá dictar regulaciones que deberán aplicar las máximas autoridades de las entidades contratantes para la realización de estos procedimientos.

Art. 5.- Las entidades contratantes podrán mantener sus registros de proveedores hasta el 31 de diciembre del 2008, mientras tanto deberán instruir a sus proveedores sobre la necesidad de registrarse y habilitarse en el Registro Único de Proveedores y utilizar en forma complementaria esta información.

Art. 6.- Todas las entidades sometidas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública deberán publicar en el portal www.compraspublicas.gob.ec las convocatorias y demás información pertinente de todos los procedimientos, salvo de aquellos que no requieren de publicación de acuerdo a la ley.

Art. 7.- Conforme el Instituto Nacional de Contratación Pública celebre convenios marco con proveedores de bienes y servicios normalizados que se publicarán en el catálogo electrónico del Portal www.compraspublicas.gov.ec, su uso será obligatorio para todas las entidades sometidas a la ley.

Art. 8.- Hasta tanto el Instituto Nacional de Contratación Pública publique los modelos de documentos precontractuales, contractuales y demás documentación mínima requerida para la realización de un procedimiento precontractual y contractual, las entidades contratantes elaborarán y determinarán, bajo su responsabilidad, sus propios modelos.

Por efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, no serán necesarios los estudios de desagregación tecnológica, de compras de inclusión, porcentajes de participación nacional, entre otros, previstos en la ley.

Art. 9.- Para los procesos de contratación que deban realizarse en el año 2008 no se requerirá el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) previsto en el artículo 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación.

2.3.4.2. Resolución No. INCP 005-08

Expedir las siguientes disposiciones que regulan la conclusión de los procedimientos de contratación iniciados antes de la vigencia de la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública.

Artículo 1.- Todo contrato que tenga por objeto la adquisición o arrendamiento

de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, otorgado antes de la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, se regirá por sus estipulaciones y por las normas de derecho vigentes a la fecha de su celebración.

Artículo 2.- Todo procedimiento de contratación iniciado antes de la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que contare a esta fecha con los informes favorables de Procuraduría General del Estado y Contraloría General del Estado, se deberá celebrar de conformidad con los correspondientes informes.

Artículo 3.- Todo procedimiento de contratación iniciado antes de la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que no contare al 3 de octubre del 2008 con los informes favorables de Procuraduría General del Estado y Contraloría General del Estado, se podrá celebrar conforme al modelo establecido en las bases, con las adecuaciones necesarias en todo lo que concierne a la etapa contractual y de ejecución, de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. La responsabilidad por la adjudicación será de la entidad contratante.

Artículo 4.- Para los procedimientos que se inicien a partir de la presente fecha, no habrá entidad contratante estará exenta de la aplicación del nuevo régimen de garantías, así como la disposición respecto a no cobro de valores por inscripción o participación prevista en el inciso cuarto del Art. 31 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, sea cual fuera el procedimiento de contratación que utilice hasta el 31 de diciembre del presente año.

2.3.5. Normas de Control Interno

403-12 Control y custodia de garantías En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las

condiciones y montos señalados en la ley. Los contratos que generalmente celebran las entidades del sector público son de: adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, cuyas cláusulas contractuales contemplan el pago de anticipos, previo a la entrega de una garantía, en las condiciones y montos señalados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

406-02 Planificación Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente. El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la Institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley.

El plan al igual que sus reformas será aprobado por la máxima autoridad de cada entidad y publicado en el portal de compras públicas www.compraspublicas.gov.ec; incluirá al menos la siguiente información: los procesos de contratación a realizarse, la descripción del objeto a contratarse, el presupuesto estimativo y el cronograma de implementación del Plan. La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas.

a) Registro de proveedores y entidades

Para los efectos de esta norma, toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que desee participar en los procesos de contratación, deberá estar inscrita y habilitada en el Registro Único de Proveedores, RUP, cuya información será publicada en el portal de compras públicas. De igual modo, las entidades contratantes se registrarán en el portal para acceder al uso de las herramientas del Sistema Nacional de Contratación Pública. 406-03 Contratación Las entidades y organismos del sector público realizarán las

contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública. La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado, a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes, considerando, entre otras, las siguientes medidas:

Las adquisiciones serán solicitadas, autorizadas y ejecutadas con la anticipación suficiente y en las cantidades apropiadas.

La ejecución de las compras programadas para el año se realizará tomando en consideración el consumo real, la capacidad de almacenamiento, la conveniencia financiera y el tiempo que regularmente toma el trámite.

La adquisición de bienes con fecha de caducidad, como medicinas y otros, se la efectuará en cantidades que cubran la necesidad en tiempo menor al de caducidad del principio activo.

Se mantendrán las unidades de abastecimiento o bodegas necesarias para garantizar una adecuada y oportuna provisión.

El arrendamiento de bienes se hará considerando el beneficio institucional frente a la alternativa de adquisición.

La certificación de la disponibilidad presupuestaria, así como la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

Procedimientos precontractuales

Para la contratación de obras, adquisición de bienes y servicios, incluidos los de consultoría, las entidades se sujetarán a distintos procedimientos de selección de conformidad a la naturaleza y cuantía de la contratación, a los términos y condiciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y las resoluciones del Instituto

Nacional de Contratación Pública, INCOP, respecto de cada procedimiento de contratación. En el caso de compras de bienes y servicios normalizados se observarán los procedimientos dinámicos, es decir: compras por catálogo y compras por subasta inversa. Para la contratación de bienes y servicios no normalizados y para la ejecución de obras, serán aplicables los procedimientos de: licitación, cotización y menor cuantía, ferias inclusivas, ínfima cuantía, a más de los procedimientos especiales del régimen especial. Los procedimientos precontractuales a considerarse en el caso de contratación de servicios de consultoría son: contratación directa, contratación mediante lista corta y mediante concurso público.

2.3.6. Ley de la Contraloría General del Estado.

Art. 23.- Auditoría de obras públicas o de ingeniería.- Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen.

Artículo 31, numeral 35. “Sugerir y orientar a las instituciones y organismos del sector público en la implantación de medios informáticos para los procesos de contratación pública”;

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3 Métodos y técnicas utilizados en la investigación

3.1 Localización y duración de la misma

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma ubicado en la parroquia Quinsaloma del Cantón Quinsaloma Provincia Los Ríos, cuya dirección es Av. 3 de Mayo y San Lorenzo.

3.2 Modalidad de investigación

Por el objetivo que persigue, se empleó la investigación cualitativa, ya que facilitan las técnicas de investigación para obtener información a través de un proceso permanente de interacción y retroalimentación, esto es, partiendo de la comprensión de fenómenos sociales, analizarlos, entenderlos y diseñar una Gestión Administrativa para los Procesos de contratación – Etapa Preparatoria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, como una posible solución para la satisfacción de los involucrados, además de fortalecer el desarrollo económico.

3.3 Tipo de Investigación

3.3.1 Bibliográfica

Se la utilizó como manual de instrucción para la realización del proceso investigativo ya que permitió analizar, evaluar y buscar fuentes de consulta primarias y secundarias de libros, informes, internet, entre otros; para obtener información importante a través de la lectura científica para elaborar el marco teórico.

3.3.2. De campo

Esta investigación permitió extraer los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de información (encuestas, test) a fin de alcanzar los objetivos planteados.

3.3.3. Descriptiva

Se empleó cuando se hizo las respectivas indagaciones sobre las causas de los diferentes problemas y conocer la realidad actual de la empresa.

3.4. Métodos de investigación

Para el desarrollo del tema de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

3.4.1 Método Analítico

Permitió realizar el modelo de Gestión Administrativa de los procesos de contratación – Etapa Preparatoria, aplicando como instrumento encuestas y entrevistas a los involucrados para analizar cada uno de los procesos ejecutados y determinar las fortalezas y debilidades de la institución, el sistema actual de trabajo para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

3.4.2 Método Deductivo

En este método se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

3.4.3 Método Inductivo

Al poner en práctica este procedimiento se ejecutó un estudio general del proceso funcional, de servicio y administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, información obtenida por medio de la observación, las encuestas y entrevistas, mismas que permitieron elaborar el proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

3.4.4 Método Descriptivo

Por medio de este método se realizó la tabulación de los datos proporcionados por el personal que labora en esta institución.

3.5 Fuentes

Para la realización de la investigación y en el afán de alcanzar los objetivos propuestos se utilizaron las siguientes fuentes de investigación:

3.5.1 Fuentes primarias

La recolección de datos primarios se efectuó por: encuestas, observación y entrevistas que garantizan veracidad y aplicabilidad al problema concreto.

3.5.2 Fuentes secundarias

Punto de partida de la investigación, tiene la ventaja de fácil consulta, se refiere a la información que se obtuvo en lo relacionado con el trabajo de investigación entre las cuales se puede mencionar la recopilación de datos a través de textos, folletos, revistas e internet que sustenten el trabajo de investigación.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población

La población que se ha considerado para esta investigación de un total de 96 (NOVENTA Y SEIS) funcionarios que actualmente laboran en el establecimiento al cual se aplica la investigación.

3.6.2 Muestra

La realización de esta investigación se llevará a cabo en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma Ubicado en el Cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos.

Los estratos que se seleccionarán serán los siguientes:

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN
Máxima Autoridad	1
Directores y Jefes	14
Asistentes	15
TOTAL:	30

Fuente: Archivo de secretaría.

Elaborado: Autor

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

3.7.1 Observación directa

Se basó en la información que se obtuvo a través de las visitas realizadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, para determinar el efecto que produce el no contar con un plan estratégico.

3.7.2 Encuestas

Se utilizaron encuestas que afirmaron la formulación de los objetivos y determinando resultados, mismas que fueron aplicadas a los 30 (treinta) funcionarios.

Es una técnica que estará destinada a obtener datos e información necesaria mediante las opiniones de los servidores públicos de la entidad para conocer cuáles son las expectativas en el servicio y su nivel de aceptación del mismo. A diferencia de la entrevista constará de un listado de preguntas escritas para entrega al sujeto de investigación, que será contestada por escrito.

El cuestionario a utilizar en la encuesta fue impersonal porque no constará ninguna identificación de la persona.

3.7.3 Entrevistas

Se utilizó la entrevista para conocer el criterio sobre los procesos de Contratación-Etapa Preparatoria, resultados que respaldará el proyecto de investigación.

Esta técnica permitió obtener datos en el proceso de investigación y consistirá en un diálogo con el entrevistado: El entrevistador "investigador" y el entrevistado, con el fin de obtener información. La entrevista será una herramienta fundamental por cuanto permitirá obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir. Para determinar las expectativas referentes a la solución de los problemas reflejadas en la opinión de los usuarios desde el punto vista del personal.

3.8 Procedimiento metodológico

3.8.1. Elaboración del marco teórico

Cabe indicar que para elaborar el marco teórico se recurrió a diferentes fuentes secundarias

Fundamentación conceptual: Se consideraron los conceptos y definiciones más importantes del plan estratégico, el mismo que está relacionado con el objeto de la investigación.

Fundamentación legal: La investigación demandó considerar los siguientes parámetros legales: Constitución del Ecuador, Ley Orgánica de contratación Pública, su reglamento, resoluciones, etc., Manuales, Reglamento Interno y demás instrumentos de verificación.

Fundamentación teórica: Se cimentó en el interés de contrastar las responsabilidades de la administración de mantener e informar acerca del plan estratégico del plantel y de investigaciones anteriores.

3.8.2 Recolección de la información empírica

La recolección de la información se la obtuvo de parte de la comunidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, para lo cual se aplicaron técnicas de entrevistas, cuestionarios, análisis documental a través de la revisión de archivos, entre otros, así como también se obtuvo información

de otras fuentes como textos del plantel, regulaciones expedidas por la Institución, etc.

3.8.3. Descripción de la información

Para obtener la información se utilizaron instrumentos, los mismos que permitieron obtener la información necesaria; de igual forma estuvieron diseñados en relación con las hipótesis planteadas que concuerdan con los cuestionarios, de la misma manera la guía de entrevista fue de mucha utilidad para extraer información relacionada al proceso. La observación facilitó la detección de situaciones actuales por la que atraviesa la institución.

3.8.4. Análisis e interpretación de resultados

Análisis cuantitativo: En el análisis cuantitativo de los resultados se procedió a organizar la información obtenida.

Análisis cualitativo: El análisis cualitativo se lo realizó en base a la guía de entrevistas y encuestas (Anexos), con el propósito de examinar los componentes de la gestión administrativa.

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.

Para conocer la situación actual de la Administración de los Procesos de contratación–Etapa preparatoria, se aplicó una encuesta a 30 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.

Pregunta 1. Considera que es importante la contratación pública dentro del GAD Municipal de Quinsaloma.

CUADRO 1: Importancia De La Contratación Pública

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	30	100%
2	NO	0	0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

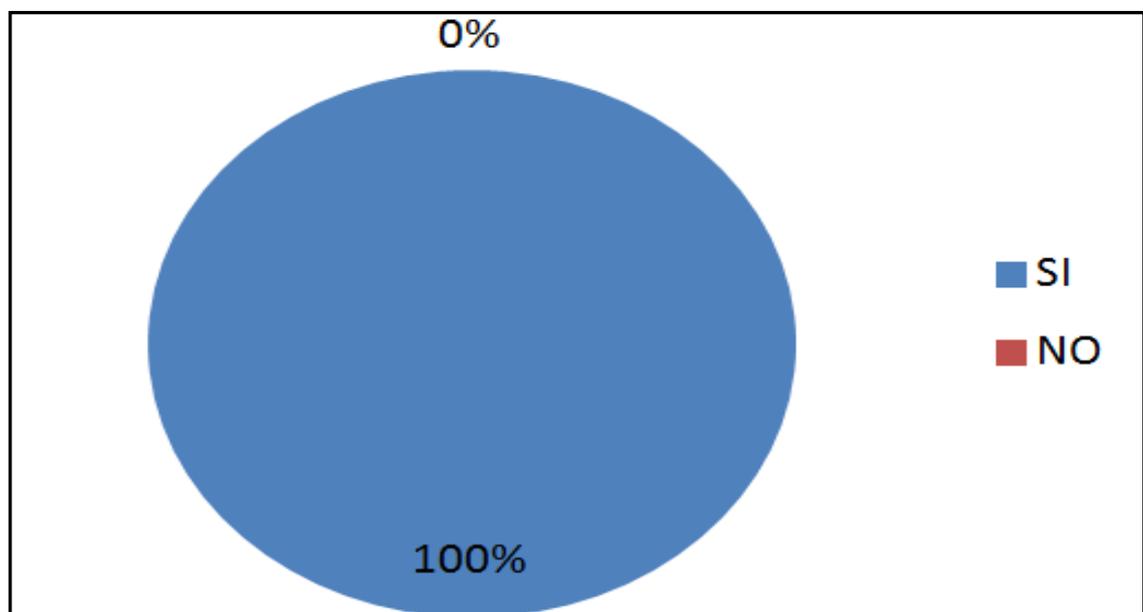


GRÁFICO 1: Importancia De La Contratación Pública

Interpretación:

Expresa que el 100% de los 30 encuestados consideran que la Contratación Pública tiene vital importancia dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.

Pregunta 2. Considera usted que las actividades que se realizan en el GAD Municipal de Quinsaloma con respecto a las etapas de la contratación pública son preestablecidas.

CUADRO 2: Actividades Preestablecidas

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	10	33%
2	NO	20	67%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

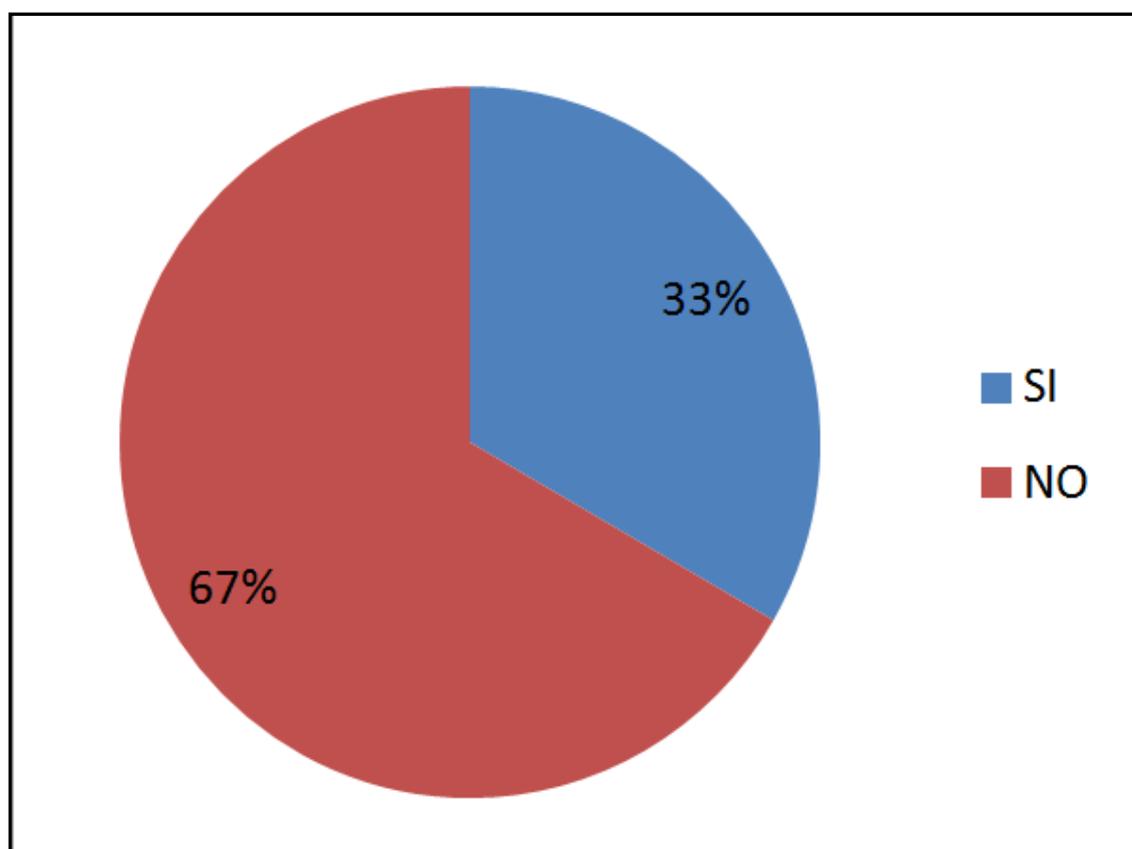


GRÁFICO 2: Actividades Preestablecidas

Interpretación:

Con el 67% de las encuestas, el personal vinculado a los procesos de contratación, manifiestan que las actividades realizadas no son preestablecidas, indicando con ello que hace necesaria la implementación de instrumentos administrativos que solventen estos contratiempos.

Pregunta 3. Cree usted que existe un adecuado clima laboral para el desarrollo de las actividades de contratación pública en el GAD Municipal de Quinsaloma.

CUADRO 3: Percepción de tener un Clima laboral óptimo.

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	16	53%
2	NO	14	47%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

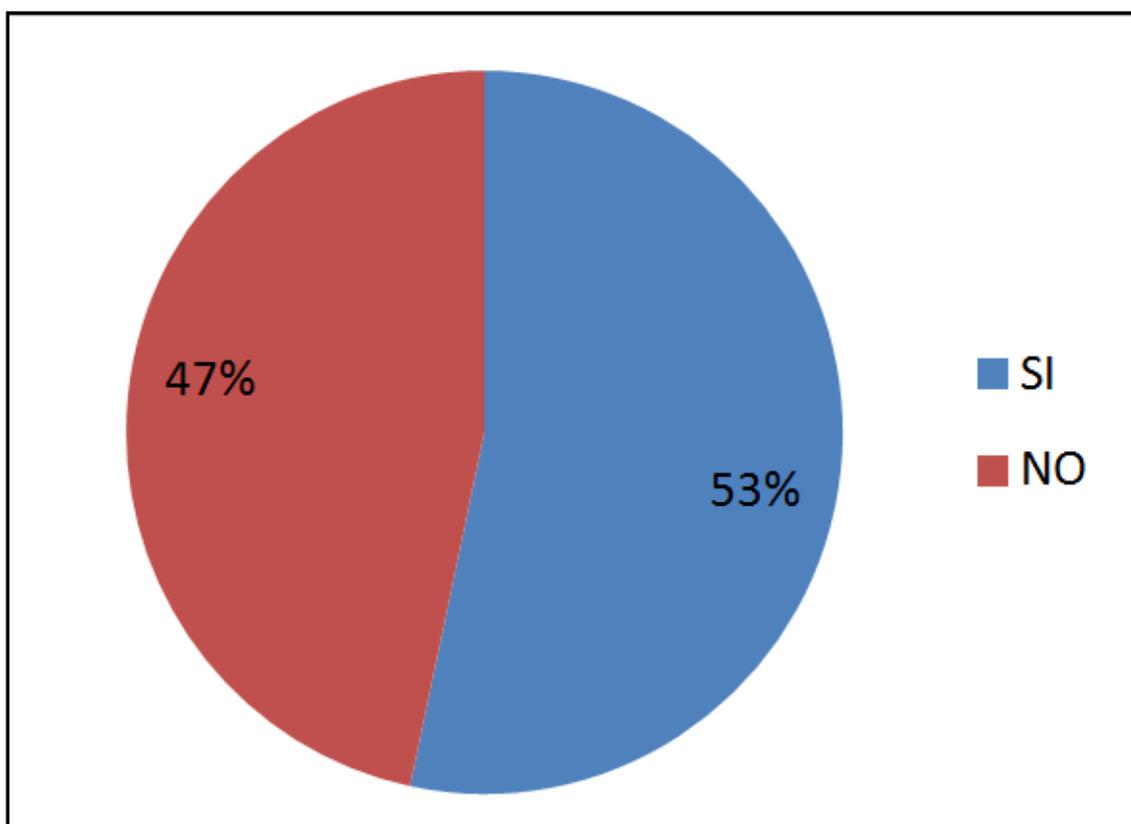


GRÁFICO 3: Percepción de tener un Clima laboral óptimo.

Interpretación:

A pesar de que el 53 % de los 30 encuestados consideran que el Clima laboral en el cual se desempeñan es el adecuado, no este es un buen indicador, ya que casi la mitad del personal inmerso en la contratación pública no se encuentra satisfecha con el clima laboral siendo muy alto el porcentaje de la misma.

Pregunta 4. Considera que el GAD Municipal de Quinsaloma emplea incentivos no monetarios al esfuerzo laboral.

CUADRO 4: Se reciben incentivos al esfuerzo laboral

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	2	7%
2	NO	28	93%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

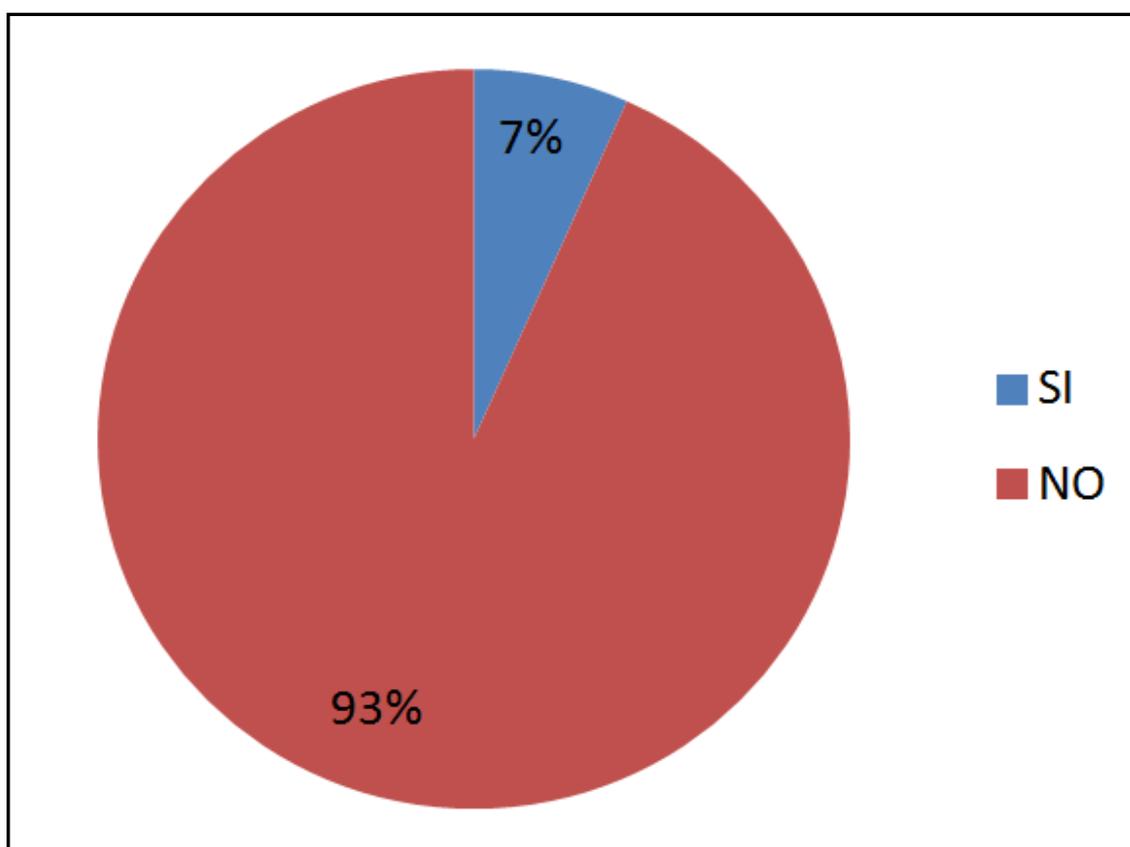


GRÁFICO 4: Se reciben incentivos al esfuerzo laboral

Interpretación:

Expresa que el 93% de los 30 encuestados consideran que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, principalmente a través de la dirección de Talento Humano, no emplean ningún tipo de incentivo a su esfuerzo laboral, por lo que al contrario manifiestan que se les ha creado una ordenanza en la que desmotiva al servidor público el esforzarse aún más.

Pregunta 5. Conoce usted los objetivos que se desea alcanzar al realizar un proceso de contratación en el GAD Municipal de Quinsaloma.

CUADRO 5: Conocimiento de los objetivos de la contratación

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	8	27%
2	NO	22	73%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

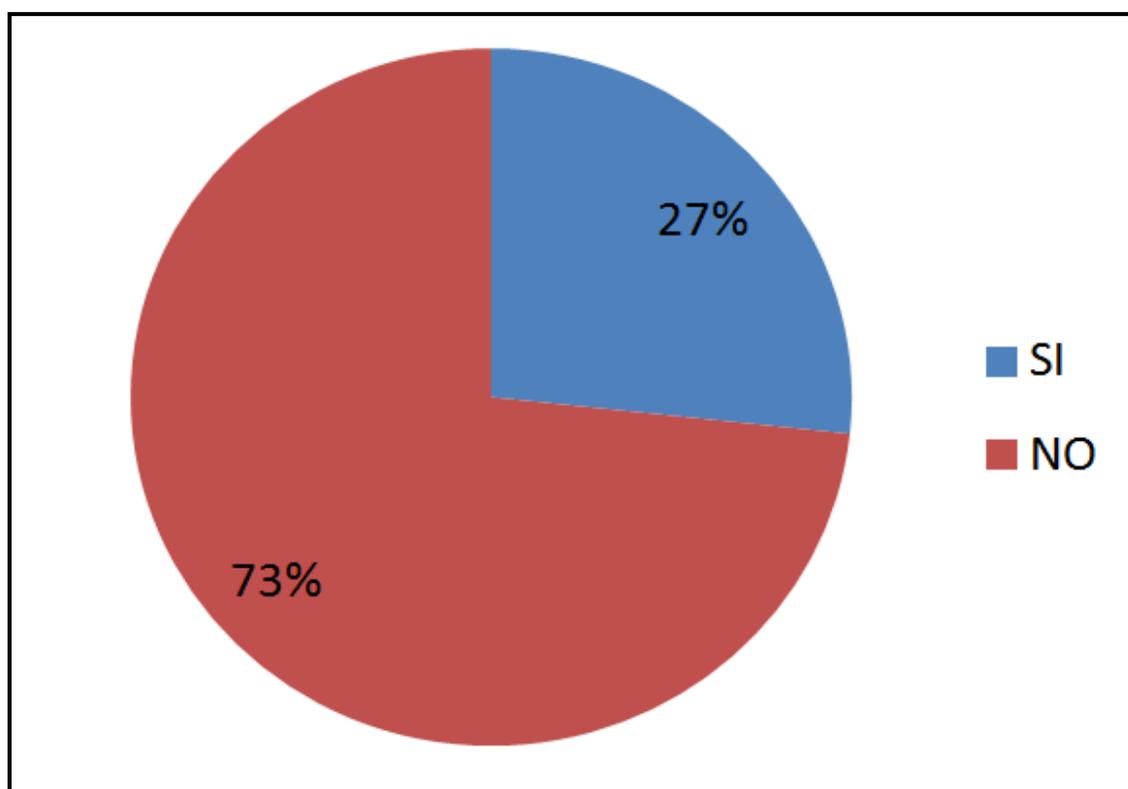


GRÁFICO 5: Conocimiento de los objetivos de la contratación

Interpretación:

El 27% de los encuestados manifiestan conocer los objetivos que se desea alcanzar al momento de efectuarse un proceso de contratación pública, pero que manifiestan bajo supuestos en base a conocimientos de la Contratación Pública, ya que aducen que no existen objetivos planteados en la institución o que si existen no los han hecho conocer. Y en cambio el 73% definitivamente no los conocen.

Pregunta 6. Considera que el GAD Municipal de Quinsaloma debe tener una estructura organizacional definida en cuanto a los procesos de contratación pública.

CUADRO 6: Opinión para elaboración de estructura organizacional

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	28	93%
2	NO	2	7%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor

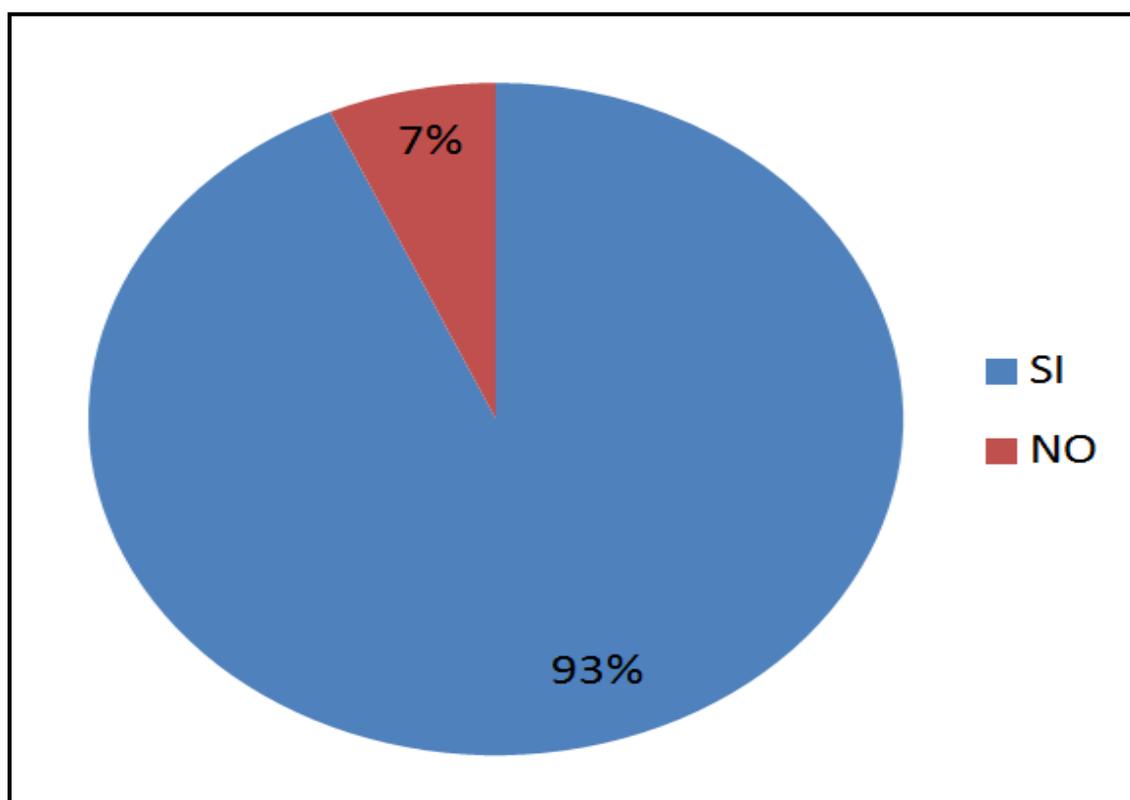


GRÁFICO 6: Opinión para elaboración de estructura organizacional

Interpretación:

El 93% del personal vinculado a los procesos de contratación consideran que hace urgente la implementación de estructura organizacional dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma con respecto a los procesos de contratación pública en muy en especial en la etapa preparatoria. El 7% restante manifiesta que así se lo ha venido realizado y que en todo caso si se podría continuar de esa forma.

Pregunta 7. Conoce usted el organigrama estructural del GAD Municipal de Quinsaloma.

CUADRO 7: Conocimiento del organigrama estructural

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	14	47%
2	NO	16	53%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

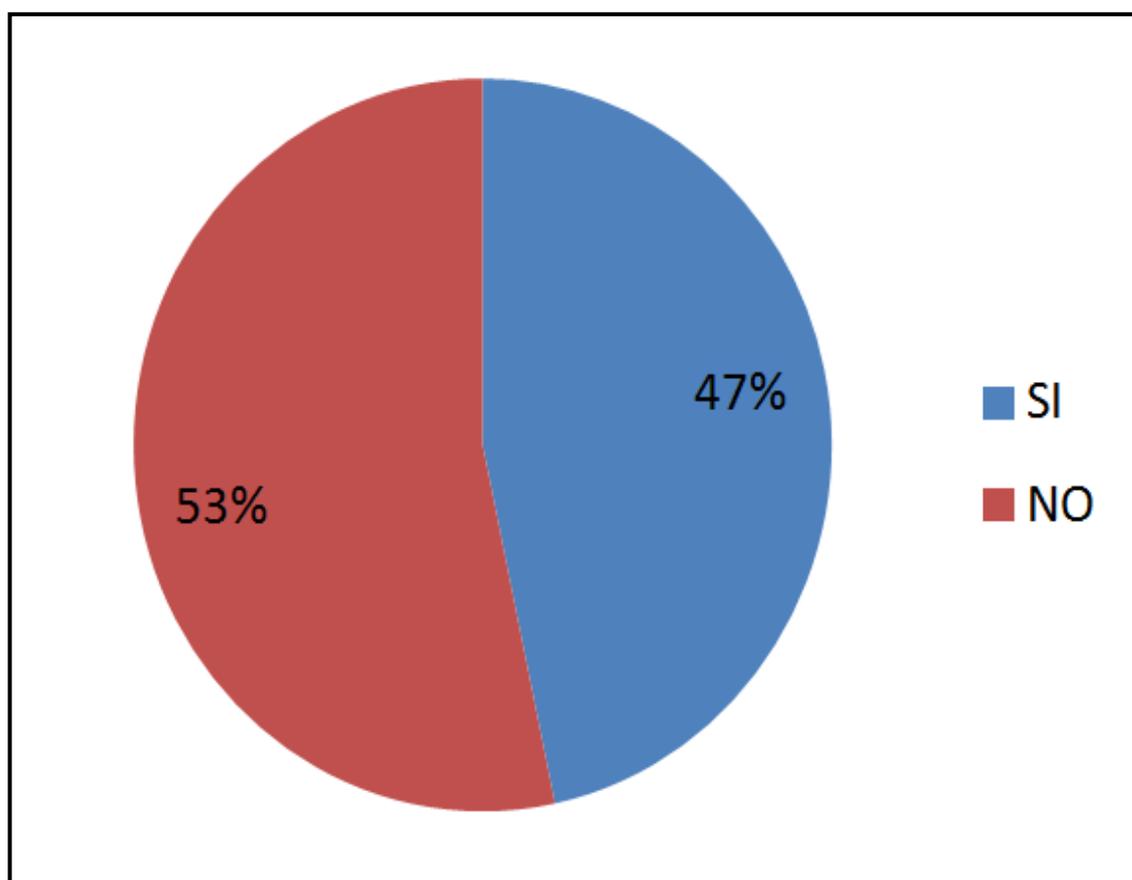


GRÁFICO 7: Conocimiento del organigrama estructural

Interpretación:

Es preocupante que apenas el 47% de los encuestados conozcan el organigrama estructural de la institución, ya que el 43 de los mismos manifiestan no conocer dicho organigrama y más aún ya que han escuchado que lo han cambiado en este último año.

Pregunta 8. Los recursos que se requieren para desarrollar su labor están debidamente programados.

CUADRO 8: Los recursos Vs funciones son aceptables

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	20	67%
2	NO	10	33%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

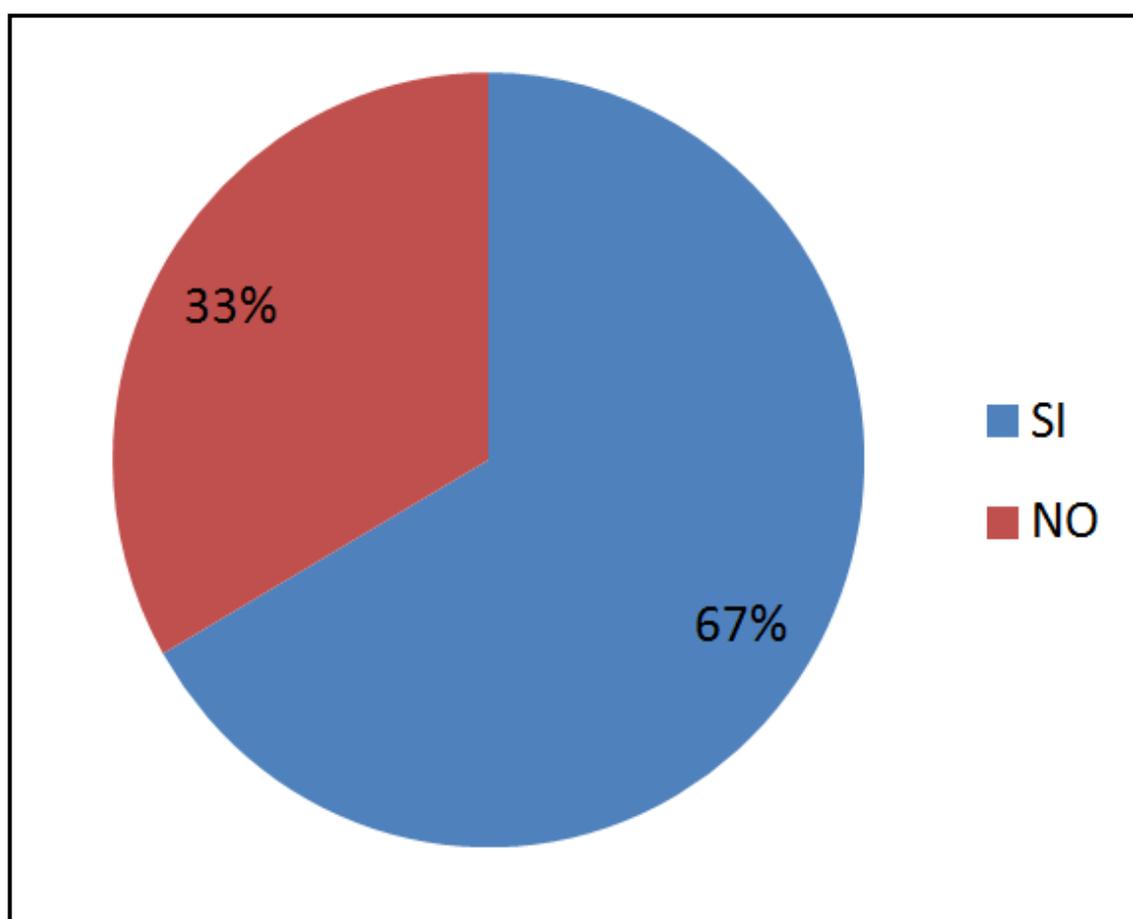


GRÁFICO 8: Los recursos Vs funciones son aceptables

Interpretación:

Con el 67% de los encuestados, se entiende que los servidores públicos si se encuentran atendidos con suficientes recursos para el desempeño de sus funciones, frente a un 33% que exponen que se sienten un poco desatendidos y que podrían atenderles de manera más eficiente.

Pregunta 9. Considera usted que el GAD Municipal de Quinsaloma debe mejorar su infraestructura para optimizar su desempeño laboral.

CUADRO 9: Se optimiza el desempeño con una mejor infraestructura

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	26	87%
2	NO	4	13%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor

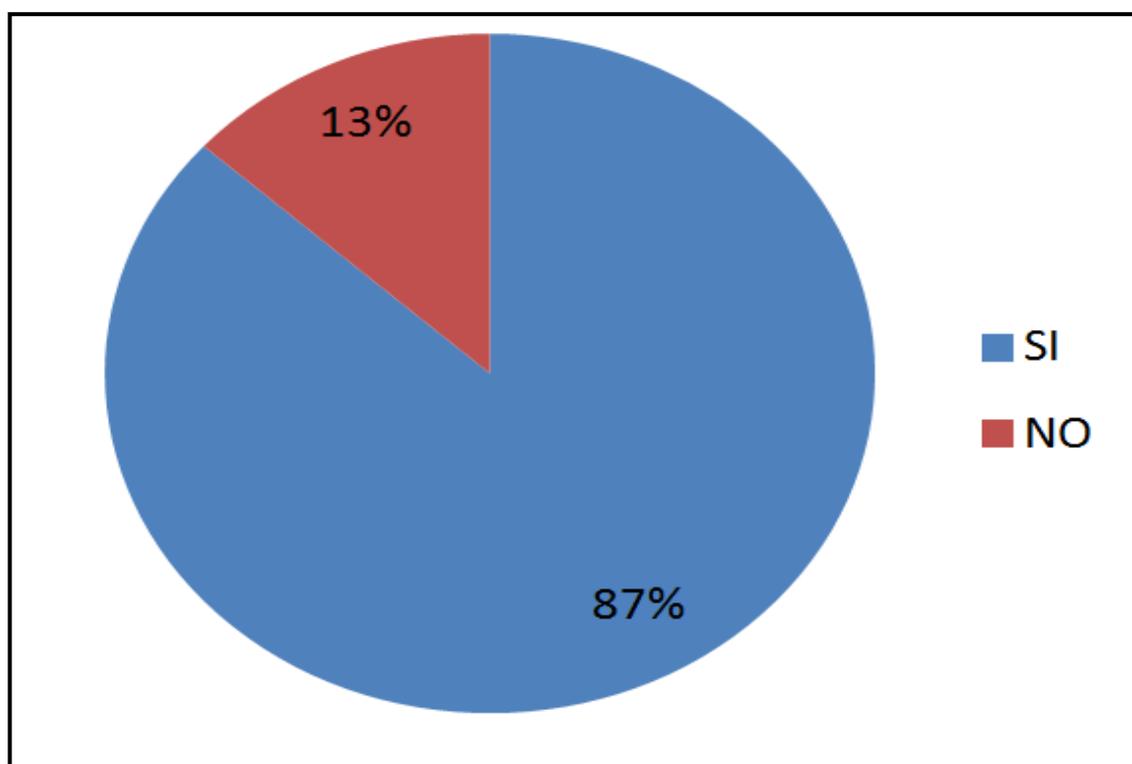


GRÁFICO 9: Se optimiza el desempeño con una mejor infraestructura

Interpretación:

El 87% de los 30 encuestados consideran que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma debe mejorar de manera urgente su infraestructura para poder trabajar mejor y sobre todo para brindar un mejor servicio a la colectividad y que a su vez indican que esa infraestructura fue construida hace mucho tiempo atrás cuando aún era parroquia del cantón Ventanas. En cambio el 13% de los mismos considera que el desempeño solo depende del servidor público.

Pregunta 10. Cuando se producen cambios en los procesos con respecto a la contratación pública, se brinda capacitación sobre el mismo.

CUADRO 10: Se capacitan los cambios en la contratación pública

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	18	60%
2	NO	12	40%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

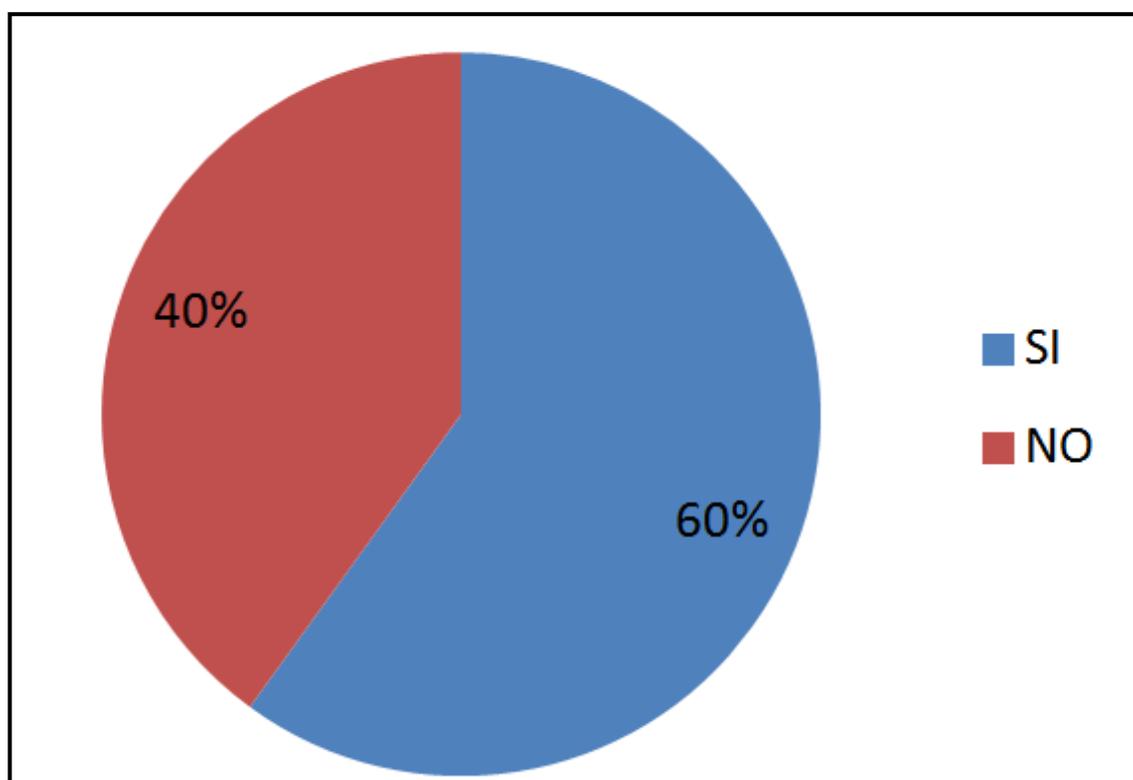


GRÁFICO 10: Se capacitan los cambios en la contratación pública

Interpretación:

El 60% de los 30 encuestados consideran que si se les retroalimenta cuando los procesos sufren cambios ya que de otra manera no pudieran realizar su trabajo. Sin embargo el 40% expresa en no ser informados de cambios ni mucho menos se los capacitan, y que según sus argumentos reconocer que los jefes y directores si conocen de los cambios que se efectúan mas no lo comunican a tiempo.

Pregunta 11. Se han definido Procesos para el desempeño de funciones en temas de contratación pública.

CUADRO 11: Procesos definidos vs desempeño de funciones

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	6	20%
2	NO	24	80%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

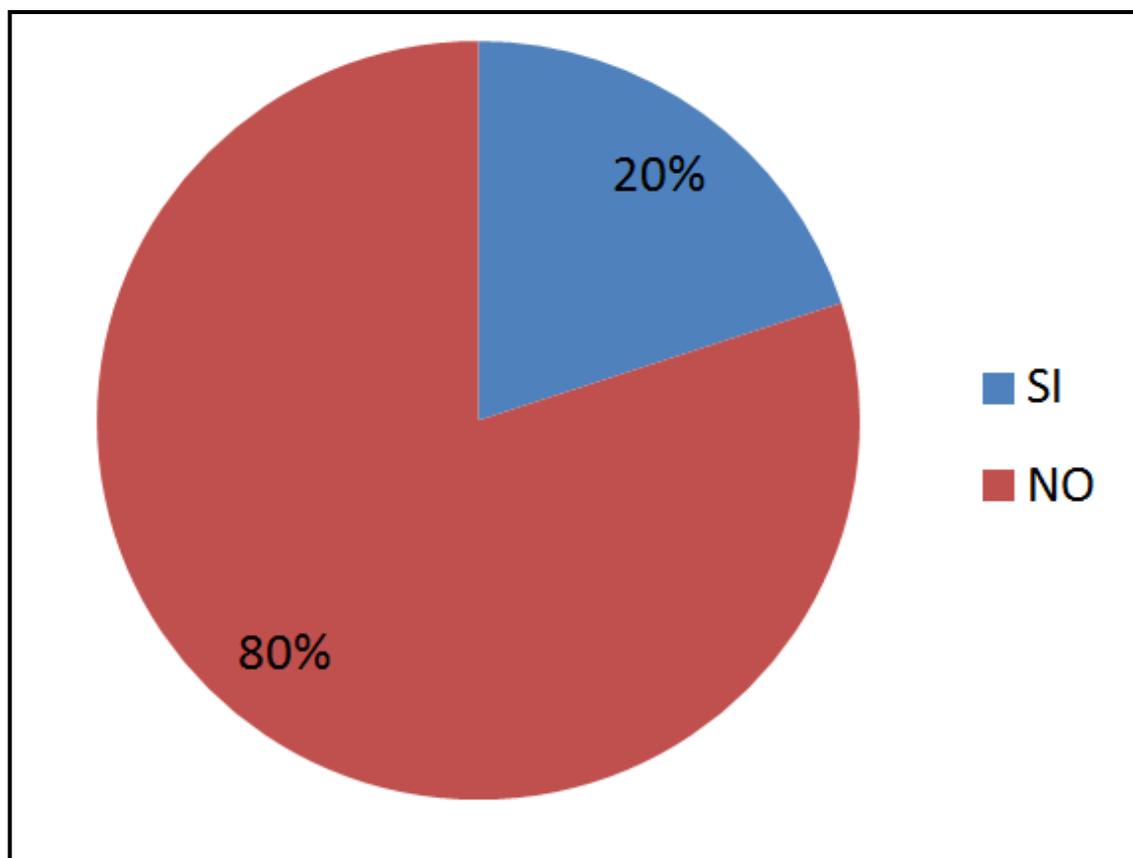


GRÁFICO 11 Procesos definidos vs desempeño de funciones

Interpretación:

Con apenas el 20% de los 30 encuestados consideran que si ha definido procesos para la contratación al menos de forma verbal, se conoce, solo que haría necesario complementarlo mediante la elaboración de manuales o sus equivalentes. En cambio el 80% de los mismos acotan que hace urgente la elaboración no solo de manuales sino de varios instrumentos para realizar las diferentes funciones de manera óptima.

Pregunta 12. Considera que se encuentran definidas las asignaciones de actividades y responsabilidades en los procesos de contratación del personal vinculado.

CUADRO 12: Las actividades y responsabilidades están definidas

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	15	50%
2	NO	15	50%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor

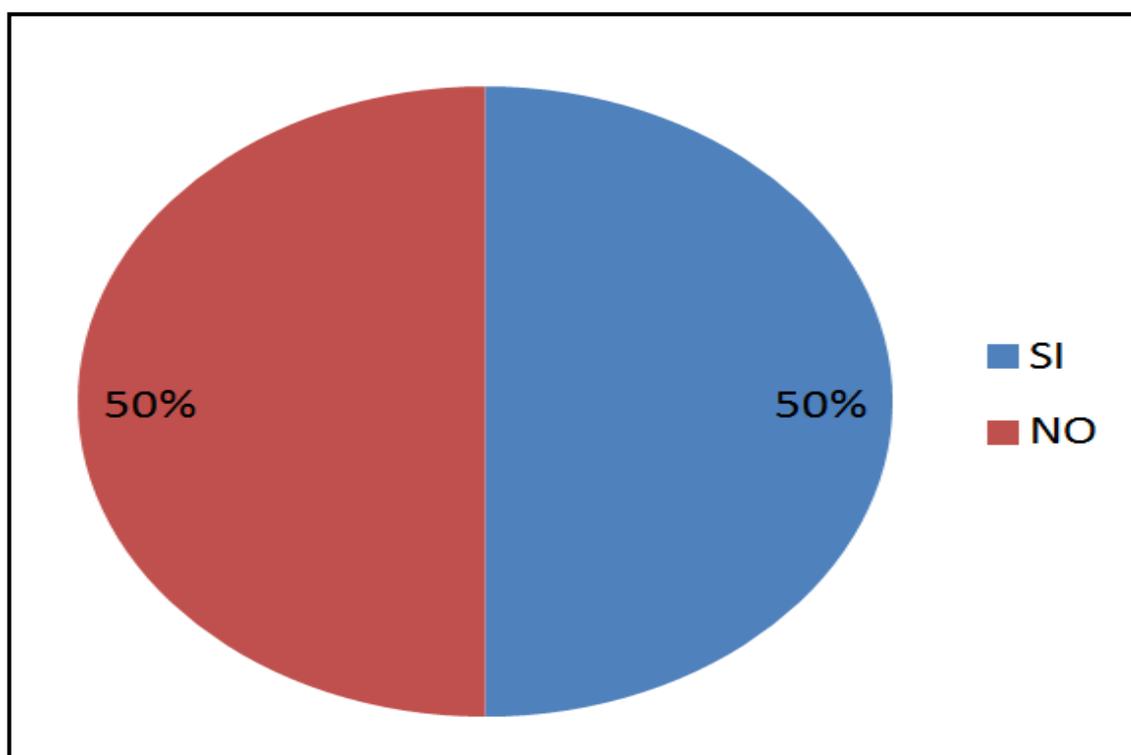


GRÁFICO 12 Las actividades y responsabilidades están definidas

Interpretación:

En esta gráfica observamos que el 50% manifiesta que NO se encuentran definidas las asignaciones de actividades y responsabilidades y que el otro 50% manifiesta lo contrario, pero que aducen que haría necesaria la implementación de estos en un documento para que todos lo conozcan, ya que solo se lo realiza conforme se considere lo correcto y que en cualquier momento se pueda optar por otra alternativa.

Pregunta 13. Se aplican indicadores de gestión al desempeño laboral con respecto a los procesos de contratación.

CUADRO 13: Se efectúan controles al desempeño laboral

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	2	7%
2	NO	28	93%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

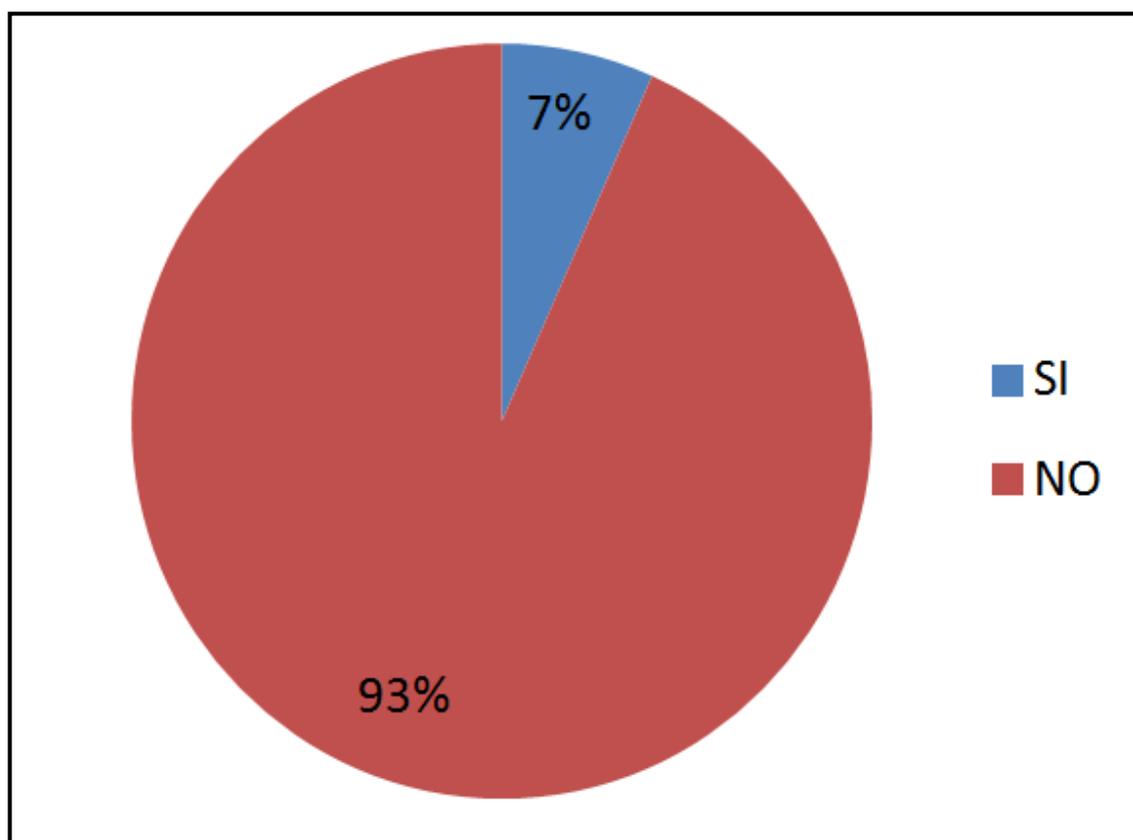


GRÁFICO 13 Se efectúan controles al desempeño laboral

Interpretación:

El 93% de los encuestados afirman que no se emplean indicadores de gestión, es decir que no se controla el desempeño laboral referente a las actividades que se realizan en los procesos de contratación, y que apenas el 7% opina que si se realiza controles, pero que en todo caso esto se lo realiza de forma no técnica, ya que se recomienda se establezcan indicadores.

Pregunta 14. Conoce usted las fases de un proceso de contratación.

CUADRO 14: Se conoce las fases del proceso de contratación

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	6	20%
2	NO	24	80%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

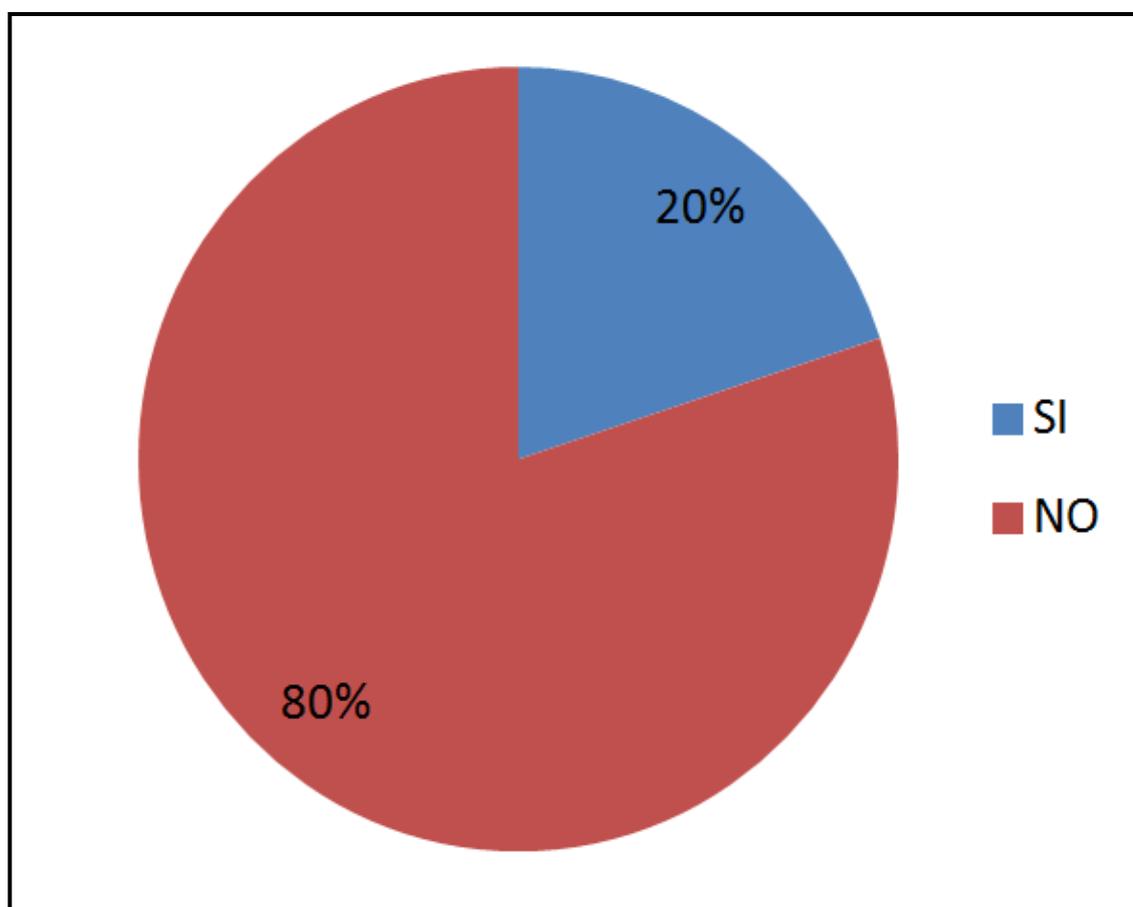


GRÁFICO 14 Se conoce las fases del proceso de contratación

Interpretación:

El 80% del personal vinculado a los procesos de contratación manifiesta que desconoce de las fases de contratación, frente a un apenas 20% que dice conocer las fases de un proceso, estos últimos manifiestan conocer pero que en realidad según sus propios juicios consideran que no conocen 100%.

Pregunta 15. Conoce los diferentes procedimientos de contratación Pública.

CUADRO 15: Se conoce los procedimientos de contratación

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	9	30%
2	NO	21	70%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

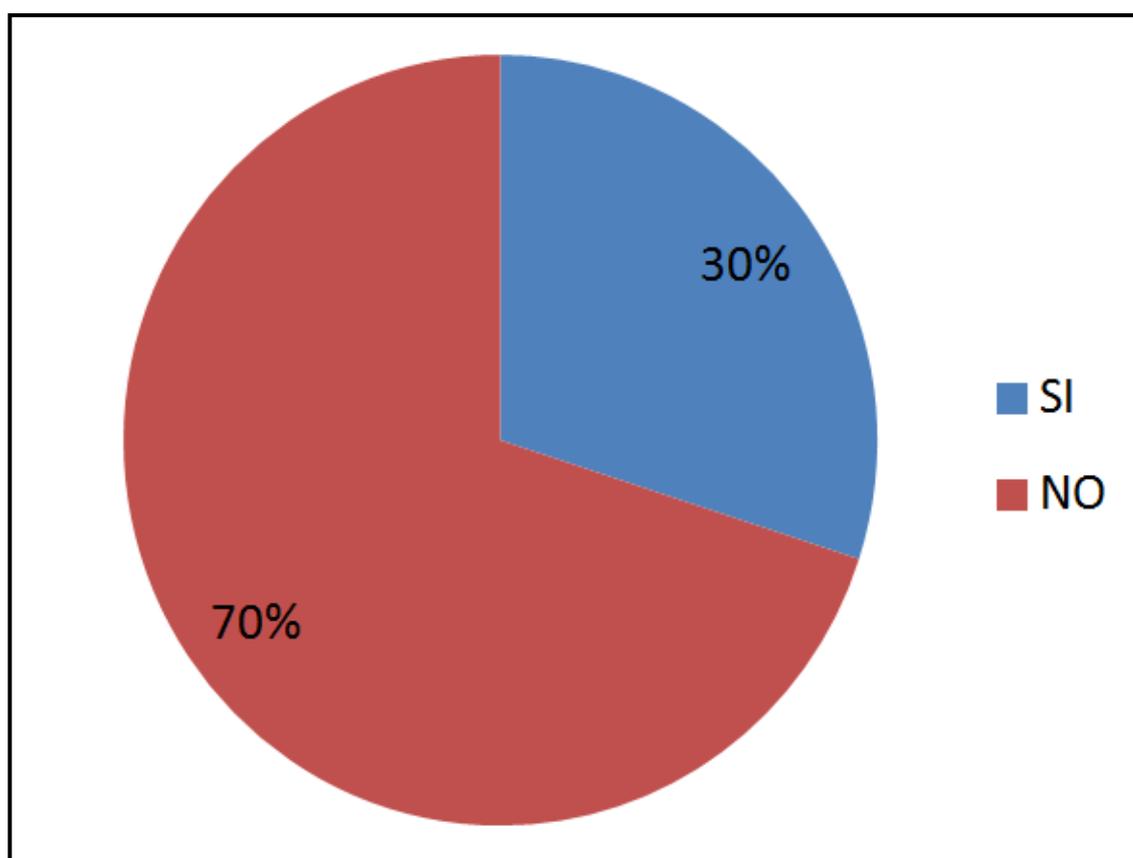


GRÁFICO 15 Se conoce los procedimientos de contratación

Interpretación:

El 30% de los 30 encuestados consideran que si reconocen los diferentes tipos procedimientos de contratación pública, mientras que el 70% desconoce de dichos procedimientos, más vale resaltar que cuando se nombran algunos tipo de procedimientos dicen conocer algo pero que no los conocía de ese modo y que tan solo lo han escuchado y no conocen realmente de que trata cada uno de ellos.

Pregunta 16. Considera que los procedimientos de contratación pública cuenta con una estructura compleja.

CUADRO 16: Contratación pública con procedimiento complejo

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	20	67%
2	NO	10	33%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

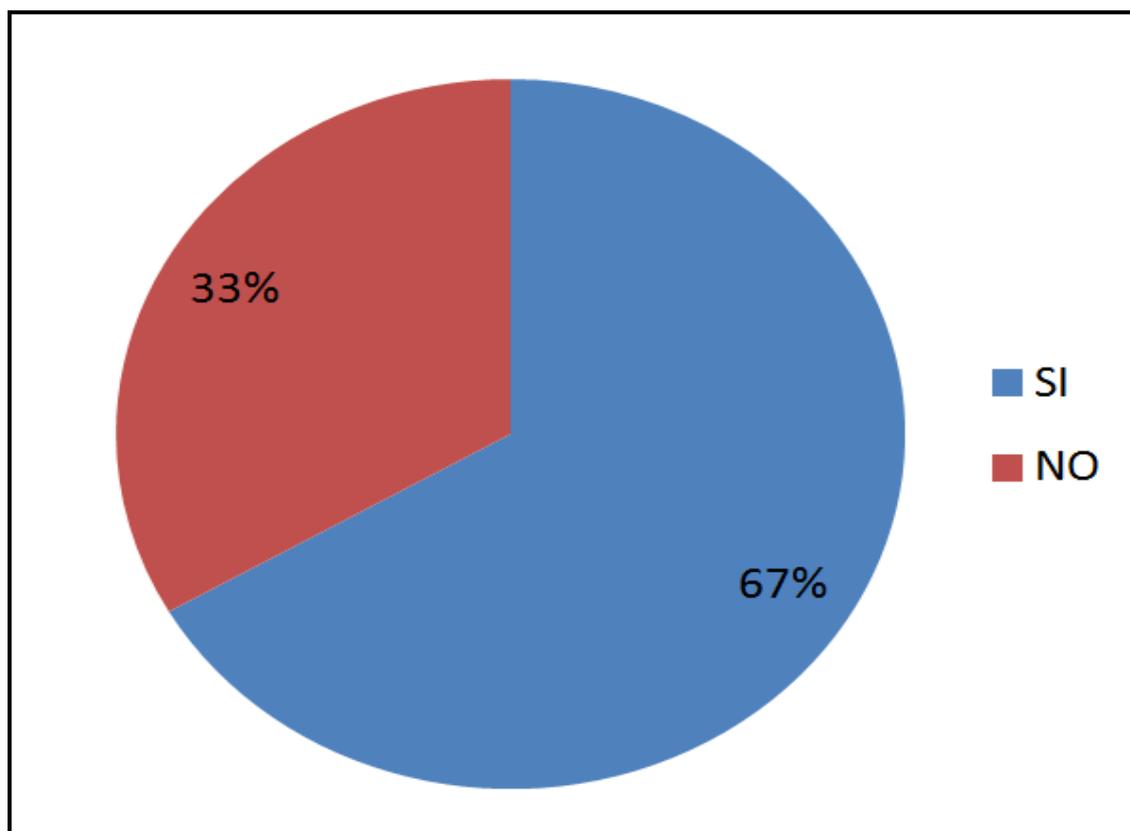


GRÁFICO 16 Contratación pública con procedimiento complejo

Interpretación:

El 67% de los encuestados consideran que los procedimientos de la contratación pública se desarrolla dentro de una estructura compleja, frente a un 33% que opina lo contrario, es decir que lo ubica como cualquier otra estructura de cualquier trabajo, pero que a su vez se resalta que en particular la contratación se vuelve un poco más compleja debido a que los procesos vincula a muchos funcionarios.

Pregunta 17. La calidad de la información (Expediente) que se recibe con respecto a los procesos de contratación pública es suficiente.

CUADRO 17: Los Expedientes cuentan con información suficiente

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	13	43%
2	NO	17	57%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor

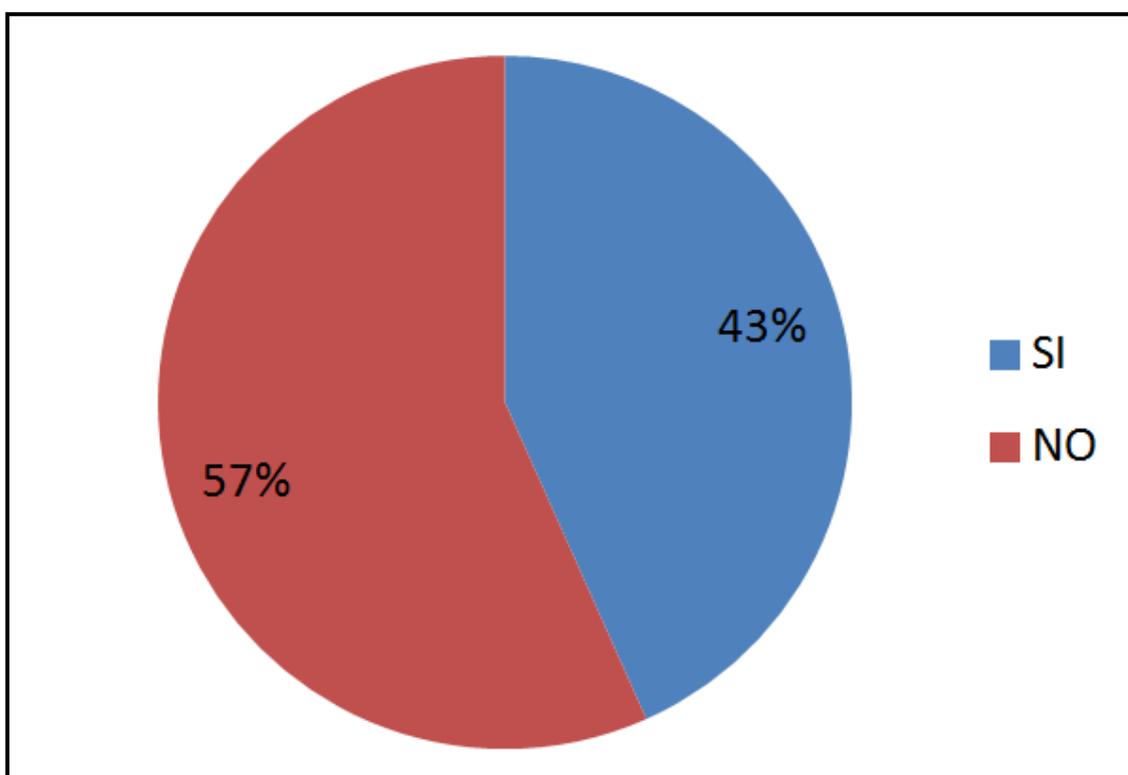


GRÁFICO 17 Los Expedientes cuentan con información suficiente

Interpretación:

La aseveración expresada en el 57% de que el personal vinculado a la contratación pública, opina que la información no es suficiente, esto quiere decir que si los documentos no están lo suficientemente claros, ocasionará o que la contratación no sea la óptima o que se dé cuenta tarde y que el tiempo transcurrido se vuelva en el peor enemigo para el logro del objetivo de la contratación.

Pregunta 18. Considera que la capacitación respecto a la Contratación Pública, esté dirigida solo para el o los funcionarios de la Jefatura de Compras Públicas.

CUADRO 18: La capacitación debe ser sola al personal de contratación

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	16	53%
2	NO	14	47%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

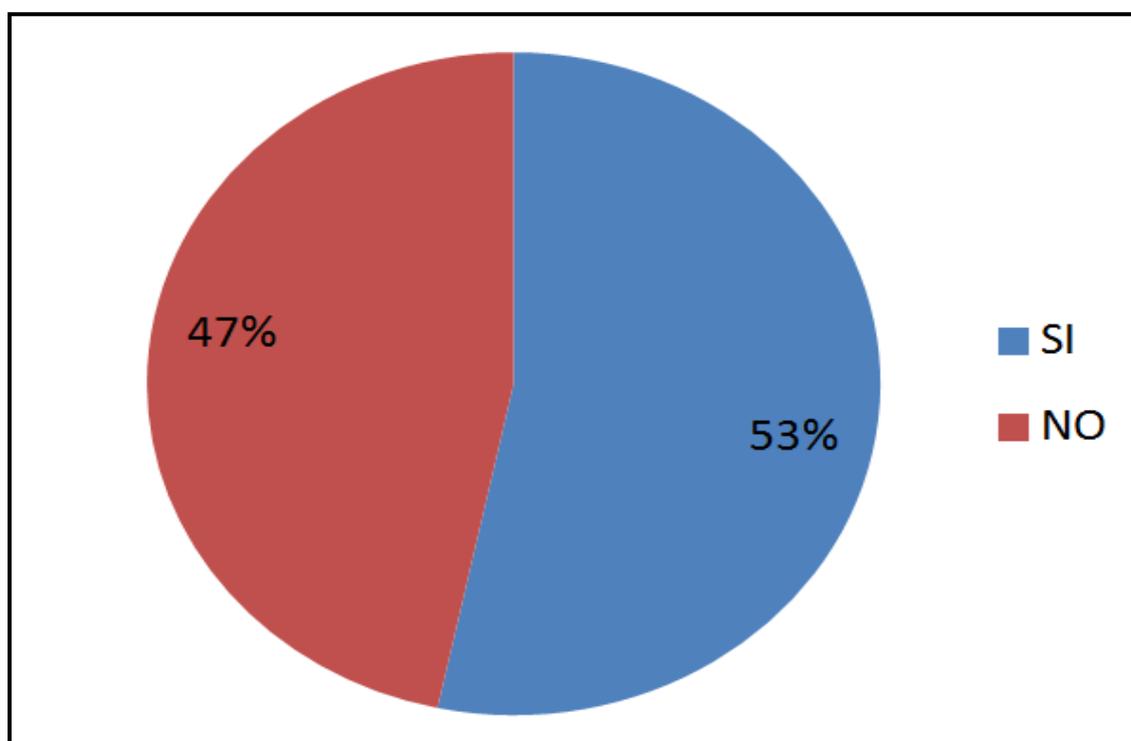


GRÁFICO 18 La capacitación debe ser sola al personal de contratación

Interpretación:

Con el 53% del personal que considera que la capacitación sí se la debe dar solo al personal propio de la jefatura de contratación pública y que casi se asemeja con el 47% de que opina que la capacitación debe ser impartida para todo el personal vinculado, pero que las reflexiones recogen en su mayoría algo interesante, misma que trata que la capacitación técnica definitivamente debe ser para el personal de compras pública que tan solo de manera generalizada se debe retroalimentar al resto del personal vinculado.

Pregunta 19. Existen formatos preestablecidos que le permitan realizar las actividades con eficacia y eficiencia.

CUADRO 19: Aplicación de formatos preestablecidos

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	2	7%
2	NO	28	93%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

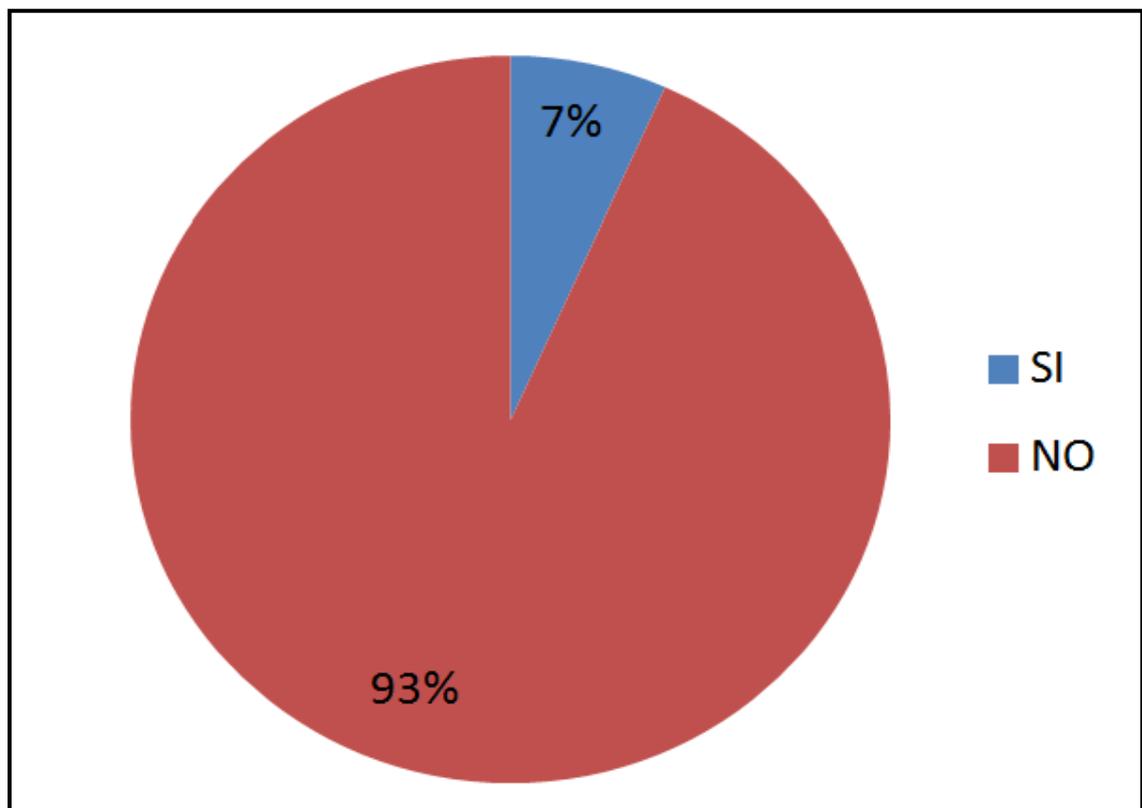


GRÁFICO 19 Aplicación de formatos preestablecidos

Interpretación:

El 93% de los 30 encuestados consideran que es de vital importancia que se establezcan de manera urgente y/o obligatoria varios formatos preestablecidos, para así poder enrumbar de mejor manera la etapa preparatoria de la contratación pública, ya que principalmente esta etapa es en la que más personal participa del mismo. Frente al 7% que opina que no hace necesaria formatos, ya que aducen que de igual se ha venido trabajando de esta forma y no se han presentado inconvenientes.

Pregunta 20. Cree que falta organización en los procesos de contratación–etapa preparatoria.

CUADRO 20: Falta organización a los procesos de contratación

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	28	93%
2	NO	2	7%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

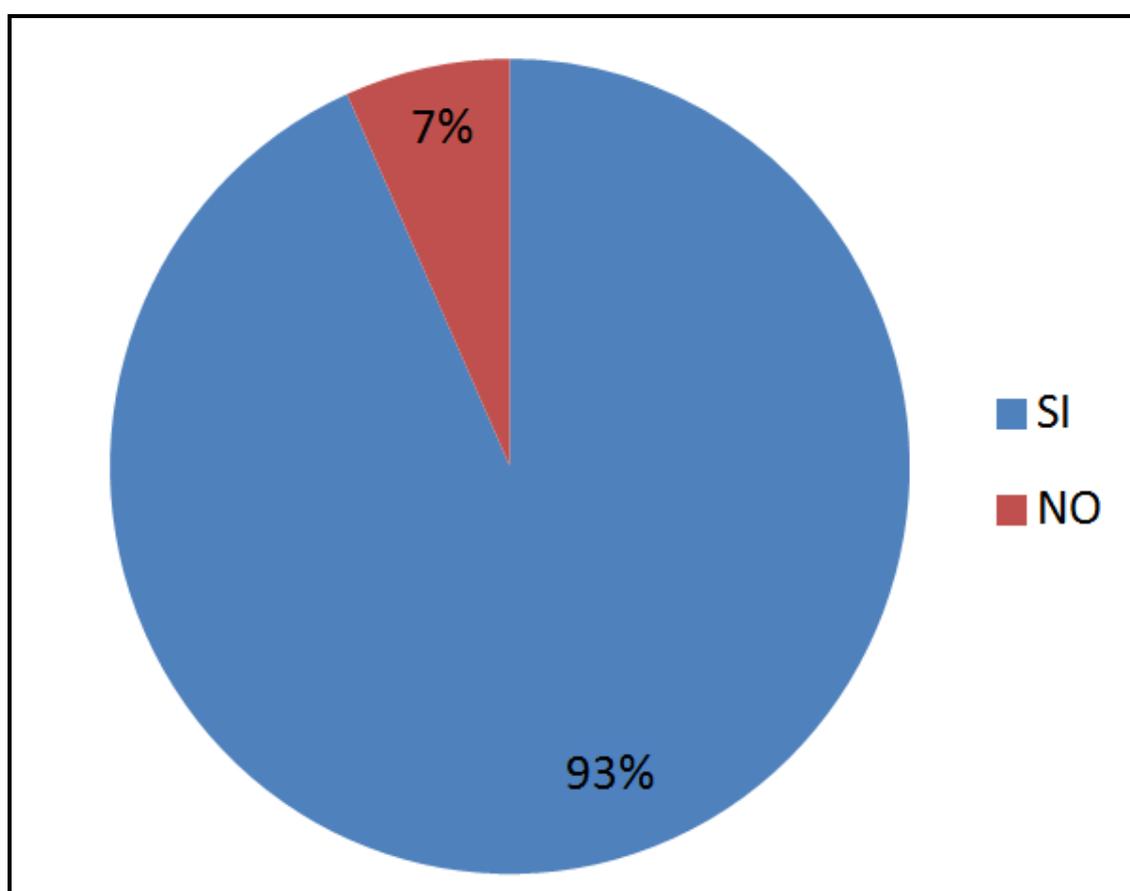


GRÁFICO 20 Falta organización a los procesos de contratación

Interpretación:

Se puede observar que los encuestados en esta pregunta, hacen un autoanálisis recopilando las opiniones de las preguntas anteriores y se dan cuenta el 93% de los encuestados que la situación organizacional de los procesos de contratación y en especial de la etapa preparatoria, por lo que recomiendan que se trabaje en mejorar la parte organización del mismo.

Pregunta 21. Considera que los tiempos de respuesta son los adecuados para el correcto desarrollo del proceso de contratación – etapa preparatoria.

CUADRO 21: Agilidad en los procesos de contratación

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	10	33%
2	NO	20	67%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

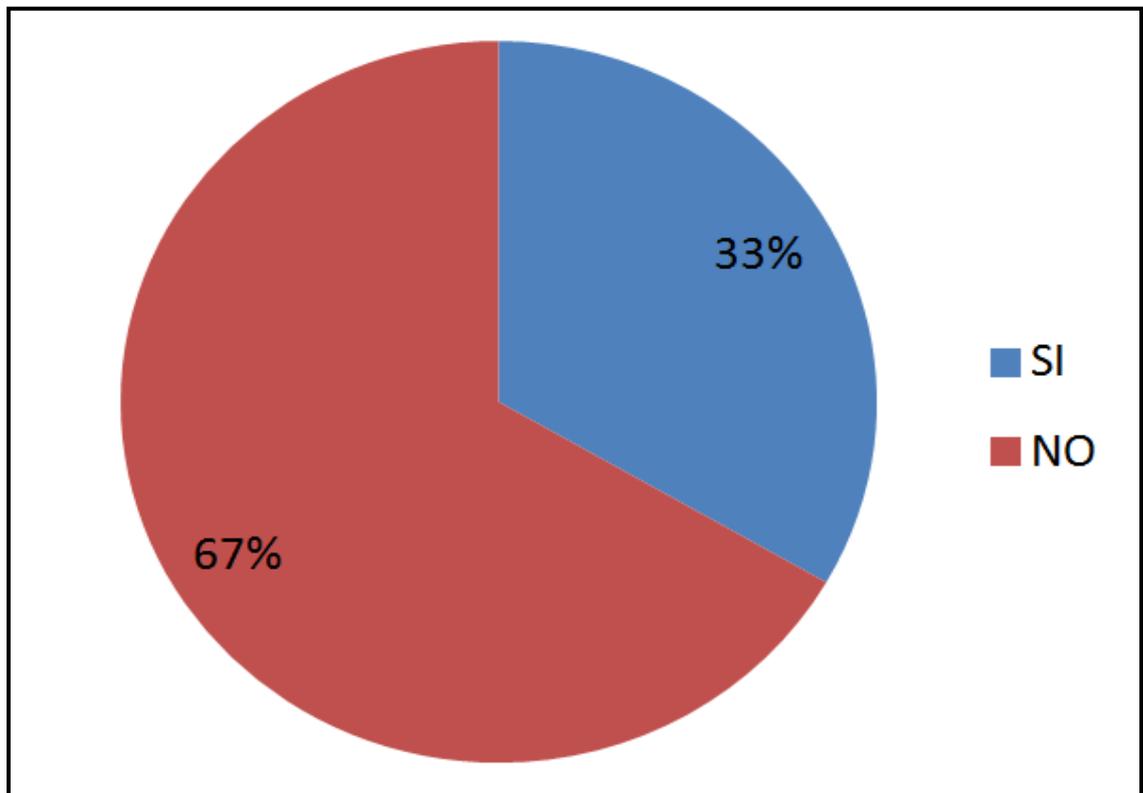


GRÁFICO 21: Agilidad en los procesos de contratación

Interpretación:

Con el 67% de los 30 encuestados se refleja otro de los graves problemas que presenta la contratación y esto que no están disponibles a tiempo, pero cabe indicar que el 33% de los mismo opina lo sí están a tiempo, pero que analizando se puede dar cuenta de que quienes opinan de que si están a tiempo son porque las áreas requirente manifiestan que en ellos no es el inconveniente.

Pregunta 22. Usted visita la página web de Compras Públicas, al menos una vez a la semana.

CUADRO 22: Revisión de la Página Web del SERCOP

ITEM	DETALLE	FRECUENCIAS	
		ABSOLUTO	RELATIVO %
1	SI	5	17%
2	NO	25	83%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

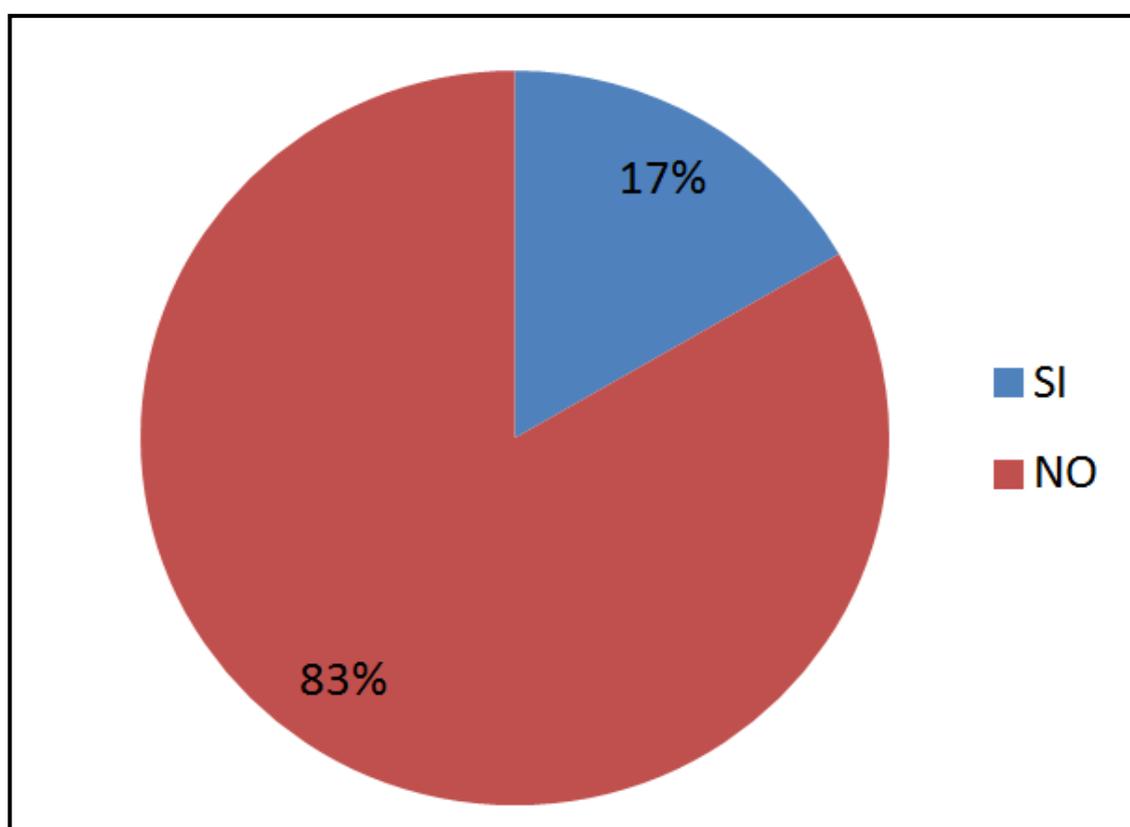


GRÁFICO 22 Revisión de la Página Web del SERCOP

Interpretación:

Esta gráfica manifiesta también que el personal vinculado tiene gran responsabilidad por las realidades encontradas en las preguntas de la encuesta, ya que tan solo apenas el 17% de los mismo visitan la página web del SERCOP, en que no solo se informa, sino que se capacita, ya que en esta página web podemos hallar manuales, modelos, hasta una sección de capacitación virtual.

4.1.2. Resultados sobre la elaboración de los Factores de planeación, para los Procesos De Contratación-Etapa Preparatoria.

4.1.2.1. Direccionamiento estratégico

4. 1.2. 1.1. Misión

Mejorar la eficiencia en los procesos de contratación pública-etapa preparatoria que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.

4. 1.2. 1.2. Visión

En el 2018 el GAD Municipal de Quinsaloma, será un referente provincial y nacional de eficiencia en el desarrollo de procesos de contratación-etapa preparatoria.

4. 1.2. 1.3. Principios y Valores

- **Calidad.-** Mejorar constantemente los procesos de contratación-etapa preparatoria, bajo los mejores estándares de calidad tanto nacional como internacionales.
- **Transparencia.-** Capacidad de Actuar bajo principios éticos y morales de la convivencia institucional, generando confianza en la sociedad.
- **Lealtad.-** Actuar comprometidos con la Institución en todo momento, con sus objetivos en forma decidida y constante.
- **Trabajo en Equipo.-** Unir talentos y esfuerzos para el logro de los objetivos como factor clave, que permita sumar experiencias, conocimientos y habilidades para lograr resultados óptimos.
- **Vocación de Servicio.-** Gozar y disfrutar de lo que se realiza. Siempre dar respuesta a los usuarios y compañeros de forma oportuna, amable y efectiva.
- **Respeto.-** Siempre atentos a la dignidad del ser humano, sus valores y creencias y sobretodo reconocer nuestras diferencias. Escuchar a todos con atención y valorar sus opiniones.

4. 1.2. 1.4. Objetivos

- ✓ Lograr concluir los procesos de contratación-etapa preparatoria con eficacia y eficiencia, dentro del GAD Municipal de Quinsaloma.
- ✓ Lograr maximizar la armonía entre funcionarios de los distintos departamentos para el logro oportuno de los objetivos.
- ✓ Disminuir los tiempos de respuestas de un departamento, jefatura, unidad, u oficina a otra.
- ✓ Lograr obtener un expediente con información clara y suficiente.

4. 1.2. 1.5. Políticas

- ❖ Para iniciar un proceso de contratación se requiere que se certifique la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.
- ❖ Así mismo se deberá contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos, especificaciones técnicas.
- ❖ Es de carácter obligatorio utilizar los modelos y formatos oficiales elaborados y publicados por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). Sin embargo la entidad contratante bajo su responsabilidad, puede modificar o ajustarlos a las necesidades particulares de cada proceso de contratación, siempre que cumpla con la normativa vigente para el caso.
- ❖ Únicamente corresponde a la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, aprobar los pliegos en apego la Ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento, resolución expedidas por el mismo, etc.

4.1.3. Resultados de Diseño de Estructuras Organizacionales para el fortalecimiento del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria

4.1.3.1. Matriz de definición del proceso

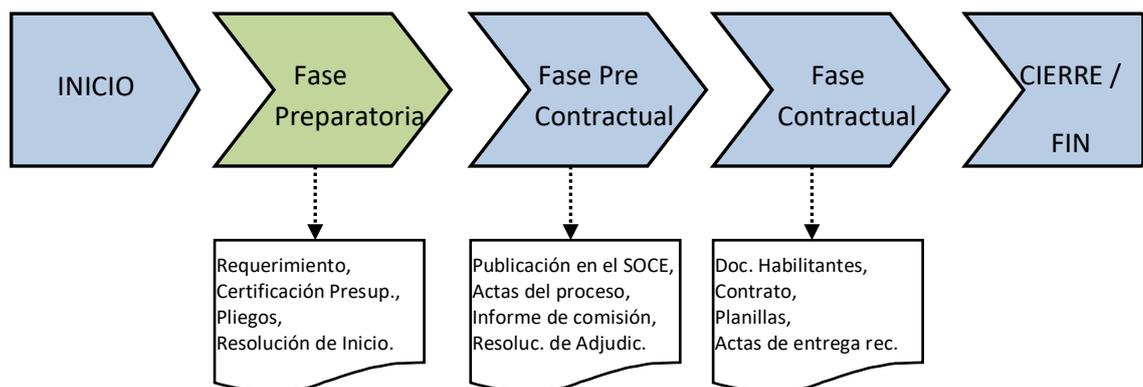
La siguiente matriz define de manera global las entradas al proceso de la fase preparatoria de la contratación que efectúa el GAD Municipal de Quinsaloma,

su actividad principal, el resultado de su ejecución y quien o quienes utilizan las salidas:

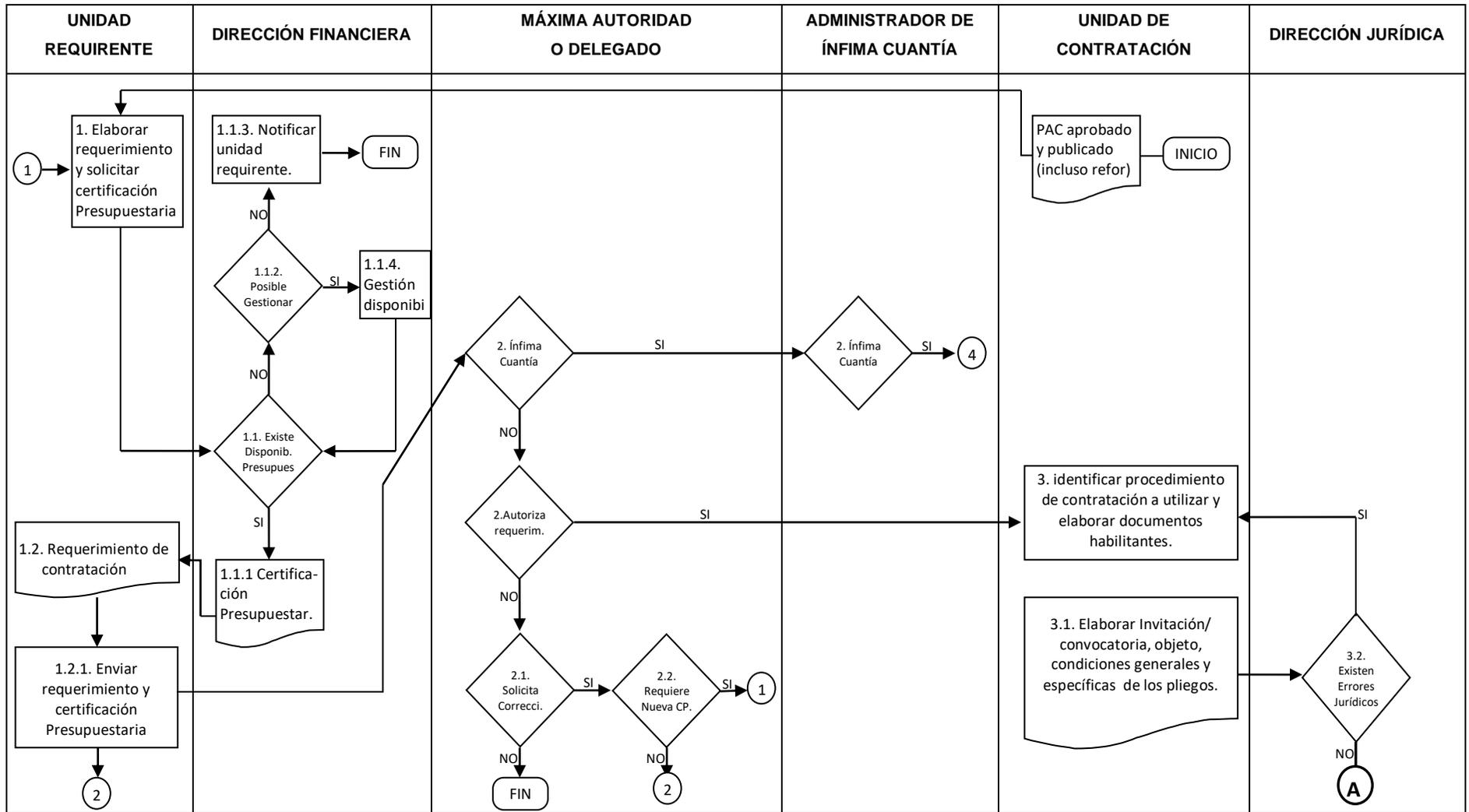
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES ENTIDAD CONTRATANTE		SALIDA	CLIENTE
Proceso de INICIO (Unidad de Contratación)	Plan Anual de Contratación Aprobado y publicado.	→	Elaborar requerimiento (incluye estudios relacionados). Certificar disponibilidad de fondos. Elaborar pliegos Designar responsabilidades para contratación. Aprobar inicio de contratación.	→	Pliegos y resolución de aprobación de pliegos o inicio de la contratación. Proceso de ejecución de la contratación (unidad contratante)

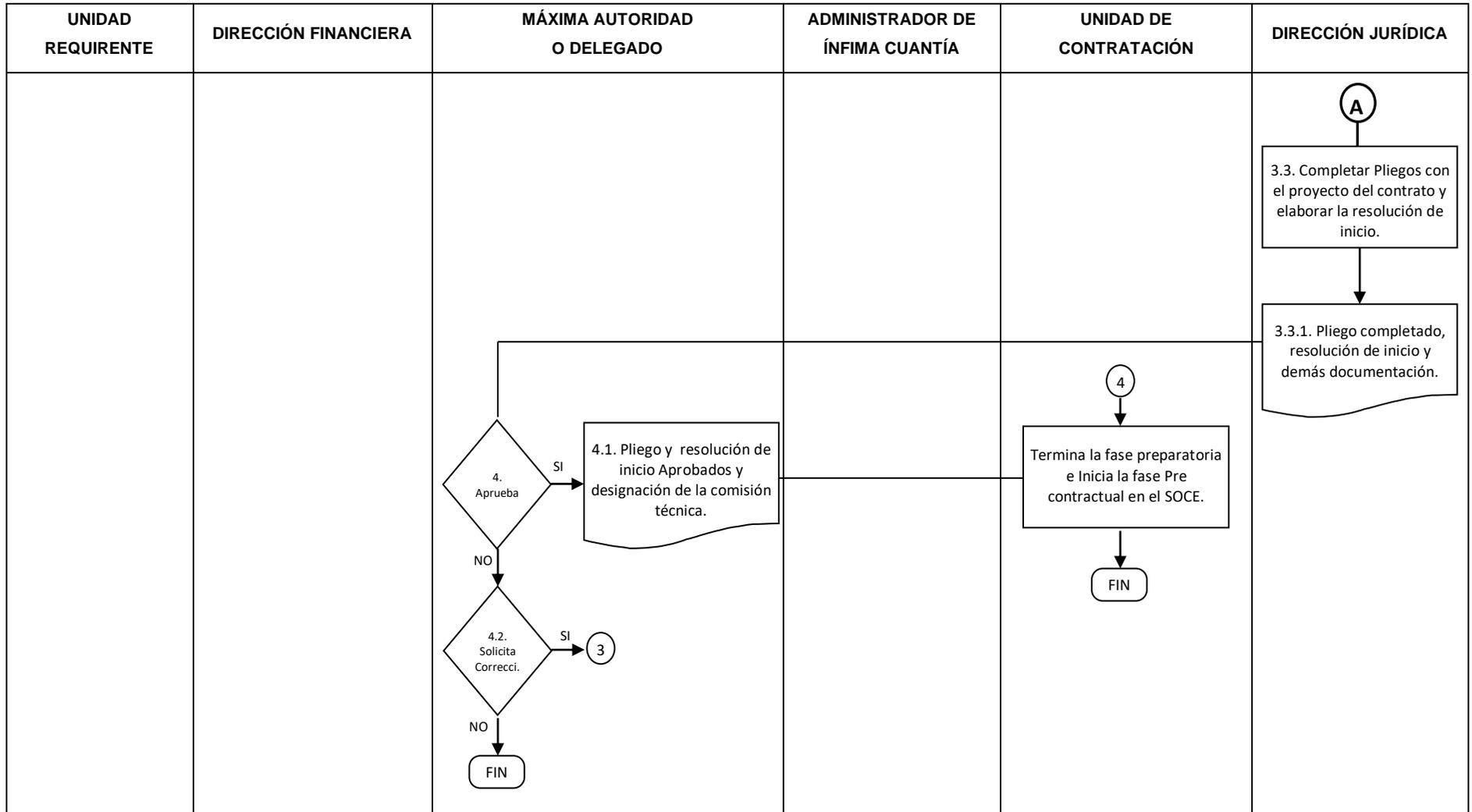
4.1.3.2. Diagrama de Macro procesos

Para que un proceso administrativo sea válido requiere de una serie de elementos y formalidades legales establecidas. Al ejecutar las contrataciones a nombre del estado, éstas deben ser el resultado de una planificación acertada, en base a las necesidades reales y actuales de la institución dentro de su competencia. A continuación se podrá observar el macro proceso del que se desprende la fase preparatoria.



4.1.3.3. Diagrama de flujo del proceso





4.1.3.4. Descripción del proceso

Elaborar requerimiento (debe estar incluido en el Plan Anual de Contratación, puede exceptuarse las de ínfima cuantía) y solicitar la disponibilidad presupuestaria: La unidad requirente para solicitar la certificación de disponibilidad de fondos, debe elaborar un documento (memorándum, solicitud, etc.) interno con su respectiva numeración y fecha y detallar el objeto de contratación y su valor referencial. Adicionalmente, de requerirlo podrá adjuntar documentación relacionada, como por ejemplo un cronograma valorado del proyecto para el caso de la contratación de obras. Una vez completada la documentación de disponibilidad, la unidad requirente deberá enviar a la Dirección Financiera.

Verificar la existencia de disponibilidad de fondos: Una vez recibida la solicitud, la Dirección Financiera revisará y corroborará si la contratación solicitada se encuentra en el Plan Anual de Contratación y verificará la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación, en caso de no contar con la disponibilidad presupuestaria, estará a criterio del director Financiero realizar la gestión para conseguir fondos o terminar el proceso.

De conformidad con el último párrafo del Art. 27 del Reglamento general de la LOSNCP “La Certificación incluirá la información relacionada con las partidas presupuestarias o los fondos a los que se aplicará el gasto, y, de conferirá por medios electrónicos de manera preferente, y de no ser esto posible, se emitirá por medio físicos”.

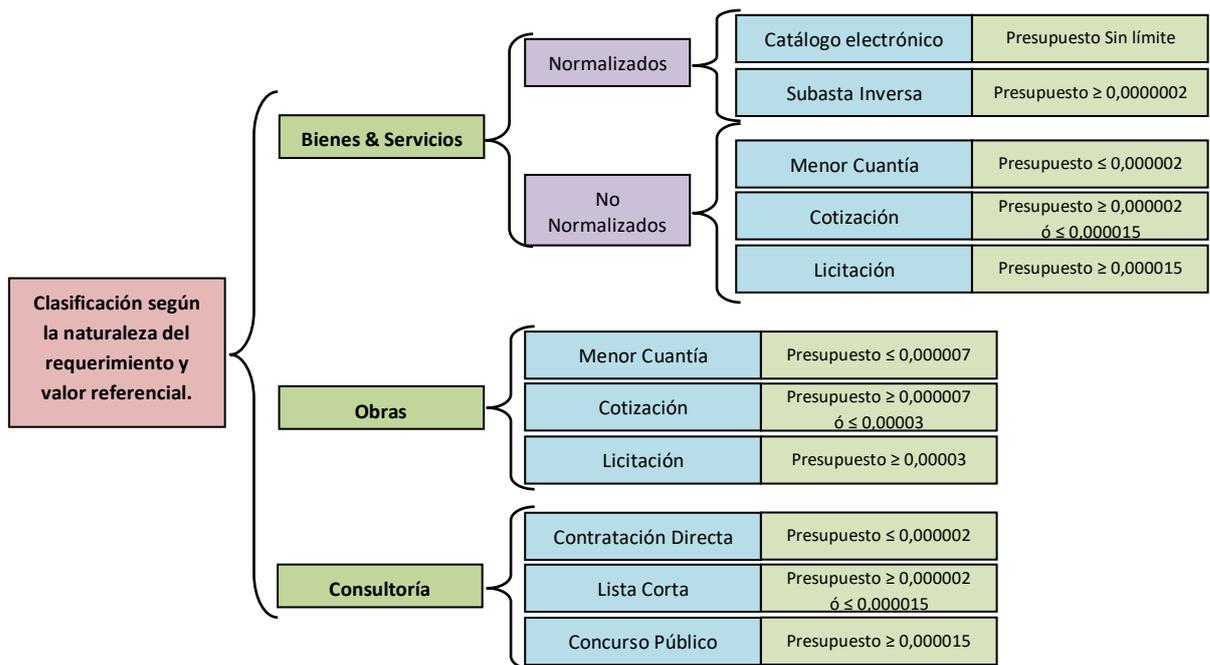
Completar el requerimiento y enviarlo para autorización: Una vez certificada la disponibilidad de fondos, la unidad requirente deberá completar el requerimiento y enviarlo a la Máxima Autoridad o su delegado, para su autorización. De acuerdo a la naturaleza de la contratación (sea Bienes/servicios, obras o consultoría), el requerimiento deberá contener los términos de referencia, que incluyen el objeto de contratación, alcance y

profundidad, productos esperados, información que dispone la entidad y que se pondrá a disposición del oferente, plazo de ejecución, aspectos generales de la metodología de trabajo, transferencia de tecnología (de ser aplicable), el presupuesto referencial y marco legal; Las especificaciones técnicas, los estudios, planos, diseños, cálculos, análisis de precios unitarios, desagregación tecnológica (de ser el caso).

Autorizar requerimiento: La Máxima Autoridad o su delegado, deberá revisar que el requerimiento contenga la información necesaria y autorizar la elaboración de los pliegos con base a la necesidad descrita de contratación; La Máxima Autoridad o su delegado, tendrá la autoridad de solicitar correcciones que impliquen o no una nueva solicitud de certificación presupuestaria, o de rechazar el requerimiento de contratación. El requerimiento autorizado será enviado a la unidad de Contratación Pública.

Las contrataciones por ínfima cuantía no requieren la elaboración de pliegos y deben ser autorizadas en esta etapa por el Administrador de Ínfima Cuantía (delegado por la Máxima Autoridad), sin embargo este tipo de contratación no podrán emplearse como medio de elusión de otros procedimientos.

Identificar procedimientos de contratación a utilizar y elaborar documentos habilitantes: La unidad de contratación deberá seleccionar el procedimiento de contratación a aplicar, con base a la naturaleza del requerimiento y el presupuesto referencial (monto), tal como se muestra en el siguiente esquema:



Como se puede observar, para la contratación de bienes y servicios, la unidad de Compras Públicas está obligada a consultar en primera instancia el Catálogo electrónico previo a seleccionar otro procedimiento.

Una vez seleccionado el procedimiento de contratación, la unidad de Compras Públicas deberá descargar los modelos de pliegos publicados en la página oficial del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), en el portal web www.portal.compraspublicas.gob.ec y completar la información correspondiente a la invitación o convocatoria, objeto, condiciones generales y particulares. Una vez completada la información correspondiente, la unidad de Compras Públicas deberá enviar los pliegos a la dirección Jurídica para su revisión, elaboración del proyecto del contrato y resolución de inicio de la contratación.

Revisar, completar y elaborar la resolución de inicio de la contratación: La dirección Jurídica debe revisar los pliegos enviados por la Unidad de Compras Públicas y completarlos con el proyecto del contrato; en caso de detectar errores tendrá la facultad de solicitar correcciones a la Unidad de Compras Públicas. Adicionalmente deberá elaborar la resolución de inicio de la

contratación que será suscrita por la Máxima Autoridad o su Delegado. Una vez completada la documentación la Dirección Jurídica deberá adjuntarla y enviarla a la Máxima Autoridad o su Delegado.

Aprobar Pliegos e inicio del proceso de la contratación: Una vez recibida la documentación por parte de la Dirección Jurídica, la Máxima Autoridad o su Delegado, aprobará los pliegos, en caso de que la Máxima Autoridad o su Delegado no esté de acuerdo con el contenido, este podrá solicitar a la Unidad de Compras Públicas la respectiva corrección. Seguidamente toda la documentación deberá ser enviada a la Unidad de Compras Públicas para el inicio de la etapa Precontractual en el Sistema Oficial de Contratación del estado (SOCE).

Resultados Sobre la Formulación de sistemas de control que evalúen los procesos en ejecución.

Políticas

Con la finalidad de comprobar la efectividad de la gestión administrativa y con ello asegurar el desarrollo del proceso de contratación-Etapa Preparatoria, se han establecido las siguientes normas de control, mismo que será constantemente evaluado:

- La unidad o departamento requirente deberá sustentar la adquisición o contratación, en relación al Plan Anual de Contratación aprobados, incluso los reformados durante el mismo periodo fiscal.
- Se deberá adjuntar al requerimiento los estudios previos, actualizados, sean estos las especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda y que además dependiendo la naturaleza de la contratación deberá adjuntar planos, cronograma valorado, análisis de precio unitario, desagregación tecnológica.
- El requerimiento se lo realizará observando el formato establecido (anexo N° 2).

- Conforme a la especialidad de lo requerido, éste deberá ser canalizado hacia los departamentos especializados, observando lo siguiente:

REQUERIMIENTO	DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO
BIENES	* Departamento Administrativo y de Talento Humano.
OBRAS	** Departamento de Obras Públicas
SERVICIOS Y CONSULTORÍAS	Departamento Administrativo y de Talento Humano o a la Jefatura de Planificación.

* Se exceptúan las adquisiciones de bienes relacionados con el equipo caminero y vehicular, así como las de Agua Potable, para este caso también lo realizará la Dirección de Obras Públicas.

** Además también deberá ser canalizado por el departamento de Obras Pública los bienes que mantengan estrecha relación con la construcción, reconstrucción, reparación, refacción, etc.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. Conclusiones

- ✓ La etapa preparatoria de la contratación pública que realiza en GAD Municipal de Quinsaloma, se verificó que no cuenta con Gestión Administrativa, por cuanto las actividades las realizan conforme se cree estar en lo correcto, mas no se encuentra documentada.
- ✓ Los Factores de planeación han sido realizadas conforma a la normativa actual vigente, y además se destaca que es importante la socialización del mismo, ya que constituye el horizonte deseado del mismo.
- ✓ Las estructuras organizacionales diseñadas, han sido desarrolladas en función a la situación actual de la institución y que además se ha realizado en observancia a la normativa.
- ✓ Los sistemas de control constituyen mecanismos reales de cumplimiento de los objetivos, y que ha esto se suma que en la administración pública se realiza únicamente lo que está escrito en la ley, razón por la que no podía pasar por alto el desarrollo del mismo.

1.2. Recomendaciones

- ✓ El análisis de la situación actual de los procesos de contratación pública y en especial la etapa preparatoria, han arrojado problemas que deben ser subsanados de manera urgente, mediante la implementación de un modelo de Gestión Administrativa a todas las etapas del proceso de contratación, pero en especial a la etapa preparatoria por cuanto en esta etapa participan muchas personas de diferentes departamentos.
- ✓ El personal vinculado debe conocer de manera particular cada uno de los factores de planeación y revisar periódicamente debido a que permanentemente surgen cambios en la normativa, por cuanto se deberán realizar los ajustes necesarios.
- ✓ Los cambios legales surten un papel muy importante en las estructuras organizacionales que mantiene la función pública, ya que direccionan y condicionan las funciones de los mismos, por ello a las estructuras elaboradas y propuestas, se deberán dar las revisiones posibles y actualizarlos de ser el caso.
- ✓ El estado ecuatoriano es muy enfático en los sistemas de control, por cuanto hoy por hoy se encarga la contraloría General del Estado, y que ello exige que internamente se trabajen en la implementación de sistemas de seguimiento de cumplimiento de objetivos apegadas a las normativas vigentes.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1. Literatura Citada

Bateman, T. S. (2009). *Liderazgo y Colaboración en un mundo Competitivo*. México: Mc Graw Hill.

Davila, P. O. (2013). *Manual de Práctica Procesal de la Contratación Pública*. Quito: Tallpa.

Jones, G. R. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Karon. (25 de Octubre de 2008). <http://elkaron.blogspot.com/>. Recuperado el 19 de Diciembre de 2013, de <http://elkaron.blogspot.com/>: <http://elkaron.blogspot.com/2008/10/tipos-de-departmentalizacin.html>

María, R. (2007). *Administración II*. Canadá: Mc Graw Hill.

Nivel, A. (20 de Febrero de 2012). <http://www.altonivel.com.mx/>. Recuperado el 19 de Diciembre de 2013, de <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>

Pilar, S. (2009). *Fundamentos de Administración*. Lima: Soluciones Gráficas.

Ramió, C. (2009). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos .

Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.

Villalva, J. (28 de Marzo de 2010). <http://www.monografias.com/>. Recuperado el 19 de Diciembre de 2013, de <http://www.monografias.com/>: <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml#dire>

CAPÍTULO VII.

ANEXOS

Anexo # 1: Cuestionario

ENCUESTAS PARA DETERMINAR QUE SI LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA INCIDEN EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA – ETAPA PREPARATORIA, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUINSALOMA.

Escuche atentamente cada pregunta, conteste sí o no y luego precise con palabras procurando ser objetivo.

1. Considera que es importante la contratación pública dentro del GAD Municipal de Quinsaloma. SI
NO

2. Considera usted que las actividades que se realizan en el GAD Municipal de Quinsaloma con respecto a las etapas de la contratación pública son preestablecidas. SI
NO

3. Cree usted que existe un adecuado clima laboral para el desarrollo de las actividades de contratación pública en el GAD Municipal de Quinsaloma. SI
NO

4. Considera que el GAD Municipal de Quinsaloma emplea incentivos no monetarios al esfuerzo laboral. SI
NO

5. Conoce usted los objetivos que se desea alcanzar al realizar un proceso de contratación en el GAD Municipal de Quinsaloma. SI
NO

6. Considera que el GAD Municipal de Quinsaloma debe tener una estructura organizacional definida en cuanto a los procesos de contratación pública. SI
NO

7. Conoce usted el organigrama estructural del GAD Municipal de Quinsaloma. SI
NO

8. Los recursos que se requieren para desarrollar su labor están debidamente programadas. SI
NO

9. Considera usted que el GAD Municipal de Quinsaloma debe mejorar su infraestructura para optimizar su desempeño laboral. SI
NO

10. Cuando se producen cambios en los procesos con respecto a la contratación pública, se brinda capacitación sobre el mismo. SI
NO

11. Se han definido Procesos para el desempeño de funciones en temas de contratación pública. SI
NO

12. Considera que se encuentran definidas las asignaciones de actividades y responsabilidades en los procesos de contratación del personal vinculado. SI
NO

13. Se aplican indicadores de gestión al desempeño laboral con respecto a los procesos de contratación. SI
NO

SI
NO
14. Conoce usted las fases de un proceso de contratación.

15. Conoce los diferentes procedimientos de contratación Pública. SI
NO

16. Considera que los procedimientos de contratación pública cuenta con una estructura compleja. SI
NO

17. La calidad de la información (Expediente) que se recibe con respecto a los procesos de contratación pública son suficientes. SI
NO

18. Considera que la capacitación respecto a la Contratación Pública, esté dirigida solo para el o los funcionarios de la Jefatura de Compras Públicas. SI
NO

19. Existen formatos preestablecidos que le permitan realizar las actividades con eficacia y eficiencia. SI
NO

20. Cree que falta organización en los procesos de contratación – Etapa Preparatoria. SI
NO

21. Considera que los tiempos de respuesta son los adecuados para el correcto desarrollo del proceso de contratación – etapa preparatoria. SI
NO

22. Usted visita la página web de Compras Públicas, al menos una vez a la semana. SI
NO

Anexo # 2: Operacionalización de las hipótesis.

Hipótesis general:

El Diseño de estrategias de Gestión Administrativa incidirá en la optimización de los procesos de contratación etapa Preparatoria, que realiza el GAD Municipal de Quinsaloma. Año 2013.

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa	Es el conjunto de conocimientos y técnicas que tienen por finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones y que está orientado a dirigir sus recursos y el esfuerzo humano hacia el logro de un objetivo común.	Factores de planeación Estructuras organizacionales. Sistemas de control	Actividades preestablecidas. Clima laboral Tiempos de respuestas adecuados Incentivos al esfuerzo laboral.	Considera que es importante la contratación pública dentro del GAD Municipal de Quinsaloma. Considera usted que las actividades que se realizan en el GAD Municipal de Quinsaloma con respecto a las etapas de la contratación pública son preestablecidas.	Encuestas (Cuestionario)
procesos de contratación etapa preparatoria	Es medio a través del cual todas las instancias, organismos e instituciones que manejan recursos públicos articulan su planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la ejecución de obras públicas.	Contratación pública Tipos de contratación. Procesos de contratación.	Conocimiento de la contratación pública. Importancia de la contratación pública.	Cree usted que existe un adecuado clima laboral para el desarrollo de las actividades de contratación pública en el GAD Municipal de Quinsaloma. Considera que el GAD Municipal de Quinsaloma emplea incentivos no monetarios al esfuerzo laboral. Considera que los tiempos de respuesta son los adecuados para el correcto desarrollo del proceso de contratación – etapa preparatoria.	Encuestas (Cuestionario)

Hipótesis particular 1

El análisis de los procesos de contratación en la etapa preparatoria que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, podrá determinar el estado actual del mismo.

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Análisis de los procesos de contratación	Es medio a través del cual todas las instancias, organismos e instituciones que manejan recursos públicos a través de la ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la ejecución de obras públicas.	Conceptos de contratación pública. Normativa vigente Fases del proceso de contratación.	Conocimiento de la materia. Conformidad con los procesos	Conoce usted los objetivos que se desea alcanzar al realizar un proceso de contratación en el GAD Municipal de Quinsaloma. Los recursos que se requieren para desarrollar su labor están debidamente programados. Considera usted que el GAD Municipal de Quinsaloma debe mejorar su infraestructura para optimizar su desempeño laboral.	Encuestas (Cuestionario)
Determinar el estado actual del mismo	Conocer la situación real del problema a investigar.	Fases del proceso de contratación.	Infraestructura favorable Recursos disponibles	Conoce usted las fases de un proceso de contratación.	Encuestas (Cuestionario)

Hipótesis particular 2

La formulación los factores de planeación, encaminará hacia el logro de resultados eficientes.

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Formular factores de planeación	Es un sistema racional para la toma de decisiones y que a su vez encamina y aprovecha de mejor manera los esfuerzos y recursos, reduce los niveles de incertidumbre.	Administración Características Importancia Niveles Principios	Misión Visión Principios y valores Objetivos Políticas	Se han definido Procesos para el desempeño de funciones en temas de contratación pública. Conoce los diferentes procedimientos de contratación Pública. Considera que los procedimientos de contratación pública cuenta con una estructura compleja.	Encuestas (Cuestionario)
Logro de resultados eficientes	Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.	Habilidades Propósitos Gestión	Elaboración del direccionamiento estratégico.	Considera que la capacitación respecto a la Contratación Pública, esté dirigida solo para el o los funcionarios de la Jefatura de Compras Públicas. Existen formatos preestablecidos que le permitan realizar las actividades con eficacia y eficiencia.	Encuestas (Cuestionario)

Hipótesis particular 3

El Diseño de estructuras organizacionales, fortalecerá el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Estructuras organizacionales	Agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías.	Organización Tipos Importancia Principios Departamentalización	Organigrama Diagrama de flujo	Considera que el GAD Municipal de Quinsaloma debe tener una estructura organizacional definida en cuanto a los procesos de contratación pública. Conoce usted el organigrama estructural del GAD Municipal de Quinsaloma.	Encuestas (Cuestionario)
Fortalecerá el rumbo efectivo del proceso	Mejorar la eficiencia en los procesos de contratación pública- Etapa Preparatoria que se realiza.	Funciones definidas acorde al desempeño. Conocimiento de propósito del proceso.	Puesta en práctica de las estructuras organizacionales.	Considera que se encuentran definidas las asignaciones de actividades y responsabilidades en los procesos de contratación del personal vinculado. Cree que falta organización en los procesos de contratación – Etapa Preparatoria.	Encuestas (Cuestionario)

Hipótesis particular 4

La Formulación de sistemas de control evaluará los procesos en ejecución y con ello propondrá correcciones de darse el caso.

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Sistemas de control	Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas	Control Actividades Procesos Métodos	Políticas Calidad de expediente. Capacitación constante.	<p>Cuando se producen cambios en los procesos con respecto a la contratación pública, se brinda capacitación sobre el mismo.</p> <p>Se aplican indicadores de gestión al desempeño laboral con respecto a los procesos de contratación.</p>	Encuestas (Cuestionario)
Evaluar los procesos en ejecución	Es un proceso dinámico, y sistemático enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos	Comunicación Supervisión Control interno	<p>Aplicación de indicadores de gestión.</p> <p>Interés por conocer sobre el tema.</p>	<p>La calidad de la información (Expediente) que se recibe con respecto a los procesos de contratación pública es suficiente.</p> <p>Usted visita la página web de Compras Públicas, al menos una vez a la semana.</p>	Encuestas (Cuestionario)

MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN

DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO	CONTROL DEL PRONÓSTICO
<p>El proceso de contratación pública que realizan las entidades contratantes, especialmente en la etapa de la Preparatoria, implica el trabajo en conjunto de varios departamento para la ejecución de la misma y que ha esto se suma que la Contratación Pública en el Ecuador inicia a partir de agosto del año 2008, siendo apenas casi 5 años que han transcurrido, y es por ello que aún no se han estructurados en su totalidad los lineamientos a seguir y en especial en la ETAPA PREPARATORIA.</p> <p>Por lo anteriormente expuesto se explica solo que la Etapa Preparatoria es una falencia que se presenta en el GAD Municipal de Quinsaloma.</p> <p>Detallando de mejor manera lo antes expuesto, sería lo siguiente:</p> <p>No existen los escenarios que me permitirán determinar los rumbos hacia donde llegar, mismo que sirven como base para ejecutar un sistema de control.</p> <p>No se han definido mucho menos se han diseñado estructuras organizacionales.</p> <p>Por último, en virtud de las falencias ya expuestas, no se han diseñado sistemas de control, que permita evaluar y/o corregir los procesos.</p>	<p>El principal problema es que se crean los famosos "Cuellos de Botella", es decir transcurre demasiado tiempo hasta culminar la etapa preparatoria de los procesos de contratación pública del GAD Municipal de Quinsaloma.</p> <p>Existirían confusiones de tipos de contratación a realizarse, ocasionando que la documentación se desvíe del proceso normal.</p> <p>La documentación tomaría otros rumbos, muy distintos a los que debería realizarse, ocasionando pérdida de tiempo.</p>	<p>Se tendría que formular los factores de la planeación que permita encaminar hacia el logro de resultados eficientes.</p> <p>Diseñar estructuras organizacionales que fortalezca el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.</p> <p>Formular sistemas de control que evalúen los procesos en ejecución y con ello proponer correcciones de darse el caso.</p>

MATRIZ DE DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación del problema	Sistematización del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis general	Hipótesis específicas	Variable independiente	Variable dependiente		
<p>¿Puede la Gestión Administrativa incidir en la optimización de los procesos de contratación etapa preparatoria, que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma año 2013?</p>	<p>¿El análisis de los procesos de contratación-etapa preparatoria, podrá determinar la situación actual del mismo?</p>	<p>Diseñar estrategias de gestión administrativa que se relacione con la optimización de los procesos de contratación etapa Preparatoria, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, año 2013.</p>	<p>Analizar los procesos de contratación en la etapa preparatoria que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma.</p>	<p>El Diseño de estrategias de Gestión Administrativa incidirá en la optimización de los procesos de contratación etapa Preparatoria, que realiza el GAD Municipal de Quinsaloma. Año 2013.</p>	<p>El análisis de los procesos de contratación en la etapa preparatoria que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quinsaloma, podrá determinar el estado actual del mismo.</p>	<p>Análisis de los procesos de contratación</p>	<p>Determinar el estado actual del mismo</p>		
	<p>¿La formulación de factores de planeación permitirá encaminar hacia el logro de resultados eficientes?</p>		<p>Formular los factores de planeación que permita encaminar hacia el logro de resultados eficientes.</p>		<p>La formulación los factores de planeación, encaminará hacia el logro de resultados eficientes.</p>			<p>Formular factores de planeación</p>	<p>Logro de resultados eficientes</p>
	<p>¿El Diseño de estructuras organizacionales fortalecerá el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria?</p>		<p>Diseñar estructuras organizacionales que fortalezca el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.</p>		<p>El Diseño de estructuras organizacionales, fortalecerá el rumbo efectivo del proceso de contratación pública en la etapa preparatoria.</p>			<p>Estructuras organizacionales</p>	<p>Fortalecerá el rumbo efectivo del proceso</p>
	<p>¿La Formulación de sistemas de control evaluará los procesos en ejecución y con ello propondrá correcciones de darse el caso?</p>		<p>Formular sistemas de control que evalúen los procesos en ejecución y con ello propondrá correcciones de darse el caso.</p>		<p>La Formulación de sistemas de control evaluará los procesos en ejecución y con ello propondrá correcciones de darse el caso.</p>			<p>Sistemas de control</p>	<p>Evaluar los procesos en ejecución</p>

Anexo # 3: Fotos en el desarrollo de la encuesta.



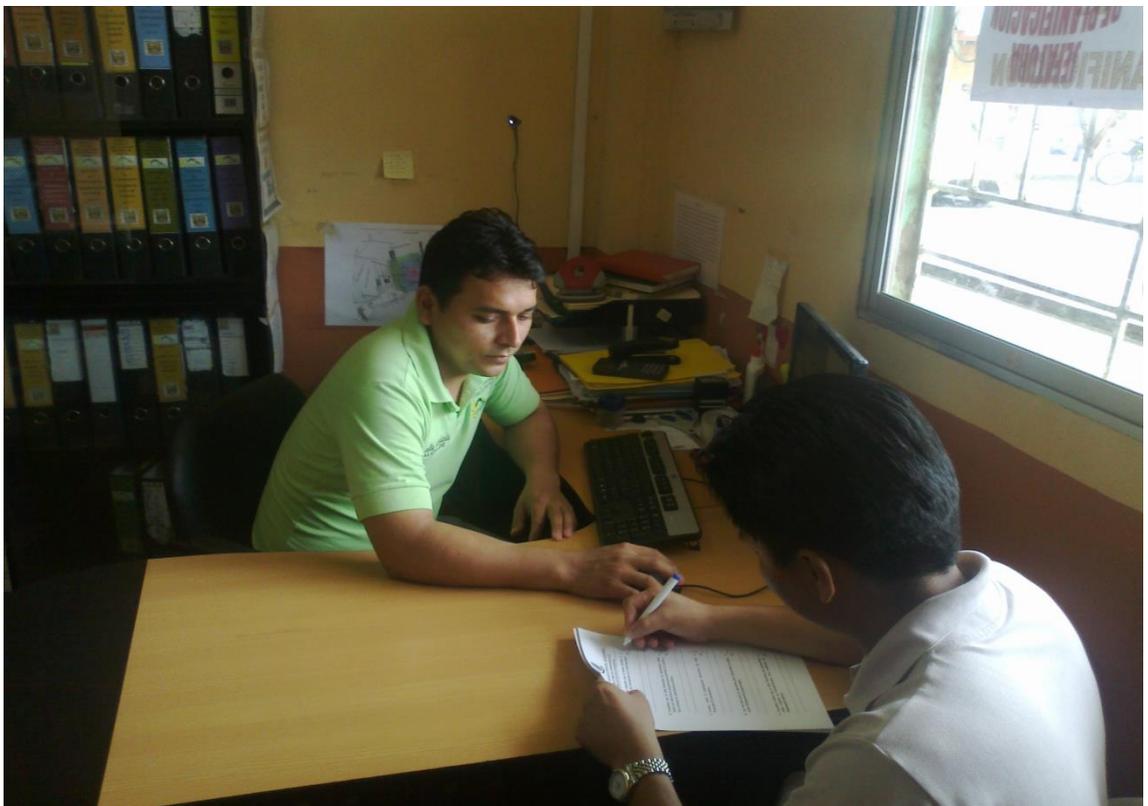
Realizando encuesta a Director Financiero del GAD Municipal de Quinsaloma



Realizando encuesta al Tesorero del GAD Municipal de Quinsaloma



Realizando encuesta a la Prosecretaria del GAD Municipal de Quinsaloma



Realizando encuesta al Asistente de Planificación del GAD Municipal de Quinsaloma