# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS**

**MODALIDAD A DISTANCIA**

**Excelencia operativa para la Contratación Pública**

**Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Derecho Administrativo**

**AUTOR: Lynch Navarro Enriqueta Leonor**

**DIRECTOR: Burneo Valdivieso Julián Mauricio, Dr.**

**Centro Universitario**
**UTPL- Guayaquil**

**Junio, 2012**

**MGS. JULIÁN MAURICIO BURNEO VALDIVIESO**

**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la estudiante Ab. Enriqueta Leonor Lynch Navarro, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja,

---

**Dr. Julián Burneo Valdivieso, Mgs.**

# AUTORÍA

Yo, Enriqueta Leonor Lynch Navarro, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

**----------**

**Abg. Enriqueta Lynch Navarro**

**C.I. 0921625240**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Enriqueta Leonor Lynch Navarro, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

**----------**

**Abg. Enriqueta Lynch Navarro**

**C.I. 0921625240**

## AGRADECIMIENTO

Al Señor Altísimo Jesucristo, por todas sus bendiciones, y

A todas aquellas personas que de alguna forma han sido parte de la culminación de la presente tesis, especialmente a quienes integran e integraron CNEL S.A., por la cordialidad y generosidad que los caracteriza.

## DEDICATORIA

A mis amados padres, por ser la luz que ilumina cada paso que doy, porque con sus palabras, enseñanzas y sacrificios han hecho de mí, lo que ahora soy.

A mi abuelo, Dr. Germán Lynch Requena, por el legado magnífico de un apellido intachable. Cumplo mi promesa de seguir tus pasos.

# EXCELENCIA OPERATIVA PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

AUTORÍA ..... III
CESIÓN DE DERECHOS ..... IV
AGRADECIMIENTO ..... V
DEDICATORIA ..... VI
RESUMEN EJECUTIVO ..... IX
INTRODUCCIÓN ..... 1
CAPÍTULO 1: LEYES Y REGULACIONES ESTATALES PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA ..... 3
1.1. Análisis Retrospectivo y Prospectivo ..... 3
1.1.1. Problemas Intrínsecos en la Contratación Pública ..... 5
1.1.2. Codificación de La Ley de Contratación Pública ..... 6
1.1.3. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública ..... 13
1.1.4. Análisis Comparativo ..... 29
1.2. Empresa Pública como Fuente de Eficacia Y Eficiencia ..... 35
1.2.1. Modelos de Gestión ..... 36
1.2.2. Esfuerzos y logros por medio de Modelos de Gestión por Procesos ..... 40
1.3. Competencias Básicas para la Contratación Pública ..... 43
CAPITULO 2: CNEL – CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A. ..... 46
2.1. Antecedentes ..... 46
2.1.1. Sector Eléctrico ..... 46
2.1.2. Creación de CNEL S.A. ..... 50
2.1.3. Nuevo Rumbo Estratégico – CNEL S.A. ..... 53
2.1.4. Rol Estratégico ..... 57
2.1.5. Estructura y Componentes de CNEL S.A. ..... 58
2.2. Análisis Situacional de la Contratación Pública ..... 60
2.2.1. Estructura Orgánica Específica ..... 60
2.2.2. Capital Humano ..... 61

2.2.3. Homologación de Procesos ..... 62
2.3. Competencias necesarias y primordiales ..... 64
CAPITULO 3: ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE CONTROLES ..... 71
3.1. Diseño y Estructura del Procedimiento ..... 71
3.2. Descripción y Elaboración del Procedimiento ..... 72
3.2.1. Requerimiento, Realización de Estudios Previos ..... 75
3.2.2. Realización y Aprobación de Pliegos - Publicación ..... 77
3.2.3. Presentación de Ofertas ..... 78
3.2.4. Análisis de Ofertas ..... 79
3.2.5. Aprobación de Ofertas ..... 80
3.2.6. Adjudicación (o Declaratoria Desierto y Finalización) ..... 81
3.3. Diseño y Elaboración de Formatos e Indicadores ..... 91
3.3.1. Formatos ..... 91
3.3.2. Indicadores ..... 92
CAPÍTULO 4: EJECUCIÓN Y MONITOREO ..... 97
4.1. Inclusión Formal y Ejecución ..... 97
4.2. Seguimiento y Control ..... 98
4.3. Desvíos de los Indicadores ..... 108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 110
BIBLIOGRAFÍA ..... 115
ANEXOS ..... 118

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo ha contemplado la realización del procedimiento, formatos, indicadores y lineamientos que conlleven a alcanzar la EXCELENCIA OPERATIVA PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA, en la empresa CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.

La técnica utilizada fue de carácter documental, recopilándose, analizándose y sintetizándose los documentos existentes en la empresa. A partir de este levantamiento, en conjunto con la observación de campo, se visualizó los aspectos del proceso de contratación pública. Como producto, se identificó las falencias en la gestión y administración de los procesos precontractuales, la falta de ejecución del plan anual de contratación, el desperdicio de recursos públicos y el incremento de procesos fallidos por mala operatividad.

Luego de la implementación del proyecto, que incluye la documentación formal del proceso de contratación pública y la restructuración de las áreas departamentales, se logró fortalecer la planificación, el monitoreo, el control de las contrataciones, la evaluación de desempeño conforme a los indicadores de gestión del área y la homologación del procedimiento, lo que logró alcanzar la excelencia operativa y eficaz de la contratación pública.

# INTRODUCCIÓN

Durante décadas, dentro de las instituciones del Estado el proceso para la contratación pública, ha sido un tema cuestionado dado que los métodos intrínsecos que mantienen las entidades contratantes han carecido de controles, procedimientos transparentes, políticas públicas e indicadoras que monitoreen permanentemente a las actividades de un proceso de gestión. Por consiguiente, en la cadena logística de este proceso, se presentaban abusos en el uso de activos y recursos, incremento en gastos administrativos y falta de eficiencia operativa, perjudicando visiblemente la consecución de sus metas, generando pérdidas y registrando altos índices de ineficiencia en las contrataciones.

La tendencia mundial es de utilizar la tecnología para la satisfacción de las demandas sociales, por ello se ha incrementado el uso de procedimientos electrónicos que fortalezcan las contrataciones del Estado, mejorando sustancialmente la eficiencia y eficacia del servicio público.

En el campo de la contratación pública, estos hechos crearon la necesidad de establecer mecanismos electrónicos que se fundamenten en el uso de la tecnología, para transparentar, publicitar y conducir las relaciones entre proveedores y Estado. Es así como se crea el portal de compras públicas, mismo que vincula a proveedores a nivel nacional, sin importar su tamaño, incentivando a la productividad, el desarrollo equilibrado, la participación, la competitividad de los negocios, lo que se traduce en la mejora en la calidad de productos, servicios y obras, a precios más bajos, estimulando la economía local y regional.

Las nuevas actualizaciones y cambios en la contratación pública, en aras de cumplir con las nuevas disposiciones legales y brindar un servicio público óptimo y de calidad, crearon la obligatoriedad de reorganizar y reestructurar a las instituciones públicas, cambiando el enfoque interno de los departamentos de administración de recursos, adecuando y/o creando los procesos para la vinculación con los nuevos mecanismos, para conseguir exactitud con los requisitos planteados desde que se genera la necesidad de la contratación hasta que el producto, servicio u obra, se entregue a satisfacción.

Dado que el actual proceso y mecanismo de contratación pública, como eje de la transformación contemporánea tiene un impacto en la optimización y buena utilización de los recursos de la empresas públicas, sean éstos: monetarios, de tiempo, talento humano, entre otros; es imperioso que se estipulen los controles respectivos, políticas, procedimientos internos, indicadores, etc., que formarán parte de un proceso contractual. Cabe recalcar, que las instituciones públicas se encuentran supervigiladas por organismos de control.

El presente trabajo ha contemplado realizar el procedimiento, los formatos, los indicadores y los lineamientos que conlleven a alcanzar la EXCELENCIA OPERATIVA PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA, tomando como referencia a la CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., empresa pública creada a partir de la fusión de diez empresas de distribución y comercialización (empresas regionales) de energía eléctrica del Estado Ecuatoriano.

# EXCELENCIA OPERATIVA PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

## CAPÍTULO 1: LEYES Y REGULACIONES ESTATALES PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

### 1.1. Análisis Retrospectivo y Prospectivo

Durante décadas, varias empresas y/o entidades públicas de nuestro país cuyas estructuras orgánicas funcionales han sido establecidas de tal manera que cubran momentáneamente sus necesidades, han considerado las contrataciones públicas, entiéndanse por adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, un tema aislado de las políticas del Gobierno por carecer de sistematización interna y de alineamiento directo con la planificación gubernamental. Este hecho, producto de un alto nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto a las contrataciones, ha conllevado que el Estado Ecuatoriano invierta montos elevados en temas importantes pero no estratégicos, sin mayores impactos en el bien común y en el mejoramiento del servicio público.

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. Sin una correcta planificación las entidades

Empresas estatales dentro de los diversos sectores y niveles del país sean estos: de hidrocarburos, de electricidad, telecomunicaciones, entre otros; han formulado actividades y mecanismos para administrar y supervisar los recursos públicos desembolsados por el Estado Ecuatoriano a través del

Ministerio de Finanzas, poco efectivos y con controles vulnerables. Internamente las entidades estatales descentralizaban las compras públicas para la flexibilización de los procesos no documentados de compras.

Las máximas autoridades responsables de la administración de los recursos podían destinar directamente a cualquier proveedor, la compra de algún tipo de bien o servicio sin dar mayores cuentas de su selección, calificación, adjudicación contratación. Igualmente, los jefes encargados del departamento de adquisiciones, tenían autorizaciones expresas para comprar hasta montos determinados, tomando decisiones de vincularse con proveedores puntuales, infringiendo la Norma 401-01 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado que específicamente dispone la separación y segregación de funciones, de tal manera que exista independencia y se reduzca el riesgo de errores o acciones irregulares.

Para este último caso, si bien es cierto existía cierto control para que las compras sean realizadas de conformidad con los procesos designados en la Ley anterior, de acuerdo a su monto, esto no significaba que existiese un controlen el número de contratos que se adjudicaban por pequeños rubros, consiguiendo así que al final del año fiscal, la totalidad monetaria de dichos contratos bordeen miles de dólares, toda vez que se subdividían las cuantías en valores menores, ya sea como consecuencia de la poca planificación, así como para eludir intencionalmente, procedimientos que fueron fijados en la Ley de Contratación Pública, vigente en ese entonces.

Monopolios nacionales también se consolidaron como adjudicados y contratistas de ciertos sectores, más aún por cuanto muchas entidades estatales tenían permitido mantener listados individuales de proveedores, fomentando la satisfacción de intereses particulares pero no institucionales. **Fig. 1.1**.

**FIG. 1.1. INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIÓN PARA LAS CONTRATACIONES**

### 1.1.1. Problemas Intrínsecos en la Contratación Pública

Producto del reducido control en las actividades que se generan dentro del proceso de las contrataciones públicas, se manifestaban un sin número de irregularidades que desembocaban en el deterioro de la cultura organizacional de cada entidad o empresa estatal, lo cual ha sido el factor más preponderante en el cambio o transición de una ineficaz contratación pública a una contratación en la cual, el mayor beneficio es el eficiente uso de los recursos económicos del Estado. Retrospectivamente, aquellos empleados públicos inmersos en una cultura organizacional deteriorada, expresaban su disconformidad a través del trato para con el cliente, que es el consumidor final del servicio público brindado, haciendo que la satisfacción del cliente sea extremadamente baja. Esto adicionalmente provocaba un impacto directo en la calidad del servicio o producto brindado por parte de las instituciones estatales, sin que éstas pongan el mínimo interés en temas como aseguramiento de la calidad.

Con todos estos inconvenientes a lo largo del tiempo, se fueron estableciendo regulaciones para normar aquellas administraciones de turno que manejaban y manejan fondos públicos, por ello aparecieron leyes y reglamentos de contratación para de alguna manera establecer cierta eficiencia en las actividades intrínsecas de proceso. Para el presente trabajo en primera instancia se ha considerado el análisis comparativo de las dos últimas leyes para la contratación pública y sus reglamentos correspondientes **Fig. 1.2**., es decir: se considerará la denominada "CODIFICACIÓN DE LA LEY DE CONTRATACIÓN PUBLICA" y la "LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PUBLICA" ya que este es el punto de inflexión en la historia de los cambios radicales suscitados en la contratación estatal.

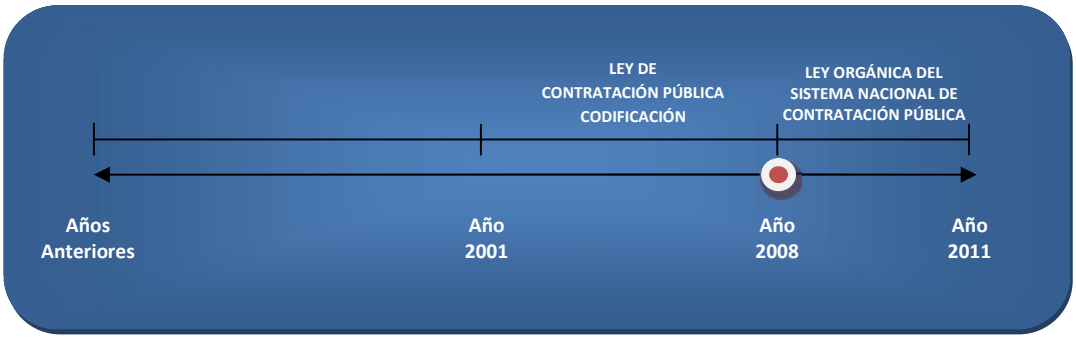



**FIG. 1.2. TEMPORALIDAD DE CAMBIOS EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA**

### 1.1.2. Codificación de La Ley de Contratación Pública

Publicada en el Registro Oficial No. 272 del 22 de Febrero del 2001, estipulaba las disposiciones para la contratación de obras, adquisición de bienes y arrendamiento mercantil, por parte de las entidades del sector público definidas en la Constitución Política de la República del Ecuador vigente en ese entonces (Organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial; Organismos electorales; Organismos de control y regulación; Entidades que integran el régimen seccional autónomo;

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; Personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos). Adicionalmente, ya que en dichos años existía una segmentada LEY DE CONSULTORÍA[1], cuyo fin era normar las actividades en la contratación de servicios de consultoría para las entidades estatales, la Ley de Contratación Pública abarcó también la prestación de servicios no contemplados ni regulados por dicha Ley.

La Ley de Contratación Pública fundamentada en actividades de un proceso de contrataciones, sin un soporte tecnológico y/o de control, formuló regulaciones en los procesos precontractuales estableciendo procedimientos comunes y especiales, en los cuales se contemplaban sobre la base de cuantías específicas, la contratación directa (en los casos de cuantías mínimas) y, luego y en orden ascendente el concurso privado de precios, el concurso público de precios, el concurso público de ofertas y la licitación pública. Además de estipular un capítulo especial para los contratos de arrendamiento, compra o venta de bienes inmuebles del o para el sector público, y para las contrataciones cuyo recurso económico sea dado por organismos multilaterales.

Un capítulo similar para el sistema de modalidades de garantías que debía rendir los oferentes o contratistas, así como lo referente a las capacidades e inhabilidades especiales y generales para contratar, o sobre la nulidad de las contrataciones: sobre los requisitos, forma y registro de contratos: sobre los reajustes de precios; sobre las recepciones; sobre contratos complementarios y adicionales; sobre terminación de contratos; registro de

[1] **REGISTRO OFICIAL 455, LEY DE CONSULTORÍA,** 5 de Noviembre del 2004.

contratistas y sobre las responsabilidades de quienes intervienen en los procesos de contratación, es decir todas las actividades previstas en la etapa de ejecución de un contrato.

Los procedimientos comunes de la Licitación y el Concurso Público de Ofertas se establecen de acuerdo a la relación entre el monto determinado y el presupuesto referencial. La licitación por ejemplo, se emplea cuando la cuantía supera el valor de 0,00004 del monto del presupuesto inicial del Estado, mientras que para el Concurso Público de Ofertas, la cuantía debe ser menor al coeficiente indicado pero debe de exceder el 0,00002 de dicho presupuesto, dejando que para la adquisición de bienes muebles, la ejecución de obra y la prestación de servicios cuya cuantía sea inferior al 0,00002 del PIE, se encuentre en absoluta responsabilidad de las entidades estatales, fijando para el efecto sus propias regulaciones internas. **Fig.1.3**.

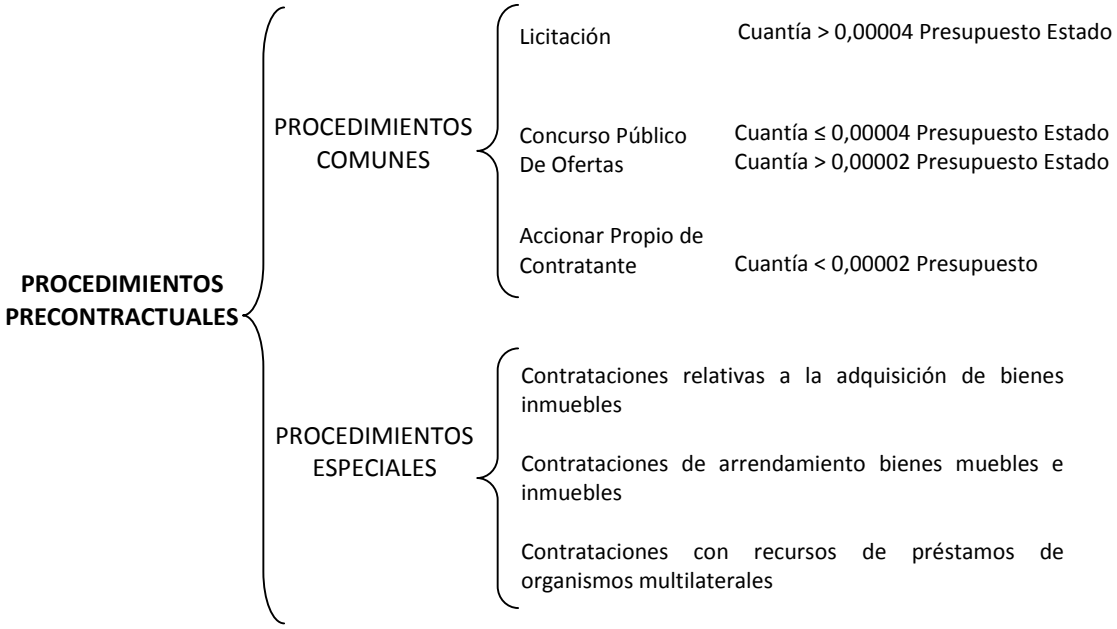



**FIG. 1.3. MECANISMOS ANTERIORES DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Cabe recalcar que dentro de esta ley se facultó a establecer ciertas excepciones a los procedimientos precontractuales, estos casos excepcionales obedecen a criterios varios tales como las contrataciones por emergencia, las de proyectos prioritarios en aplicación de convenios, las calificadas por la Presidencia de la República como de seguridad nacional, las de permuta, las de ejecución de obras artísticas, las de transporte de correo internacional e interno, las calificadas por la Presidencia como de carácter urgente, las de adquisición de repuestos, los organismos que se rijan por sus leyes especiales, las de adquisición de bienes que sean únicos en el mercado y las contrataciones entre entidades públicas.

Cada ministerio, subsecretaría regional con presupuesto descentralizado, organismo adscrito o entidad del sector público debía de conformar un Comité de Contrataciones, que estaba integrado por cinco miembros. La integración del comité dependía del tipo de organismo, entidad o institución de que se tratase. Para la organización y desarrollo del proceso podría contarse como asesor a la Contraloría General del Estado.

Uno de los principales cambios que repercuten en el procedimiento precontractual, es que con la antigua Ley, antes del inicio de procesos licitatorios para contratos cuya base supere o iguale la base establecida para concurso público, se solicitaban informes o dictámenes previos a la Contraloría General del Estado y a la Procuraduría General del Estado, quienes tenían el término de 15 días para emitirlos. Estos informes, representaban el control previo en los procesos, que si bien es cierto el control previo es obligación de la entidad, coadyuvaban a prevenir que por falta de experiencia de los servidores en elaborar especificaciones técnicas, términos de referencia, planos, diseños, precios unitarios, fórmulas de reajuste, fijación de presupuestos referenciales, etc., se generen problemas

técnicos y económicos, durante la etapa de ejecución contractual, que terminen en incumplimientos.

Para llevar a cabo determinados concursos o licitaciones había necesidad de elaborar los denominados Documentos Precontractuales (Convocatoria, Modelo de Carta de Presentación y Compromiso, Modelo de Formulario de Propuesta, Instrucciones a los Oferentes, Proyecto de Contrato, Especificaciones Generales y Técnicas, Planos, Valor Estimado, Plazo estimado de ejecución del contrato, Lista de equipo mínimo requerido, Principios y Criterios para la valorización de ofertas), previa la presentación de los estudios completos y disponibilidad de fondos.

Finalizada esta primera fase se procedía a la Publicación de la Convocatoria por el lapso de tres días consecutivos en dos periódicos de mayor circulación nacional, editados en dos ciudades diferentes. Un caso peculiar se suscita en este inciso, debido a que si las entidades públicas decidían publicar las convocatorias de manera electrónica lo podían realizar a través de un sitio web habilitado por la Comisión de Control Cívico de la Corrupción, si bien es cierto que este hecho coadyuvaba a expandir a un mayor número de proveedores, la determinación del sitio web y su administración salían del control respectivo al momento de su publicación y acceso de los proveedores. Adicionalmente, se observa el gasto suntuoso que correspondía a la publicación en dos periódicos, tres días consecutivos.

Posterior a esto, a todos quienes hayan cancelado el pago de inscripción o pago de las bases, el Comité de Contratación procedía a la entrega de los documentos respectivos y con ello se absorbía cualquier inquietud para ser aclarada dentro de los plazos respectivos; lo que en la actualidad ha sido eliminado, obligando a que los pliegos sean publicados en el portal www.compraspublicas.gob.ec., y sean por tanto conocidos por todos.

La propuesta era entregada al Comité de Contrataciones en sobre cerrado, hasta las 15 h00 del día establecido en la convocatoria. Según su cuantía y complejidad, el Comité de Contrataciones designaba una comisión técnica para que evalúe las propuestas y elabore el correspondiente informe técnico con cuadros comparativos, que servirían de base para que el Comité adjudique a la oferta más conveniente a los intereses de la entidad.

Por otro lado y como se mencionó con anterioridad, por separado existe la Ley de Consultoría cuyo ámbito comprenda la prestación de servicios profesionales especializados destinados a identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de pre factibilidad, diseño u operación; además la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, la asesoría y la asistencia técnica, elaboración de estudios, económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación. Esta Ley tiene reglas sobre los consultores independientes, compañías consultoras, contratos de consultoría, procedimientos de contratación, garantías, Comité de Consultoría, Registro y Fondo de Consultoría.

De acuerdo a la Codificación de la Ley de Consultoría, ésta podía ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que necesariamente cumplan con un requisito infranqueable, constar en la base de datos del Comité de Consultoría. Esta entidad operaba adscrita a la Presidencia de la República y tenía por objetivo establecer las políticas para el desarrollo y la promoción de la consultoría nacional. Para acceder a la certificación que otorga ese organismo los aspirantes a consultores debían de cumplir con tres requisitos: poseer título superior reconocido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), pertenecer al colegio profesional de su rama y ser parte de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE).

Ese cuerpo legal, además, señala que el Comité de Consultoría es una entidad descentralizada, en las áreas financiera y administrativa, por lo que no tiene una asignación presupuestaria. Por ello, se sostenía con un aporte económico, que cada dos años debían entregar los consultores registrados y con el cinco por mil de los contratos de consultoría del sector público cuando se trataban de concursos públicos y privados.

Las modalidades para contratar una consultoría se establecían de acuerdo al presupuesto referencial del contrato. Es decir, cuando el monto del contrato era inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente un cien milésimos del monto del presupuesto inicial del Estado se podía celebrar el contrato sin necesidad de concurso; cuando el valor estimado era superior al anterior pero inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos del presupuesto inicial del Estado el contrato se lo adjudicaba bajo modalidad de concurso privado; y, cuando el monto estimado del contrato era igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos del monto del Presupuesto inicial del Estado el contrato se adjudicaba bajo concurso público. Fig. 1.4.

El proceso se resumía en una precalificación, calificación, selección, negociación y celebración del contrato. Las ofertas eran receptadas en un sobre con toda la información correspondiente y eran calificados bajos los criterios puntuales de capacidad técnica, capacidad administrativa y experiencia requerida.

| | | |
|---|---|---|
| **PROCEDIMIENTOS PARA CONSULTORÍAS** | Sin concurso-directamente | Monto de Contrato≤ 0,000001PIE |
| | Concurso Privado | Monto de Contrato< 0,000004PIE<br>Monto de Contrato> 0,000001PIE |
| | Concurso Público | Monto de Contrato≥ 0,000004 PIE |

FIG. 1.4. MECANISMOS ANTERIORES DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA CONSULTORÍA

### 1.1.3. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Puesta en vigencia con la publicación en el Registro Oficial Nº 395 con fecha 4 de agosto del 2008, La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública (organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria de dedicado a establecer las normativas relacionados con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, elaborar los lineamientos y los parámetros para la formulación de los planes de contratación su monitoreo y difusión, administrar el Registro Único de Proveedores - RUP [2], establecer y administrar catálogos de bienes y servicios normalizados, publicación de los resultados y estadísticas vinculantes a la gestión de contratación con recursos públicos, elaboración y oficialización de formatos de documentos precontractuales y contractuales entre otros atributos);y, el Sistema Nacional de Contratación Pública (conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas a la gestión de las contrataciones y su control respectivo) que estipulan las normativas a seguirse para los procedimientos de contratación pública.

La contratación pública ha evolucionado vertiginosamente, en el área jurídica y técnica con la aparición de procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, implicando esto ahorro en recursos y mejora en elementos dinamizadores de la economía local y nacional, facilitando las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como

[2] **REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES – RUP:** Sistema Público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley Orgánica de Contratación Pública.

de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general, ergo, ha coadyuvado a identificar la capacidad ecuatoriana y a cumplir con los criterios impuestos en el artículo 288 de la Constitución de la República del Ecuador, respecto a las compras públicas.

En el área jurídica es evidente que la LOSNCP se transformó ascendiendo a una categoría de Ley Ordinaria como lo es la derogada Codificación de la Ley de Contratación Pública a una Ley Orgánica; mientras que en el área técnica, se crea un Organismo público (INCOP) que es el órgano rector y de control previo y concurrente en todo el sistema de contratación pública, quitándole por consiguiente ésta actividad a la Contraloría General del Estado y a la Procuraduría General del Estado, entes que anteriormente debían de conocer de ciertas contrataciones con monto de licitación, y emitir informes previos para que las entidades puedan proceder a su convocatoria. La Contraloría hoy por hoy, ejerce solamente en materia de contratación pública, el control posterior luego de la celebración y ejecución de un contrato.

Por otro lado, aunque la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece mecanismos nunca antes vistos en el país y completamente vanguardistas e innovadores, que nos conlleva a actualizarnos en el campo de la tecnología, a asegurar la consecución de los principios expuestos en el artículo 4 ibídem, como son el de transparencia, publicidad, concurrencia y oportunidad, también ocasiona desorganización y confusión entre los servidores públicos y proveedores que carecen de las herramientas técnicas y de los conocimientos tecnológicos suficientes para efectuar procesos en una de las páginas web más visitada del Ecuador: www.compraspublicas.gob.ec.

Principalmente, los grandes problemas que surgen en las distintas entidades contratantes y en los proveedores inscritos en el Registro Único del INCOP, son causados debido al divorcio existente entre la LOSNCP y el tan conocido Sistema Nacional de Contratación Pública. Es de suponer que si en la misma Ley, Reglamento y Resoluciones del INCOP, que constituyen las disposiciones legales por las que se fundamentan los procesos precontractuales y contractuales de la contratación pública se encuentran contradicciones, más aún podemos esperar que el SNCP, creado por ingenieros en electrónica, ingenieros en sistema, técnicos o especialistas en ramas afines al área de informática, puedan de alguna manera conocer las disposiciones emanadas de los cuerpos legales antes citados. Por ello se puede observar que el portal www.compraspublicas.gob.ec., a través de sus herramientas, exige la presentación de documentación que no es obligatoria de acuerdo con la ley, o establece restricciones en parámetros, forma de pago, entre otras, que no se encuentran contempladas en ningún cuerpo legal vigente.

Es menester profundizar en el conocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, cuyo ámbito de acción recae en los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado, Organismos Electorales, Organismos de Control y Regulación, Entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo, 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, Personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos, y como adicional a diferencia de la Ley anterior, las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles y las compañías mercantiles que estén integradas a los organismos anteriormente descritos o 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.

Al igual que la Ley anterior, ésta contiene excepciones para el sometimiento de los procedimientos precontractuales al régimen común, emergiendo así un régimen especial dentro del cual se establecen otros tipos de procedimientos y exoneraciones, para los casos establecidos en el artículo 2, éstos son: las de adquisición de fármacos que celebren las entidades que presten servicios de salud, las calificadas por el Presidente de la República como necesarias para la seguridad interna y externa del Estado, las de ejecución de actividades de comunicación social destinadas a la información de las acciones del Gobierno Nacional o de las Entidades Contratantes, las que tengan por objeto la prestación de servicios de asesoría y patrocinio en materia jurídica, las que tengan por objeto ejecutar una obra artística literaria o científica, las de adquisición de repuestos o accesorios, los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo y las que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias.

En la búsqueda de transparentar la contratación pública y evaluar y controlar el gasto público, se crea el Sistema Informático de Compras Públicas (Portal de Compras Públicas) que integra a todos los actores en las diferentes fases de planificación, presupuesto, control, supervisión y ejecución de las compras del sector público, el cual contando con las seguridades informáticas necesarias, garantiza el correcto funcionamiento y el monitoreo respectivo de las contrataciones, lo que ha colocado hoy por hoy a nuestro país en un lugar competitivo en el mundo para celebrar contratos dentro y fuera del mismo, puesto que se han unificado todos los

procedimientos precontractuales en el camino de la informática y del control efectivo por su constante actualización de datos de los proveedores, entidades contratantes, contratos y registro de incumplidos. **Fig. 1.5**.

El desarrollo de este sistema es fundamental dado que como una herramienta de control, monitoreo y evaluación del Sistema Nacional de Contratación Pública permite poseer registros para las respectivas contrataciones, informes de la Contraloría General del Estado cuando ejerce su control posterior en auditorías o exámenes especiales, y demás organismos de control.

**FIG. 1.5. INFORMACIÓN DEL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS**[3]

Los nuevos procedimientos y mecanismos técnicos expuestos en la Ley citada, emergen a la contratación pública en una dinámica de procedimientos variados que se aplican según las situaciones contractuales necesarias, contribuyendo a que se promueva la producción nacional, lo que causa que los recursos estatales destinados a la contratación pública, fomenten la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la

[3]**CATALOGO ELECTRÓNICO:** Ofertas de bienes y servicios normalizados para adquisición o contratación directa.

redistribución de la riqueza, que es la búsqueda del bien común, y constituye una de las políticas claves del nuestro Gobierno.

El Sistema de Contratación Pública ha articulado y armonizado 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, ya que por medio del portal Compras Públicas que procura la mayor concurrencia de proveedores se genera por ende que las ofertas sean mucho más competitivas. El SNCP conlleva a que las entidades contratantes utilicen necesariamente mecanismos tecnológicos que permiten socializar los requerimientos que poseen y procurar con ello un satisfactorio proceso precontractual.

El procedimiento de manera general para la Contratación Pública comienza puntualizando el desarrollo de una planificación que la Ley de Contratación Pública establece, es decir la obligatoriedad de una planificación anual para las contrataciones, la misma que debe tener correlación con la planificación plurianual de la organización, cuyo enfoque y/o extracción debe ser acorde a la Planificación Estratégica establecida con los lineamientos apropiados del Plan Nacional para el Buen Vivir. El Plan Anual de Contratación (PAC) que se elabora con la consolidación de los requerimientos de cada área de la entidad, plan anual de inversiones y presupuesto de operaciones, debe ser publicado electrónicamente, antes del día 15 de enero de cada año. Esta situación se basa en el cumplimiento de las disposiciones legales de los artículos 22 de la LOSNCP y 25 de su Reglamento General.

Una vez desarrollado, aprobado y publicado el PAC, la organización debe ir estableciendo en los tiempos designados; los estudios previos que consisten en cálculos, análisis de mercado, justificación y motivación de los

requerimientos, planos, certificados, permisos, especificaciones técnicas, y en general cualquier otro requisito previo para la consecución de un proyecto y para dar inicio por ende a un proceso precontractual. Paralelamente a esta actividad se debe realizar la certificación presupuestaria que no es más que dar fe de la disponibilidad de fondos y recursos suficientes presentes y/o futuros para cubrir las obligaciones contraídas y su asignación con una partida presupuestaria determinada en la planificación, así acatando lo dispuesto en los artículos 23 y 24 de la LOSNCP y 27 de su Reglamento General.

Como se indicó anteriormente, la eliminación de los informes o dictámenes previos que emitían tanto la Contraloría como la Procuraduría General del Estado, significó además que para los contratos que superaban el monto de concurso de ofertas, se elimine el control previo que se efectuaba como resultado de la revisión de los documentos precontractuales. De conformidad con lo manifestado en el artículo 12 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, son los servidores de cada institución, que analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, es decir, el control previo siempre fue una obligación de las instituciones públicas y no atribución de la Contraloría. La Contraloría tiene el deber de efectuar el control posterior de todos los actos u omisiones que realicen los servidores públicos, de tal manera que es responsabilidad de los servidores el control previo y continuo de todos los procesos, lo que resulta lógico dado que el artículo 233 de la Carta Magna establece que ningún servidor público estará exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones. Igualmente, evitar el control previo en los contratos licitatorios por parte de estos organismos, redujo el tiempo del desarrollo de la fase precontractual, toda vez que muchas veces los informes o dictámenes previos demoraban hasta 3 meses

en emitirse, lo que retardaba la ejecución de proyectos esenciales para el acceso vial, salud, educación, entre otros.

Una vez consumadas estas actividades previas y conforme al requerimiento respectivo se procede a realizar los pliegos (documentación precontractual con estructura genérica que posee toda la información técnica, económica y legal para participar en un proceso de contratación pública y sienta las condiciones de la contratación). El artículo 28 del RGLOSNCP permite que los pliegos a pesar de ser de formatos obligatorios, puedan bajo responsabilidad de la entidad contratante modificarse y ajustarse a las necesidades particulares de cada proceso de contratación, siempre que se cumpla con la Ley y el Reglamento General.

Una situación importante en esta Ley es la alternativa de la consolidación de compras corporativas para aprovechar las economías de escala considerando convenios interinstitucionales entre las instituciones u organizaciones gubernamentales pudiendo al momento de la adjudicación realizarse contratos independientes entre dichas entidades y el adjudicatario.

Los proveedores que deseen presentar ofertas para suplir los requerimientos de las entidades contratantes, presentan sus ofertas dentro de los plazos previstos en el cronograma establecido en los pliegos. Los oferentes inscritos en el RUP pueden presentar sus propuestas de manera independiente o en asociaciones. De existir algún tipo de interrogante acerca de los pliegos, estos oferentes tienen la posibilidad únicamente a través del portal compras públicas, de transmitir dichas preguntas a la entidad contratante dentro de plazos establecidos, así como también dicha entidad y a través del mismo medio deberá de contestar obligatoriamente todas las preguntas realizadas. Adicionalmente, de existir algún tipo de anomalía (errores tipográficos, de foliado, sumilla o certificación de documentos) en la

presentación de las ofertas existe un plazo de convalidación de los mismos (dos a cinco días) bajo el consentimiento de la empresa contratante[4], y siempre por el medio precitado.

En estas primeras actividades no se involucra ningún tipo de pago por ningún concepto incluyendo en estos: la inscripción.

Posterior al análisis, verificación, validación y aprobación dada correspondientemente por los procedimientos respectivos a los tipos de contratación se procederá a la adjudicación al oferente con la mejor propuesta que involucre el mejor costo. El mejor costo se define de distintas maneras, según el tipo de contratación que se requiera en el artículo 6 de la LOSNCP. Todo lo que se ha mencionado hasta el momento considerando un proceso genérico ha sido ilustrado sistemáticamente en la **Fig. 1.6.**

La empresa contratante tiene la responsabilidad de llevar un control de los expedientes de cada una de las contrataciones (etapas de preparación, selección, contratación y ejecución pre y post contractual) así como también tiene la potestad de declarar desierto los procedimientos en el caso de que no se presentare oferta alguna, se inhabiliten las ofertas por incumplimientos de los requerimientos de los pliegos, por no celebrarse el contrato con el adjudicatario y bajo la premisa de no tener otro oferente, o por ser inconveniente a los intereses nacionales o institucionales. También dichas empresas contratantes tienen la posibilidad de dar por cancelado el procedimiento de contratación pública hasta antes de veinte y cuatro horas de la fecha de presentación de las ofertas, por justificaciones tales como: la no persistencia de la necesidad o requerimiento, reformas al objeto de la contratación o al precio referencial o por violación de un procedimiento

[4]**REGISTRO OFICIAL Nº588, REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA,** 12 DE MAYO DEL 2009.

contractual. Estas causales se estipulan en el artículo 33 y 34 de la LOSNCP.

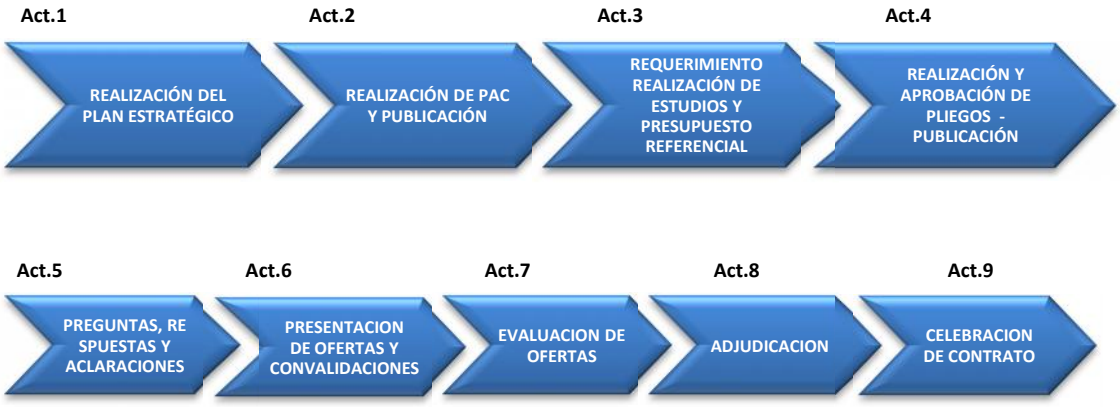



**FIG. 1.6. PROCESO GENÉRICO PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Las actividades que constan en la gráfica, de la una a la seis son fundamentales para cualquier tipo o modalidad de contratación establecida en la Ley, sin embargo las dos siguientes actividades si bien se desarrollan en ese orden, poseen particularidades propias por las diferenciaciones de los tipos de contratación. Es decir:

***Por Subasta Inversa:***

El objetivo de una Subasta Inversa es principalmente lograr una puja hacia la baja del precio referencial, entre los proveedores de un bien o servicio normalizado que no se encuentre en el catalogo electrónico, calificados y habilitados para participar de la puja, bajo la modalidad de acto público (Portal de Compras Públicas) considerando tiempos precisos (15 min ≤ tiempo de puja ≤ 60 min). Este tipo de contratación se lo realiza solo para bienes y servicios normalizados y siempre que la cuantía respectiva supere el 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, si la cuantía es menor al

valor mencionado de la adquisición se realizará de manera directa, sin la necesidad de que el proveedor esté inscrito en el RUP.

De conformidad con lo manifestado en el artículo 45 del RGLOSNCP, la puja se efectúa luego de la calificación de las ofertas, momento en el que es remitido a la máxima autoridad o su delegado el correspondiente informe técnico, para que ésta ordene la notificación a los oferentes calificados, quienes deberán de presentar su oferta económica inicial. La adjudicación se da al proveedor que de acuerdo al orden final de la puja, haya quedado ganador, en concomitancia con lo indicado en el artículo 46 del RGLOSNCP.

De esta manera se marcan dos actividades adicionales, después de la calificación de las ofertas y antes de la suscripción del contrato.

***Por Licitación:***

Empleada para la contratación de bienes y servicios no normalizados o para aquellos que no fueren posibles de aplicar los procedimientos dinámicos, los valores del presupuesto referencial deben ser superiores al 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado y, en caso de contratar la ejecución de obras, el presupuesto referencial será el 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado.

Debe conformarse una Comisión Técnica para la fase preparatoria (elaboración de pliegos, aclaraciones y respuestas hacia los proveedores) y precontractual (análisis y resultados) para este tipo de contratación. Esta actividad no es genérica toda vez que la Ley exige la designación de la comisión y los responsabiliza de todas las fases de contratación, lo que no sucede con el resto de modalidades.

***Por Cotización:***

Para la ejecución de este tipo contratación se debe considerar que: los valores del presupuesto referencial deben estar entre el 0,000015 y el 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado, no haber sido posible efectuar procedimientos dinámicos; o tener la necesidad de contratar la adquisición de bienes y servicios no normalizados que igualmente sobrepasen el valor mencionado; o se requiera contratar la ejecución de obras cuyo presupuesto referencial sea entre el 0,00003 y 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado. Para este tipo de contratación se invitaran a por lo menos cinco proveedores por sorteo público de no existir los mismos se invitara al número de proveedores registrados en el RUP. Respecto a la invitación, surge esta nueva actividad que se realiza al momento de su publicación.

***Por Menor Cuantía:***

Para contratar por menor cuantía debe considerarse que los valores del presupuesto referencial deben ser aquellos inferiores al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado para la contratación de bienes y servicios no normalizados, no haber sido posible ejecutar compra por catálogo o subasta inversa (o haber sido declarados desiertos) bajo el mismo valor del presupuesto referencial; o tener la necesidad de contratación de obras cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,00007 del Presupuesto Inicial del Estado.

Dentro de esta modalidad de contratación y de acuerdo al tipo de contratación se crearán actividades nuevas. Para la menor cuantía de obras se adjudica por sorteo aleatorio al ganador de la lista de oferentes calificados y habilitados en el proceso.

***Por Contratación Integral por Precio Fijo:***

Este tipo de contratación para obras puede ser ejecutada directamente por resolución de la máxima autoridad siempre y cuando se constate que bajo los estudios y el análisis completo y respectivo resultase más conveniente esta modalidad antes que por precios unitarios, cuando para los proyectos sea más eficaz el desarrollo por un solo contratista de todos los servicios, y adicionalmente el presupuesto referencial sea superior al 0,1% del Presupuesto Inicial del Estado.

**Adquisición y Arrendamiento de Bienes Inmuebles**

Las contrataciones por adquisición de bienes inmuebles pertenecen al tipo de procedimiento especial, tal como lo fue con la Ley de Contratación derogada. De acuerdo a lo manifestado en los artículos 58 y subsiguientes de la LOSNCP, una vez realizada la declaratoria de utilidad pública por parte de la máxima autoridad de la institución pública, en el plazo de noventas días se tratará de llegar a un acuerdo con la parte involucrada en cuanto al precio que será el del valor comercial de la zona que determine la Dirección de avalúos de cada municipio, estableciendo un límite de precio que no podrá exceder del diez (10%) por ciento de dicho avalúo. Este valor límite también estuvo fijado en la ley anterior.

Si las partes convienen en la venta del inmueble se procederá a la formalización por medio de Escritura Pública inscrita en el Registro de la Propiedad, que legalizará la transferencia de dominio, de lo contrario se procederá con un juicio de expropiación conforme al trámite previsto en el Código de Procedimiento Civil.

Al igual que la Ley anterior, la presente ley que rige la contratación pública, regula los arrendamientos de bienes muebles e inmuebles. Para este caso el artículo 59 de la LOSNCP indica que tanto para el caso en que el Estado o una institución pública tengan la calidad de arrendadora como arrendataria se sujetará a las normas previstas en el Reglamento; por ello, los artículos 64, 65 y 66 de esta reglamentación fijan el procedimiento que se emplea. Cuando el Estado actúa como arrendataria procederá a publicar en el portal, los pliegos con todas las condiciones mínimas del bien requerido, en cambio, si las entidades actúan como arrendadoras publicarán en el Portal www.compraspublicas.gob.ec los pliegos en los que se establecerá las condiciones en las que se dará el arrendamiento, con la indicación de la ubicación y características del bien. En los pliegos se preverá la posibilidad de que el interesado realice un reconocimiento previo del bien ofrecido en arrendamiento. Para ninguno de estos casos, el adjudicatario requiere estar inscrito y habilitado en el RUP. Además se establece como normas supletorias a la Ley de Inquilinato y el Código Civil. Ver Fig. 1.7.

La actual ley que rige la contratación pública realiza una clara y más completa definición de la consultoría, manifestando que se trata de servicios no normalizados (que no pueden ser comparados en igual de condiciones), que sean profesionales especializados. Su objeto comprende: identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

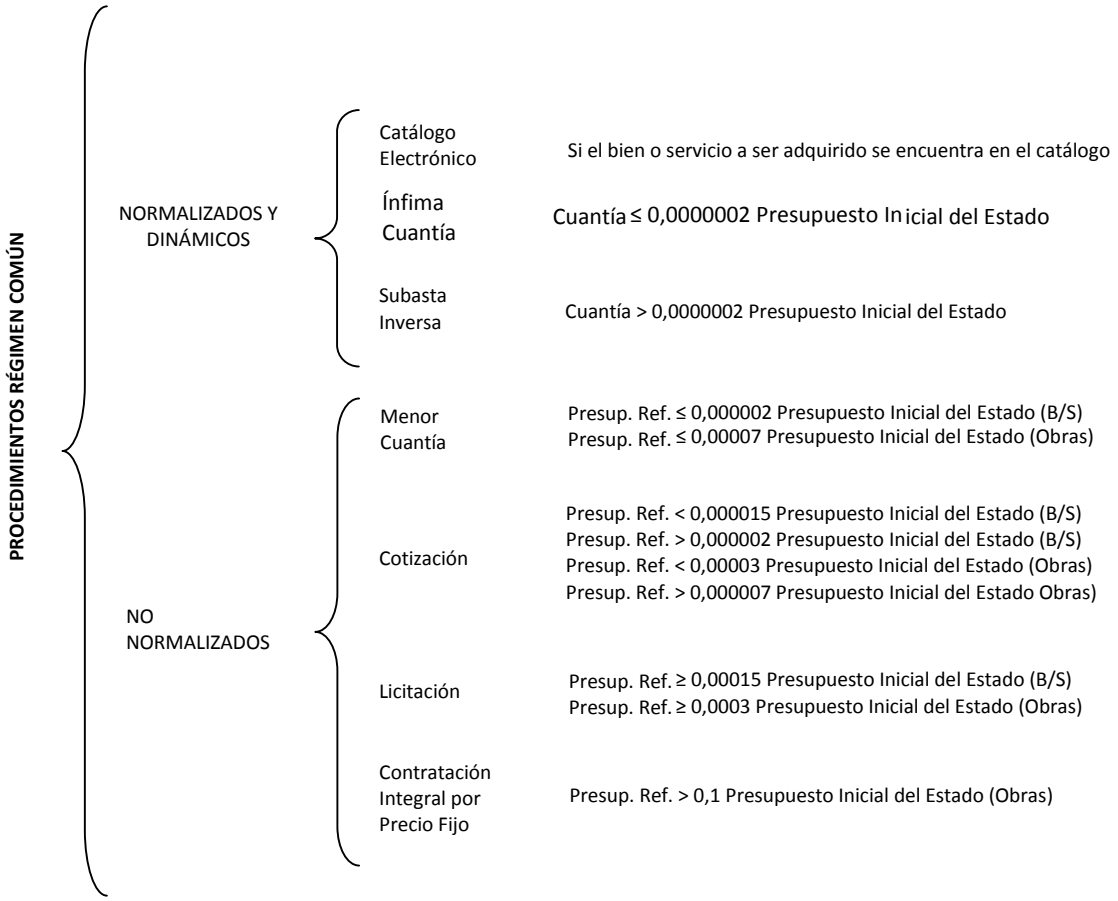



**FIG. 1.7. MECANISMOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (ACTUAL)**

Para el caso de la consultoría, las ofertas pueden ser presentadas por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras teniendo en cuenta que deben estar inscritos en el RUP en calidad de consultores, y podrán ser partícipes de cualquier tipo de contratación sea ésta por contratación directa (cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al 0,000002 del presupuesto inicial del Estado), por contratación mediante lista corta (cuando el presupuesto referencial supere al de una contratación directa pero menor al valor de 0,000015 del presupuesto inicial del Estado) o por la contratación mediante concurso público (cuando el valor sea superior o igual al valor de 0,000015 del presupuesto inicial del Estado).

Adicionalmente a este tema de consultoría se debe hacer énfasis que los criterios de selección de consultores se basarán en parámetros de calidad y costo, es por ello; que las ofertas deben ser presentadas en dos sobres separados en los cuales en el uno debe poseer los aspectos técnicos sobre los que se evaluará la calidad y el segundo sobre aspectos económicos. La contratación de consultoría debe seguir las etapas de calificación (conforme a las ofertas de ambos sobres independientemente y ponderados con los propuestos), selección (de aquellos con mayores resultados), negociación (con aquellos cuya selección fuere la mejor en calificaciones y características) y la adjudicación respectiva.

| | | |
|---|---|---|
| **PROCEDIMIENTOS PARA CONSULTORÍAS** | Contratación Directa | Presup. Ref. ≤ 0,000002 Presupuesto Inicial del Estado |
| | Lista Corta | Presup. Ref. < 0,000015 Presupuesto Inicial del Estado<br>Presup. Ref. > 0,000002 Presupuesto Inicial Estado |
| | Concurso Público | Presup. Ref. ≥ 0,000015 Presupuesto Inicial del Estado |

**FIG. 8. MECANISMOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA CONSULTORÍA (ACTUAL)**

Hasta este punto se ha visto los diferentes procedimientos a seguir por parte de la entidad contratante, sin embargo debemos enfatizar que sea cual fuere el procedimiento a ser aplicado para la contratación pública sea para bienes, servicios, obras o consultorías, la Ley actual ha implementado el portal compras públicas, y como tal la obligatoriedad de cumplir con lo estipulado en el artículo 13 del Reglamento General de la LOSNCP, que versa sobre la información relevante que en concordancia con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información pública, debe de ser publicada para efectos de transparencia dentro de un término máximo de cinco días luego de producido el hecho. Esta información consiste en: la convocatoria,

pliegos, proveedores invitados, preguntas y respuestas de los procesos, ofertas presentadas (excepto información confidencial), resolución de adjudicación, contrato suscrito (excepto información confidencial), contratos complementarios, órdenes de cambio, cronograma de actividades contractuales, ejecución de pagos, actas de entrega – recepción, sanciones, terminaciones anticipadas, unilaterales, cobro de garantías A su vez, toda esta información debe de ser mantenida en expedientes contractuales y archivada, de acuerdo a lo manifestado por el artículo 147, 148 y 149 del RGLOSNCP.

### 1.1.4. Análisis Comparativo

Como se ha ido constatando a lo largo de los numerales e incisos anteriores, existen cambios radicales desde el año 2008, con la promulgación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Uno de estos cambios consiste en la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública, por medio del cual se ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública y el control, monitoreo y evaluación de los procesos de adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías contemplando sus procedimientos y/o mecanismos para la optimización de recursos, así como también de todo el sistema de contratación.

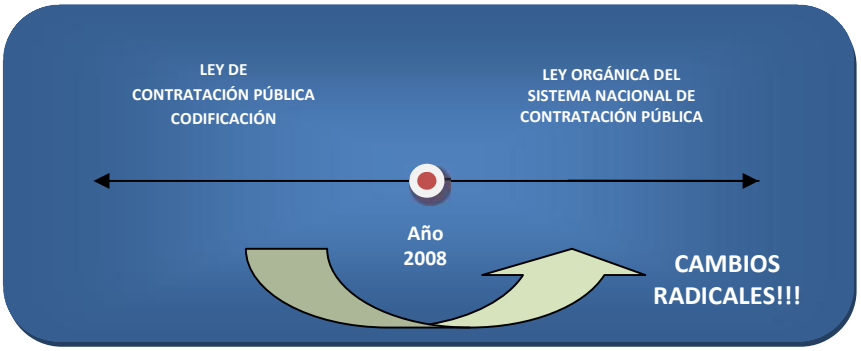



**FIG. 1.8. CAMBIOS EN LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

La Ley anterior de contratación pública si bien generaba las directrices para la adquisición de bienes, servicios y obras poseía ciertas falencias en cuanto al control y monitoreo de la distribución de los recursos en dichas contrataciones, dejando a las entidades públicas con un grado alto de toma de decisiones que involucraba montos económicos elevados.

Cabe mencionar en este punto que el haber tenido leyes y reglamentos independientes para los mecanismos en la contratación pública (consultorías/bienes, servicios, obras) generaba esquemas poco homologados entre dichos procesos sujeto a la premisa de que los enfoques son comunes y genéricos que podían ser regulados por medio de políticas intrínsecas en una sola Ley de Contratación.

En la nueva Ley que regula las Contrataciones, este hecho fue subsanado consolidando un enfoque basado en procesos con los controles del caso y con el monitoreo en línea (portal de compras públicas). El portal de compras públicas crea una sistematización del proceso de contratación con parámetros bien definidos dentro de la documentación a ser realizada (modelos de pliegos y formatos de documentos precontractuales) y tiempos de entrega de dicha información contemplando bases de datos que antes no se poseía en cuanto a proveedores, su seleccionamiento, sus características de cumplimiento, sus cualidades en costo o calidad y tiempos de respuesta, sin dejar de lado la comunicación bilateral entre los contratantes y contratistas, a través de un medio oficial que no puede ser alterado.

Con la ley anterior no era obligatoria la transparencia en la información pública, su documentación y la selección de proveedores era cuestionada ya que no había mecanismos oficiales para efectuar comunicaciones ni invitaciones. Las publicaciones se las realizaba únicamente por la prensa, lo que aumentaba el costo el proceso, y exigía el cobro de las bases como

valor de inscripción. Sin embargo, en cumplimiento al artículo 17 de la LOSNCP, toda la información del portal es gratuita y pública, por lo que toda persona que tenga interés en la verificación de procesos lo puede realizar en cuestión de minutos a través del portal de compras públicas, sin pasar largas horas solicitando documentación o bases en las entidades contratantes, como sucedía anteriormente.

Como es de conocimiento, para la implementación de leyes, procedimientos, procesos y herramientas es necesario capacitar a todos los involucrados en ello, para así consolidar la obtención de buenos resultados. Esto no sucedía con la Ley anterior, siendo que anteriormente se solicitaba a la Contraloría General del Estado que brinde capacitaciones, y se debía esperar a que los cursos se produjeran conforme a la planificación de dicha entidad y en tiempos determinados.

Estas circunstancias se solucionaron con la nueva Ley, ya que con la creación del portal de compras públicas toda persona puede acceder a la capacitación online, que contiene pruebas de aprendizaje y otorga certificaciones de aprobación de los cursos que se realicen. Con esto, se deja a las capacitaciones por parte de la Contraloría General del Estado como complemento únicamente de los conocimientos adquiridos de toda la información favorecida.

Si bien antes, la Ley permitía la participación de los proveedores en un número reducido a estos procesos de contratación pública, debido a que los comunicados eran realizados por canales de comunicación no adecuados como: correo electrónico, fax, prensa escrita, etc., ahora con los cambios tecnológicos y la incorporación del portal de compras públicas es mucho más activa y dinámica la participación de proveedores naturales, jurídicas o inclusive asociaciones, quienes a nivel nacional pueden acceder a la

información que requieran y sin costo alguno participar en cada proceso precontractual sin límite ni favoritismo alguno, esto por cuanto anteriormente las entidades manejaban sus propios registros de proveedores, lo que ha sido hoy por hoy prohibido en el artículo 17 de la Ley en mención, toda vez que se creó un único registro de proveedores administrado por el INCOP.

La Ley actual además, conlleva a beneficiar e incentivar el producto nacional, y a promover el trabajo de las unidades productivas más pequeñas, cumpliendo así con lo dispuesto en el artículo 288 de la Constitución de la República que establece que los criterios de las compras públicas priorizará el producto y servicio nacional y en particular lo que se desprenda de las micro, pequeñas y medianas industrias.[5].

Con los nuevos mecanismos de contratación pública sujetos a la ley en vigencia, principalmente los procedimientos dinámicos, se favorece a las entidades públicas de mejores estratificaciones en la contratación dadas por el monto en el presupuesto referencial y/o cuantía procurando por ello, un ahorro en los presupuestos de cada entidad. Esto hace que los controles se diversifiquen en las entidades contratantes con procesos más sistematizados.

Una similitud que se establece entre ambas leyes analizadas, es la que encontramos en el artículo 2 de la Codificación de la Ley de Contratación Pública y en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que tratan del Régimen Especial. Cabe recalcar, que las dos normas legales establecen procedimientos excepcionales para cada contratación denominada “de régimen especial”, que no están sujetos al ámbito de estos cuerpos normativos, no obstante, dichos procedimientos

[5]**REGISTRO OFICIAL 449, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR– ART. 288**, Año 2008.

contrarían los principios consagrados en el artículo 4 de la LOSNCP, sobre todo los de concurrencia, igualdad, oportunidad y publicidad. Obviamente, este sistema excepcional de contratación favorece a que aún no se haya eliminado del todo la discrecionalidad, equidad y homologación existente en la contratación pública. El criterio general para la existencia de regímenes especiales es que existen ciertas motivaciones y casos en los que no deben o no pueden ser tramitadas ciertas contrataciones siguiendo procedimientos del régimen común.

En la Tabla 1.1. Se ilustra el comparativo de las características principales tanto en el proceso de contratación pública sujeto a la ley anterior como aquel regido por la actual Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, contemplando aquellas características mencionadas en los incisos anteriores y considerando los respectivos reglamentos de las leyes en cuestión.

| ÍTEM | PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA SUJETO A LAS NORMATIVA: | |
|---|---|---|
| | **CODIFICACIÓN DE LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, (ANTERIOR) – AÑO 2001** | **LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA – AÑO 2008** |
| **1** | Poca transparencia en el proceso de contratación pública | Nivel superior de transparencia en el proceso de contratación pública, ya que lo establece como un principio |
| **2** | Documentación no homologada efectuada por la Contraloría General del Estado | Documentación homologada efectuada por el INCOP |
| **3** | Poco control para el seguimiento y cumplimiento de cronogramas de procesos y entrega de información | Control sistemático por medio de herramientas electrónicas para cumplir con cronogramas de procesos y entrega de información sin manipuleo |
| **4** | Capacitación no continua del proceso, con poco acceso | Capacitación adecuada, certificada y continua, con acceso a nivel nacional |

| | | |
|---|---|---|
| **5** | Gran número de leyes y regulaciones complementarias para la contratación | Consolidación de leyes y regulaciones |
| **6** | Número reducido de proveedores convocados, invitados y participantes. | Mayor número de proveedores convocados a nivel nacional, favoreciendo los micro y pequeños empresarios |
| **7** | Varios registros de proveedores para cada entidad | Un solo registro de proveedores a nivel nacional |
| **8** | Reducida estratificación de mecanismos de contratación pública | Mayor estratificación de mecanismos de contratación pública |
| **9** | Porcentajes dentro de la estratificación de mecanismos de contratación pública respectiva | Ajuste de porcentajes dentro de la estratificación de mecanismos de contratación pública respectiva |
| **10** | Falta de mecanismos de seguimiento en tiempo real | Adecuados mecanismos de seguimiento en tiempo real |
| **11** | Falta de mecanismos de control en tiempo real | Adecuados mecanismos de control en tiempo real |
| **12** | Comunicación bilateral informal | Comunicación bilateral formal por un medio oficial |
| **13** | Proveedores nacionales y extranjeros con condiciones similares de participación para el proceso de contratación pública | Participación con preferencia: Proveedores nacionales priorizados ante los extranjeros para el proceso de contratación pública. Investigación de oferta de producción nacional o internacional. |
| **14** | Poco control del gasto público | Dinamiza la economía, controla el gasto público y su destino |
| **15** | Participación pasiva de proveedores, entidades contratantes y ciudadanía en general dentro del proceso de contratación pública. | Participación activa de proveedores, entidades contratantes y ciudadanía en general (veedores) dentro del proceso de contratación pública. |

**TABLA 1.1. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA ANTERIOR Y ACTUAL**

## 1.2. Empresa Pública como Fuente de Eficacia Y Eficiencia

A lo largo de los últimos años, miles de empresas públicas o privadas en la búsqueda de incrementar sus créditos y recursos, sean estos de manera monetaria o por medio de la satisfacción de sus clientes y/o stackeholders, ha conllevado a que se formulen un sin número de estrategias y esquemas de gestión que ayuden a afrontar los mercados variables en los cuales se encuentren inmersos. Sumado a esto, numerosos grupos con similares condiciones de producción o capacidad de servicio denominados competencia, hacen que los directivos estén siempre alertas a cambios para poder sobrellevarlos y salir triunfadores en posibles tiempos de crisis con circunstancias que están latentes para hacerlos decaer o en el peor de los casos, sacarlos definitivamente del mercado.

Adicionalmente, no se debe dejar pasar el tema de la calidad que se ha venido convirtiendo en uno de los pilares para cada una de las empresas públicas o privadas en el momento de la formulación de sus estrategias ya que ésta es concebida por la percepción de los clientes y/o stackeholders como un punto fundamental para continuar relacionados con dichas empresas o decidirse cambiarlas por otras que ofrezcan el mismo bien o servicio con mejores condiciones.

En décadas anteriores la calidad no era concebida como el tema central de la producción privada o pública al momento de brindar un bien o servicio ya que los modelos de gestión eran supeditados únicamente al ingreso monetario que se recolectara o simplemente por la satisfacción de los inversionistas o cabezas de organización, por ello al verse amenazados por una competencia agresiva con la misma finalidad y que en cada momento le restaba participación en el mercado hacia que estos modelos se volvieran obsoletos en el tiempo, es decir; surgía el interrogante de para qué seguir

observando sus ingresos, si sus clientes estaban abandonándolos o simplemente buscando nuevas alternativas para suplir esa necesidad de tal o cual bien o servicio.

### 1.2.1. Modelos de Gestión

El modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una empresa. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Los Gobiernos por lo general, tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. Así cada empresa pública debe de tener un modelo de gestión que permita establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado, así como determine las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una empresa.

Por lo anteriormente mencionado y como respuesta a salvaguardar los intereses de los consumidores o consumidoras dentro del Estado Ecuatoriano por medio de la Constitución de la República del Ecuador se estipula que toda persona por derecho puede acceder a bienes o servicios entregados (ya sea por la empresa pública o privada) con niveles de calidad

suficientes y/o superiores para su satisfacción y suplir de esta manera sus necesidades. Ello involucra que todas las entidades públicas o privadas generen esquemas de gestión internos que velen por alcanzar una eficacia y eficiencia para con el cliente tanto interno como externo[6], en este punto surge una interrogante primordial: Cómo llegar a establecer, mantener y mejorar una calidad de manera continua en los bienes o servicios entregados y en las actividades a desarrollarse para su generación? ciertamente diversos mecanismos se han formulado conforme el pasar de los años, sin embargo, el mayor logro de millares de empresa a lo largo del mundo se debe a la implementación de un esquema de gestión basada en procesos en los cuales se puede favorecer del control respectivo a lo largo de la cadena producción - consumo y que permite consolidar procedimientos para la prevención y corrección de acciones potencialmente peligrosas en la producción.

Consecuentemente a esto, los modelos de gestión a seguir tendrán el enfoque sistematizado que brinda el implementar procesos bien estructurados con actividades correlacionadas, sistematización interna, tiempos óptimos de desarrollo, flujos de trabajo e información optimizada, documentación respectiva para el desarrollo de las actividades cotidianas, monitoreo continuo y una estructura para la toma de decisiones de manera puntual, que brinde una visión priorizada con los factores imprescindibles a la máxima autoridad y a cada uno de los líderes de procesos (personas que administran y supervisan las actividades de los procesos realizando la gestión respectiva como parte de la mejora continua permanente).

En la Tabla 1.2. Se encuentra una breve comparación de lo anteriormente mencionado.

[6] **REGISTRO OFICIAL 449, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR– ART. 52**, Año 2008.

| ÍTEM | GESTIÓN POR MEDIO DEL MODELO TRADICIONAL | GESTIÓN POR MEDIO DEL MODELO BASADO EN PROCESOS |
|---|---|---|
| **1** | Sistemas verticales funcionalmente (gestión orgánico – funcionales) | Estructuras más planas (gestión por procesos) |
| **2** | Logros departamentales independientes a lo largo de la organización | Alineamiento para el logro de objetivos y resultados |
| **3** | Responsabilidades funcionales que muchas de las veces redundan en la organización | Delimita y clarifica responsabilidades de manera sistémica |
| **4** | Tiempos no adecuados en el desarrollo de las actividades | Optimización de tiempos de desarrollo |
| **5** | Resultados no alineados a los objetivos de la organización | Consecución de los objetivos con el esfuerzo de todos los departamentos |
| **6** | Incertidumbre por parte de los clientes en la consecución de los resultados | Confianza a los clientes de los resultados a alcanzar |
| **7** | Costos intrínsecos estabilizados y permanentes | Costos intrínsecos con tendencia a la baja, optimización |
| **8** | Mejoramiento leve basado en funciones organizacionales | Mejoramiento continuo basado en los procesos establecidos |
| **9** | Poca trazabilidad formal de las actividades | Trazabilidad formal de las actividades, identificación de cuellos de botellas de manera sencilla |
| **10** | Monitoreo y Control de las personas involucradas | Monitoreo y Control de todos los recursos inmersos en los procesos |

**TABLA 1.2. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS TRADICIONAL Y BASADO EN PROCESOS**

En el año 2006 con la expedición de la denominada "NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS[7]"el Estado Ecuatoriano provee de una visión general de la implementación de procesos dentro de cada una de

[7] **NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, Nº SENRES-PROC-2006-0000046, Registro Oficial** No. 251-2006.

las organizaciones públicas estableciendo un modelo genérico a seguir para optimizar los recursos dentro de las empresas y/o entidades gubernamentales apuntando a mantener el control interno de la manera más adecuada en cada uno de sus departamentos o áreas a lo largo de todo el orgánico funcional respectivo.

Si bien este fue un primer paso para la consecución de mejores organizaciones optimizadas y eficientes, la falta del monitoreo y seguimiento respectivo de esta normativa hizo que muy pocas empresas estatales acogieran este esquema basado en procesos y por ende los resultados a ser alcanzados han seguido siendo una falencia en estas instituciones. Sumado a esto, el resultado de una pobre sistematización de actividades internas en las organizaciones ha hecho que todos los empleados públicos fueran catalogados por la ciudadanía como ineficientes en sus operaciones, es por ello que en la actualidad el Gobierno Central como una de sus metas estratégicas ha establecido:

*Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013* (*Meta 12.4.1. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013).* Esto es un claro indicio de la poca preparación o capacitación de los funcionarios para desarrollar sus actividades en el día a día y que se reflejan en la atención y la solución que se brinda a la ciudadanía en general sin dejar de considerar los resultados alcanzados al corto plazo interna y externa a la organización estatal.

Dado que este albedrio que se dio a las empresas públicas para acoger un modelo de gestión basado en procesos no surtió el efecto que se esperaba sea por la falta de capacitación para la implementación por parte del personal, poca oferta de consultores externos en esta temática o simplemente porque las empresas poseen estructuras organizacionales que

se han mantenido en el tiempo, se emite el 10 de marzo de 2010, la Resolución MRL-FI-2010-000033, en virtud de la cual se estipula que el Ministerio de Relaciones Laborales brindará la asesoría respectiva para el diseño, rediseño y la reestructuración de las empresas públicas considerando que el modelo de gestión será aquel basado en procesos conforme a la naturaleza del negocio, con ello se constata nuevamente un esfuerzo por llevar a las organizaciones estatales hacia modelos que brinden bienes o servicios a la ciudadanía ecuatoriana de calidad cumpliendo los objetivos establecidos y con óptimos procesos que ayuden a la optimización de los recursos.

Conforme a lo anteriormente mencionado y de modo simplificado, el Gobierno Central ha venido tratando de consolidar empresas estatales que ayuden al crecimiento del país con niveles de eficiencia, calidad y la mejor utilización de sus recursos, guardando estructuras con modelos de gestión apropiados que involucren herramientas de gestión eficientes, mecanismos de regulación y control técnico, sistemas de seguimiento de metas, así como mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y reparación ambiental para precautelar el interés público[8].

### 1.2.2. Esfuerzos y logros por medio de Modelos de Gestión por Procesos

A raíz de los cambios formulados con la expedición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en el proceso de contratación pública se cumple todo lo anteriormente mencionado generando nuevas tentativas de aportación al país con la optimización de los recursos utilizados y alineados con los modelos de gestión, basado en procesos con

[8] **PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 – 2013,** Política 12.6. Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.

procedimientos transparentes, tecnificados que facilitan el control de cada una de las actividades tanto de las entidades contratantes así como de los proveedores, sin dejar de lado que mediante la priorización a las ofertas nacionales este proceso se vuelve dinamizador de la economía local y nacional y genera mayor competencia dentro de un mismo target ecuatoriano.

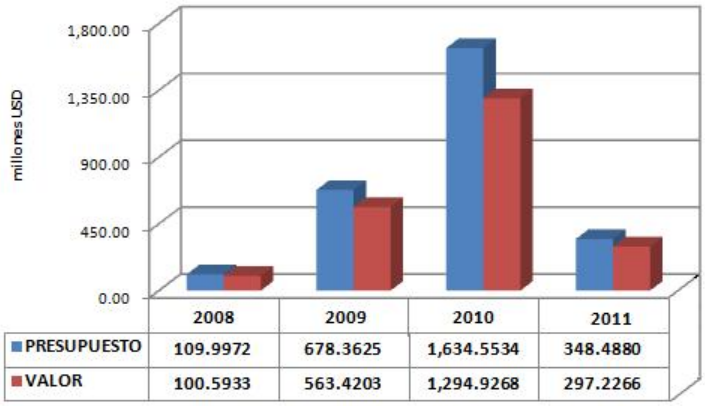
En la Tabla 1.3. y Fig. 1.9., se observa el resultado de la aplicación del proceso de contratación pública en la subasta inversa, ya que a través del uso de las herramientas del portal se ha obtenido rebajas presupuestarias, que resultan de los ahorros obtenidos del presupuesto referencial de cada contratación por entidad, o con el valor real adjudicado.

El Ecuador ha optimizado sus recursos a través de la modalidad de subasta inversa electrónica, ocasionando más de 515 millones de dólares de rebaja presupuestaria de agosto de 2008 a abril de 2011.

| AÑO | PRESUPUESTO REFERENCIAL | VALOR ADJUDICADO | REBAJA PRESUPUESTARIA | |
|---|---|---|---|---|
| | | | USD | % |
| 2008 | 109.997.228,70 | 100.593.301,20 | 9.403.927,50 | 8,55% |
| 2009 | 678.362.463,10 | 563.420.265,80 | 114.942.197,30 | 16,94% |
| 2010 | 1.634.553.354,00 | 1.294.926.776,00 | 339.626.578,00 | 20,78% |
| 2011 | 348.487.952,10 | 297.226.554,50 | 51.261.397,60 | 14,71% |
| **TOTAL** | **2.771.400.997,90** | **2.256.166.897,50** | **515.234.100,40** | **18,59%** |

**TABLA 1.3. REBAJA PRESUPUESTARIA**[9]

[9] **VALORES POR SUBASTA INVERSA (AGO 2008 / ABR 2011). La Revista de la Contratación Pública, Edición Nº1, Mayo 2011**




De la misma manera como se mencionó con anterioridad, punto fortísimo de la Contratación Pública actual es el incremento de la economía popular y solidaria de entre los cuales los mayores actores son los micro, medianos y pequeños empresarios del país, los que han participado en más de 47 mil procesos de contratación por modalidad de subasta inversa electrónica, con el Estado. El sistema permite coadyuvar al buen vivir ya que los micro empresarios o pequeños emprendedores pueden encontrar una alternativa para el progreso y desarrollo, que antes no tenían. En la Tabla Nº 4. y Fig. 10, se puede observar las estadísticas de esta aseveración.

| TAMAÑO DE PROVEEDOR | NÚMERO DE PROCESOS | VALOR ADJUDICADO (USD) |
|---|---|---|
| GRANDE EMPRESA | 9,873.00 | 790,906,062.82 |
| MEDIANA EMPRESA | 8,254.00 | 432,253,397.75 |
| MICROEMPRESA | 14,102.00 | 443,310,679.30 |
| PEQUEÑA EMPRESA | 15,455.00 | 589,564,179.26 |
| * NO DETERMINADO | 12.00 | 132,578.15 |
| **TOTAL GENERAL** | **47,696.00** | **2,256,166,897.28** |

**TABLA 1.4. MONTOS DE CONTRATACIÓN POR TIPO DE PROVEEDOR[12]**

[10] **VALORES POR SUBASTA INVERSA (AGO 2008 / ABR 2011). La Revista de la Contratación Pública, Edición Nº1, Mayo 2011**
[11] **VALORES POR SUBASTA INVERSA (AGO 2008 / ABR 2011). La Revista de la Contratación Pública, Edición Nº1, Mayo 2011**
[12] **VALORES POR SUBASTA INVERSA (AGO 2008 / ABR 2011). La Revista de la Contratación Pública, Edición Nº1, Mayo 2011**

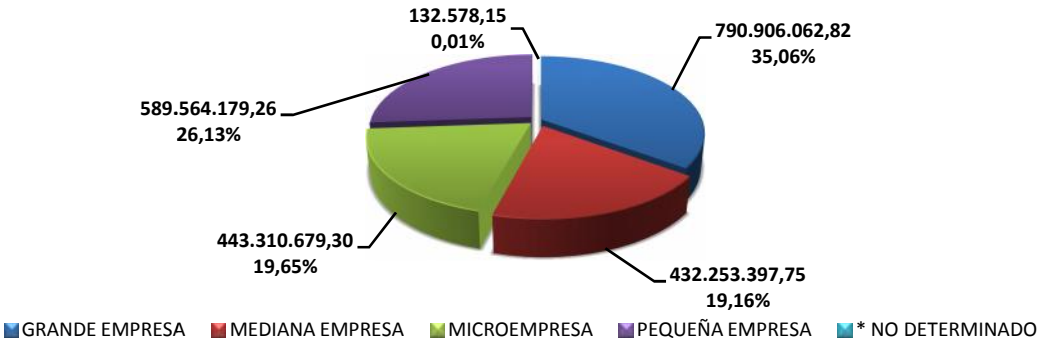



**Fig. 10. MONTOS DE CONTRATACIÓN POR TIPO DE PROVEEDOR**[13]

Estos logros que son producto de eficiencia y eficacia en la administración, han conllevado a ser el causante de que en el año 2009, el Ecuador haya ocupado el segundo lugar de los países que hicieron la evaluación de madurez de los sistemas de compras públicas (los resultados corresponden al Modelo de Madurez de Portales Electrónicos e-GPO 2.0., el cual fue diseñado para medir dos aspectos primordiales: la parte legal e institucional, y las funcionalidades tecnológicas del Sistema) y posteriormente haya alcanzado el primer premio continental al Liderazgo en Compras Públicas "JOSEPH FRANCOIS ROBERT MARCELLO" en el año 2010[14].

## 1.3. Competencias Básicas para la Contratación Pública

Considerando que la contratación pública es un proceso que involucra diversos actores a lo largo de las organizaciones estatales, debe proveerse que las estructuras que lleven a cabo estas actividades deben ser coordinadas por un departamento, unidad y/o área que monitoree y realice el seguimiento correspondiente dentro de cada una de las entidades públicas y así puedan dar respuestas inmediatas con el manejo del Portal de Compras Públicas.

[13] **VALORES POR SUBASTA INVERSA (AGO 2008 / ABR 2011). La Revista de la Contratación Pública, Edición Nº1, Mayo 2011**
[14] **La Revista de la Contratación Pública, Edición Nº1, Mayo 2011**

La excelencia operativa es una disciplina que consiste en centrarse en la mayoría de las actividades importantes y ejecutarlas adecuadamente, identificando la capacidad de la empresa de configurar su modelo de gestión, a nivel de actividades y procesos, para desarrollar la superioridad en el mercado.

El alcanzar una excelencia operativa involucra poseer esquemas que contemplen las actividades delimitadas entre todos los actores de uno o más procesos, que se observen controles permanentes de corto plazo, que se involucre una mejora continua permanente, que el personal se encuentre con las competencias necesarias (educación, formación, habilidades y experiencia) y que se favorezca de la documentación necesaria para sobrellevar las actividades del día a día.

**Fig. Nº 11. CONSOLIDACIÓN DE COMPETENCIAS**

En la búsqueda de la excelencia operativa para la contratación pública debemos considerar todos estos aspectos, sin embargo; en el capítulo 3 del presente trabajo conforme se delimite el procedimiento para el desarrollo del proceso de contratación pública y sus respectivos controles internos, se estipularán con más detalle las competencias necesarias que debe poseer el personal responsable de estos temas dentro de dichas instituciones.

Por el momento debemos considerar únicamente que para que este proceso se desempeñe de la manera más fluida, el personal responsable del Portal de Compras Públicas debe estar capacitado en el manejo de utilitarios informáticos y/o computacionales ya que las destrezas alcanzadas serán imprescindibles para la carga de documentación respectiva al portal, la publicación de información y documentación hacia los proveedores, estadísticas de los procesos realizados como institución o entidad pública, entre otras responsabilidades, que se deberán de cumplir dentro de los tiempos fijados en la etapa precontractual. No debemos pasar por alto también que la experiencia del personal, debe verse reflejada en la revisión de los precios referenciales de los pliegos respectivos para considerar posibles mejoras de los mismos a más bajo costo.

# CAPITULO 2: CNEL – CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.

## 2.1. Antecedentes

### 2.1.1. Sector Eléctrico

Regidos por una sola ley denominada LEY BÁSICA DE ELECTRICIFICACIÓN Y REGLAMENTOS DE TARIFAS Y ACOMETIDAS el antiguo ex - INECEL (Instituto Ecuatoriano de Electrificación) se consolidó bajo un esquema verticalmente integrado en el cual se encontraba los bloques de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

a) Bloque Generador: Encargado de proveer de energía eléctrica ya sea a base de combustibles (generación térmica), por movimiento de turbinas a base de agua (generación hidroeléctrica) o por una combinación de ambos (generación de ciclo combinado).
b) Bloque Transmisor: Encargado de transportar y/o transmitir energía eléctrica desde los centros de generación hasta los centro de consumo a niveles de voltaje superiores).
c) Bloque Distribuidor: Encargado de transportar y/o transmitir energía eléctrica desde las subestaciones de transformación hasta el cliente o usuario final a niveles de voltajes inferiores.
d) Bloque Comercializador: Encargado de comercializar la energía con el cliente o usuario final garantizando la óptima aplicabilidad de las tarifas.

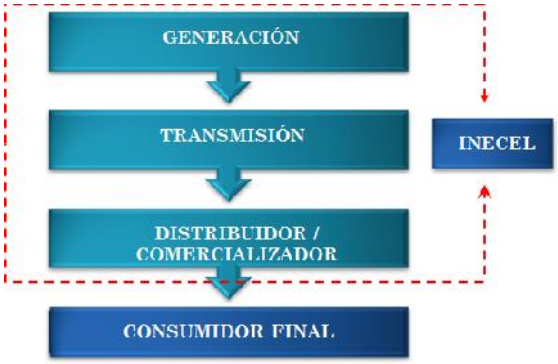



**FIG. 2.1. ESTRUCTURA DEL EX – INECEL**

Sin embargo, debido a las corrientes modernizadoras y privatizadoras del mundo, INECEL pasó a ser parte de un mercado de compra y venta de energía, que fue disuelto de manera formal y práctica, luego de su transición en marzo de 1999, al entrar en vigencia la Ley de Régimen del Sector Eléctrico[15] en octubre de 1996. Con este antecedente el sector eléctrico ecuatoriano entra a formar parte de mercados eléctricos liberalizados donde la energía eléctrica pasa a ser considerada como un commodity del cual tanto las empresas generadoras como las distribuidoras podían demandar y ofertar en contratación, por dicha energía dentro de un mercado mayorista (MEM – Mercado Eléctrico Mayorista).Al ser fragmentado el ex – INECEL se produjo una desintegración vertical donde los monopolios económicos estatales fueron descartados y donde se crearon empresas privadas con áreas de concesión estrictamente delimitadas. Así durante este proceso se constituyeron seis compañías de generación y una de transmisión cuyas acciones se transfirieron al Fondo de Solidaridad (entidad estatal autónoma creada para canalizar los recursos resultantes de las privatizaciones hacia programas de desarrollo), también se consolidaron empresas tanto para la operación técnica como la operación económica del sistema eléctrico de tal

[15]**LEY DE RÉGIMEN DEL SECTOR ELÉCTRICO**, Suplemento – Registro Oficial N°43, Octubre de 1996

manera que se pueda regularizar las operaciones transaccionales de energía y de comercio entre todos los agentes involucrados. De la misma manera se crearon empresas distribuidoras a lo largo de las áreas de concesión dentro del territorio ecuatoriano incorporando el bloque comercializador como parte de dichas empresas (distribuidor / comercializador).

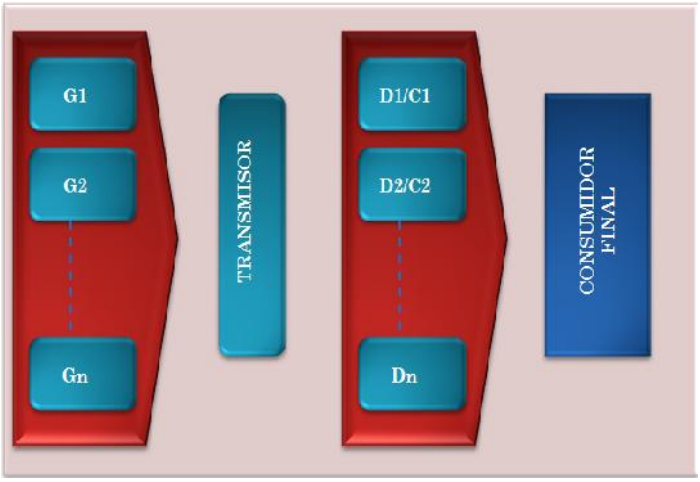



**FIG. 2.2. ESTRUCTURA DEL EX – INECEL**

En la siguiente figura podemos apreciar un breve bosquejo del mercado competitivo en el cual se consolidó el sector eléctrico luego de la promulgación de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico, contemplando a todos los agentes involucrados así como a los entes de operación y control.

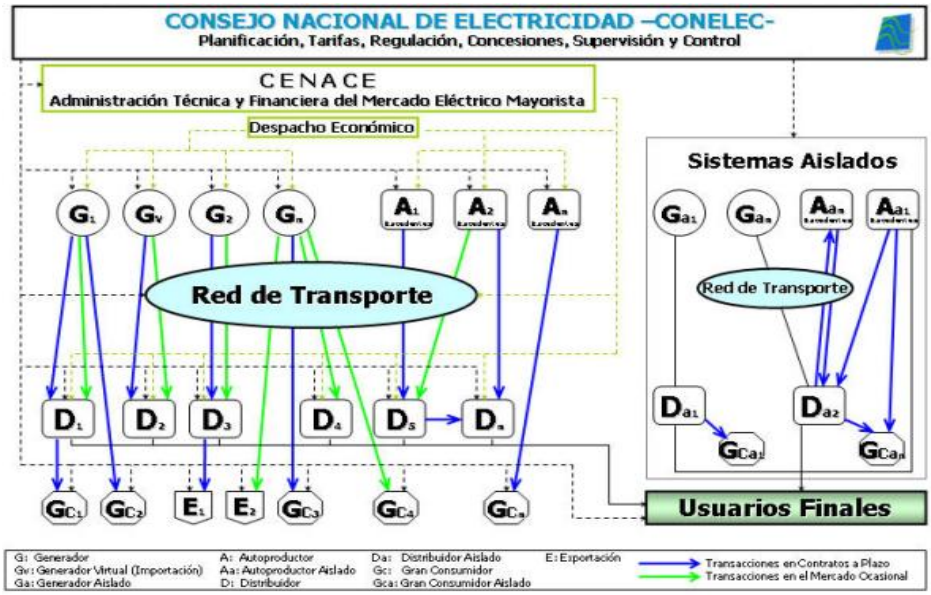



**FIG. 2.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR ELÉCTRICO Y TRANSACCIONALIDADES**[16]

Si bien es cierto este mercado poseía un alineamiento con la modernización de las nuevas estructuras de comercialización y competitividad en la compra y venta de energía, como lo han hecho países como Argentina, Chile, Colombia, Nueva Zelanda entre muchos más y que han dado buenos resultados en su administración y eficiencia para con el cliente, también es cierto que este mercado, por la falta de normativas sufrió deterioros y con ello muchas de las empresas amateur, perdieron el control en su gestión interna al tratar de obtener resultados sin poseer ni experiencia ni recursos necesarios. En el mejor de los casos, hubieron empresas distribuidoras y generadoras que siguieron estrategias vinculativas (sinergias) a otras organizaciones, sobresalieron generando utilidades y obteniendo logros a nivel de calidad y servicio al cliente.

La falta de indicadores de gestión bien definidos, la pérdida de energía, incrementos en cartera vencida, recaudaciones inferiores a las facturadas, índices de atención al cliente pobre, hicieron que el sector eléctrico se

[16]**PROCEDIMIENTOS DEL MEM**, Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC.

deteriorara. Fue entonces que el Ejecutivo, por intermedio del Ministerio de Electricidad vuelve a consolidar empresas o bloques más grandes de generación, transmisión y distribución / comercialización, a efectos de controlar el mercado eléctrico y satisfacer la demanda del cliente.

### 2.1.2. Creación de CNEL S.A.

Producto de la fusión de diez empresas eléctricas de distribución, que históricamente mantenían los indicadores de gestión más bajos a nivel nacional, se constituyó en diciembre del 2008, la Corporación Nacional de Electricidad S.A. – CNEL, cuya finalidad fue aprovechar al máximo la disponibilidad de insumos entre empresas regionales y equiparar las potencialidades homogeneizando las condiciones de eficiencia de las empresas de distribución. Este hecho debería al corto y mediano plazo mejorar los niveles de cobertura y desempeño comercial, despliegue técnico y de servicios mejorando los indicadores anteriormente mencionados.

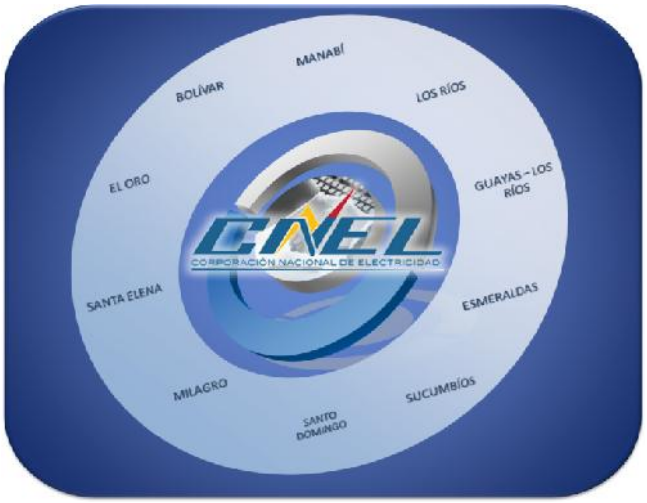



**FIG. 2.4. EMPRESAS REGIONALES DE CNEL**

Las empresas que entraron en esta fusión para CNEL fueron: Regional Bolívar, Regional El Oro, Regional Esmeraldas, Regional Guayas – Los Ríos, Regional Los Ríos, Regional Manabí, Regional Milagro, Regional Santa Elena, Regional Santo Domingo, Regional Sucumbíos.CNEL ofrece el servicio de distribución eléctrica a un total de 1,25 millones de abonados, abarcando el 30% del mercado de clientes del país.

De igual manera para la otra parte del bloque generador de energía eléctrica, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 220, expedido el 14 de enero del 2010, la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, compuesta por las más grandes empresas de generación y de transmisión alrededor del territorio ecuatoriano, siendo estas empresas: Hidropaute, Hidroagoyán, Electroguayas, Termopichincha, Termoesmeraldas y Transelectric. No obstante, hasta la presente fecha siguen existiendo empresas, que siendo del sector eléctrico guardan distancia de estos bloques, tanto del distribuidor como generador.

A continuación se menciona un fragmento del documento formal de constitución de CNEL – Corporación Nacional de Electricidad S.A. en el cual se valida todo lo expuesto anteriormente:

*"Cláusula tercera [17] : DISOLUCIÓN ANTICIPADA Y FUSIÓN POR CREACIÓN DE UNA NUEVA COMPAÑÍA: Los otorgantes, en las calidades señaladas en la Cláusula Primera de la presente escritura y debidamente autorizados declaran de acuerdo con lo resuelto por las Juntas Generales de Accionistas de cada una de las Compañías que representan lo siguiente:*

[17] Escritura de disolución anticipada de las compañías EMPRESA ELÉCTRICA PENÍNSULA DE SANTA ELENA C.A.; EMPRESA ELÉCTRICA SANTO DOMINGO S.A.; EMPRESA ELÉCTRICA MILAGRO C.A; EMPRESA ELÉCTRICA BOLÍVAR S.A.; EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL ESMERALDAS S.A. EMELSA: EMPRESA ELECTRICA LOS RÍOS C.A.; EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL EL ORO S.A.; EMELGUR EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL GUAYAS-LOS RÍOS S.A.; EMPRESA ELÉCTRICA MANABÍ S.A. EMELMANABI, Y; EMELSUCUMBIOS EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL SUCUMBIOS S.A.; fusión de las mismas compañías antes detalladas a través de la creación de la compañía CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.

*UNO) La Disolución Anticipada de cada una de las compañías que representan, sin que opere la liquidación de las mismas a fin de fusionarse con las demás compañías mediante la creación de una nueva sociedad, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 338 de la Ley de Compañías; DOS) La fusión de las compañías Empresa Eléctrica Regional El Oro S.A.; Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C.A.; Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A; Empresa Eléctrica Los Ríos C.A.; Empresa Eléctrica Milagro C.A.; Empresa Eléctrica de Bolívar S.A.; Empresa Eléctrica Regional Esmeraldas S.A. EMELSA; EMELGUR Empresa Eléctrica Regional Guayas-Los Ríos S.A; Empresa Eléctrica Manabí S.A. EMELMANABI, y EMELSUCUMBIOS Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A.; a través de la creación de una nueva compañía denominada: CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., fusión que se realiza de acuerdo a las bases de operación y lineamientos que se detallan a continuación: DOS.UNO) El traspaso en bloque del patrimonio de cada una de las compañías intervinientes hacia la nueva compañía creada como consecuencia de la fusión, cuya transferencia de activos, tangibles e intangibles, se realiza a valor presente…*

*(…)*

*Cláusula sexta: ESTATUTOS SOCIALES DE LA COMPAÑÍA CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A. capítulo primero: DENOMINACIÓN, OBJETO SOCIAL, NACIONALIDAD, DOMICILIO Y PLAZO:*

- ✓ *ARTÍCULO PRIMERO: DENOMINACIÓN: El nombre de la compañía es CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A., se rige por las leyes del Ecuador y este Estatuto y está constituida para ejercer sus actividades dentro de la República del Ecuador.*

- ✓ *ARTICULO SEGUNDO: OBJETO SOCIAL: La compañía tiene por objeto social la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del territorio nacional, de conformidad con las Leyes de la República. Para cumplir con su objeto social, la Compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles, industriales, mercantiles y de otro carácter, que de manera directa o indirecta, se relacionen o sean conducentes al cumplimiento de ese objeto social.*

- ✓ *ARTÍCULO TERCERO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO: La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana. Su domicilio principal es el cantón Guayaquil, provincia del Guayas sin perjuicio de que pueda operar en todo el territorio nacional, así como establecer sucursales y agencias dentro o fuera de la República del Ecuador."*

### 2.1.3. Nuevo Rumbo Estratégico – CNEL S.A.

De conformidad con el estatuto de CNEL – Corporación Nacional de Electricidad S.A., la Corporación fue creada como una entidad privada y societaria anónima. Sin embargo el nuevo horizonte previsto al corto y mediano plazo para la Corporación es consolidarse en Empresa Pública. El Artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta lo siguiente:

*"El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento,* ***energía eléctrica,*** *telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y*

*tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación[18]."*

Asimismo, el artículo 315 ibídem señala:

*"El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos[19]."*

Esto indica que tanto CNEL como las otras empresas dedicadas a cualquier actividad sea esta de generación, transmisión o distribución / comercialización de la energía eléctrica están consideradas como parte del sector estratégico eléctrico, por consiguiente, se prevé que se transforme en

[18]**REGISTRO OFICIAL 449, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR– ART. 314**, Año 2008.

[19]**REGISTRO OFICIAL 449**, **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR– ART. 315**,Año 2008.

una Corporación meramente pública, que debe sujetarse a los lineamientos, políticas, y normativa gubernamental, contemplando principios de calidad en el servicio y velando por el mejor beneficio para con la comunidad en las áreas de concesión respectivas.

Este hecho causa que los modelos a ser utilizados para la gestión, posean las características de ser flexibles ante cambios por mejoras o por solucionar anomalías, pero que al final de cuentas esto genere un valor agregado para CNEL, por ello se decidió incorporar un modelo de gestión basado en procesos, que de manera conjunta con un sistema de medición correcto de los puntos esenciales, den las pautas a las gerencias regionales de la Corporación, para una óptima toma de decisiones al contemplar las oportunidades con el cliente.

Cabe recalcar que la energía eléctrica es un servicio básico que está garantizado en la Constitución de la República, y en el Plan Nacional de Desarrollo del Estado, hoy Plan Nacional de Buen Vivir. La Carta Magna reza dentro de sus artículos 52 y 54, como sigue:

- **DERECHOS DE LAS PERSONAS**

  *"Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y*

*servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor[20]."*

- **RESPONSABILIDAD**

*"Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto…"*

Acorde a las estructuras ministeriales que corresponden a los Sectores Estratégicos, en el que la rectoría nacional, la regulación de las actividades públicas y privadas y la promoción de una gestión eficaz y eficiente de las empresas públicas se ejercen desde el nivel central se constata que no existe la prohibición para desarrollar diferentes e innovadoras modalidades de gestión pública local, así como también diversos tipos de alianzas público – privadas[21] y por ende CNEL tendría la potestad de establecer su estrategia de la manera más eficaz para mejorar su gestión y por ende sus resultados.

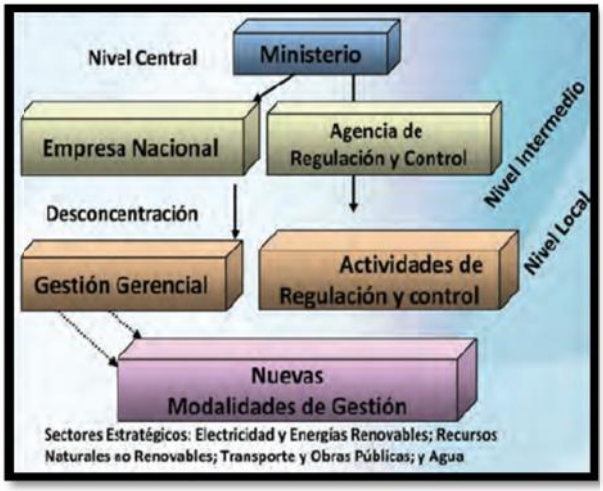



**FIG. 2.5. MODALIDADES DE GESTIÓN SECTORES ESTRATÉGICOS**

[20]**REGISTRO OFICIAL 449, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR– ART. 52**, Año 2008.
[21]**PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 2013**

### 2.1.4. Rol Estratégico

Actualmente CNEL – Corporación Nacional de Electricidad no posee una planificación estratégica formalmente establecida, sin embargo bajo la propuesta de la Gerencia de Control de Gestión de una primera versión de este Plan, se tiene:

**Misión**: Somos una Corporación Nacional de Distribución de Energía Eléctrica que brinda el servicio a nuestra área de concesión a través de una infraestructura apropiada, calidad en el servicio y una gestión eficiente contribuyendo al desarrollo humano y el buen vivir[22].

**Visión:** Ser una Empresa Pública modelo de eficiencia en la Distribución de Energía Eléctrica que cumpla con estándares internacionales de calidad en el servicio, cubriendo a toda el área de concesión y comprometida con la responsabilidad social.

**Valores:**

- Honestidad
- Transparencia
- Lealtad
- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Profesionalismo

Este Plan Estratégico al verse alineado con el Plan Nacional para el Buen Vivir en algunas de las metas de los Objetivos 4, 11 y 12 fundamenta un porvenir colectivo como país, desde el ámbito del sector eléctrico.

[22]**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2009 - 2013**, CNEL – Corporación Nacional de Electricidad, 2009.

### 2.1.5. Estructura y Componentes de CNEL S.A.

CNEL – Corporación Nacional de Electricidad S.A. contempla una estructura orgánico-funcional con una matriz situada en la ciudad de Guayaquil y con empresas regionales delimitadas por su área de concesión que en su conjunto de clientes suman un total de 1.38 millones clientes y/o usuarios finales. Cada una de las empresas regionales está consolidada con sus propias estructuras organizacionales formuladas y aprobadas desde su creación justificando así únicamente las necesidades de un entorno pasado.

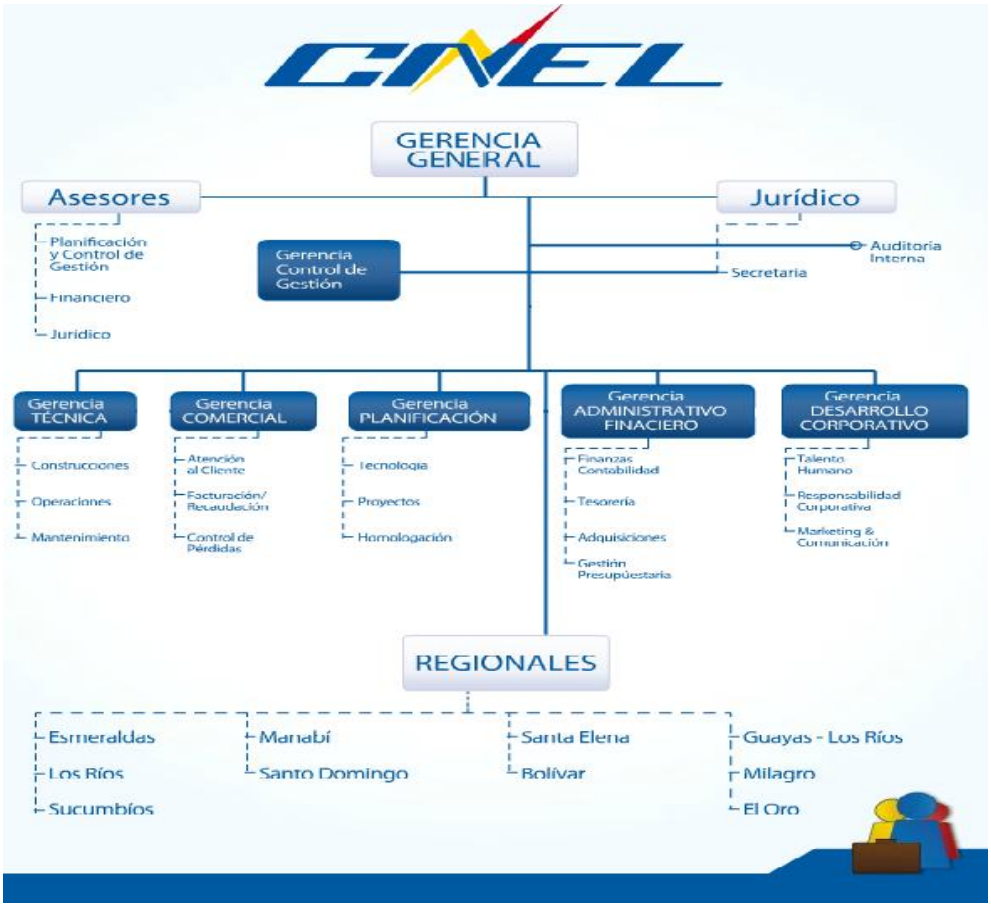



**FIG. 2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - CNEL**

CNEL posee aproximadamente 4600 empleados dentro de las diez empresas regionales, sumado adicionalmente el personal administrativo de matriz de la ciudad de Guayaquil. Posee además, sistemas informáticos aislados por cada una de las empresas regionales así como alianzas y vinculaciones con empresas de su entorno propio.

Cabe mencionar que interiormente estas empresas regionales poseen contratos colectivos y en muchos de los casos sindicatos, favoreciendo en múltiples ocasiones al trabajador frente a una toma de decisión de instancias superiores lo cual es una debilidad para cualquier cambio que se desee realizar ya sea en la gestión o en la optimización de los recursos. Salarialmente no se contempla rubros estandarizados bajo niveles remunerativos acorde a las normativas vigentes.

De manera general no se contempla dentro de CNEL – Corporación Nacional de Electricidad S.A. sistemas de gestión homologados, tecnología con integración centralizada, estructuras orgánicas símiles, inventarios adecuados y focos estratégicos unificados, lo cual crea tanto debilidades para la organización y cada una de sus regionales así como atracción de posibles amenazas para el sector eléctrico.

En el ámbito normativo – regulatorio, CNEL se encuentra regulado por entidades como el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos, Ministerio de Electricidad y Energía Renovable - MEER, la Contraloría General del Estado, CENACE – Centro Nacional de Control de Energía y CONELEC – Consejo Nacional de Electricidad. Adicionalmente se encuentra normado por las regulaciones estatales para todo tipo de entidades que administren o posean fondos del Estado.

## 2.2. Análisis Situacional de la Contratación Pública

### 2.2.1. Estructura Orgánica Específica

El no poseer estructuras orgánicas similares en las distintas regionales de la corporación, queda vaga la idea de poseer sistema de gestión por procesos homologados, lo que constituye una problemática primordial. El presente trabajo tiene como objeto sustentar el procedimiento homologado para la contratación pública, estableciendo una propuesta de reestructuración del orgánico funcional en cuanto a los actores de dicha gestión, coadyuvando a la implementación del sistema de gestión por procesos para cada una de las empresas regionales.

Para visualizar este hecho, en la siguiente tabla se realizará un comparativo entre todas las empresas regionales y su constitución organizacional en el área financiera o administrativa donde se concentra generalmente el departamento de compras o adquisiciones, para una mejor visualización se ha utilizado la nomenclatura para cada una de las empresas regionales, es decir: CORP: Matriz, BOL: Bolívar, EOR: EL Oro, ESM: Esmeraldas, GLR: Guayas – Los Ríos, LRS: Los Ríos, MAN: Manabí, MLG: Milagro, STE: Santa Elena, STD: Santo Domingo, SUC: Sucumbíos.

| NIVEL | CORP | BOL | LOR | LSM | GUE | LOS | MAN | MUG | SUL | STD | SUC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NIVEL 1 | GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA | DIRECCIÓN DE FINANZAS | DIRECCIÓN FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA | GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA | DIRECCIÓN FINANCIERA |
| NIVEL 2 | COORDINADOR FINANCIERO | CONTABILIDAD | CONTABILIDAD | DPTO. CONTABILIDAD | CONTABILIDAD | CONTABILIDAD | CONTABILIDAD | CONTABILIDAD | CONTABILIDAD | DPTO. CONTABILIDAD | CONTABILIDAD |
| | DIRECCIÓN CONTABLE | PRESUPUESTO | PRESUPUESTO | DPTO. TESORERÍA | PRESUPUESTO | PRESUPUESTO | PRESUPUESTO | PRESUPUESTO | PRESUPUESTO | SECCIÓN DE PRESUPUESTO Y ESTADÍSTICA | PRESUPUESTO |
| | DIRECCIÓN PRESUPUESTARIA | TESORERÍA | TESORERÍA | | CONTROL ECONÓMICO Y FINANCIERO | TESORERÍA | INVENTARIO | TESORERÍA | TESORERÍA | SECCIÓN TESORERÍA | TESORERÍA |
| | DIRECCIÓN DE TESORERÍA | BODEGA | BODEGA | | PAGADURÍA GENERAL | BODEGA | COMPRAS | BODEGA | AVALUOS E INVENTARIO | SECCIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS | ADQUISICIONES |
| | DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES | INVENTARIOS Y AVALÚOS | ADQUISICIONES | | FONDO ROTATIVO | AVALUOS E INVENTARIO | TESORERÍA | COMPRAS | BODEGA | BODEGA | BODEGA |
| | | COMPRAS | | | INVENTARIO Y AVALÚOS | ADQUISICIONES | TRIBUTACIÓN | | COMPRAS | SECCIÓN COMPRAS | |
| | | SEGUROS | | | SUPER. DE ADQUISICIONES | | BODEGA | | SUPER. DE RECURSOS HUMANOS | | |
| | | | | | | | SUPER. ADMINISTRATIVA | | SEGURIDAD INDUSTRIAL | | |

**TABLA. 2.1. COMPARATIVO ORGANIZACIONAL EMPRESAS REGIONALES CNEL**

Como se denota en la tabla 2.1., la denominación de los departamentos que manejan la contratación pública, así como su inclusión en distintas áreas administrativas, hace notoria la poca importancia que se ha dado al tema de contrataciones en estas empresas, que ahora forman parte de CNEL.

### 2.2.2. Capital Humano

El personal involucrado para los departamentos a cargo de las contrataciones públicas, llámese departamento de adquisiciones o departamento de compras, es de cuarenta personas.

En una encuesta realizada a los jefes departamentales de adquisiciones se obtuvo que el 69,75% del personal que labora en estas instancias se encuentra capacitado para administrar los procesos de contratación pública.

Adicionalmente, se ha contemplado la edad promedio del personal arrojando una media de 37 años con una desviación estándar de no más del 5 entre las regionales y de 9 por regional.

Con estos datos se tiene una visión clara de un panorama en el cual se implanten mejoras para el proceso de contratación, considerando estrategias de capacitación y desarrollo del personal de los departamentos.

### 2.2.3. Homologación de Procesos

Existen varios desafíos que se encuentran para homologar en un solo procedimiento de contratación pública, a todas las regionales que le pertenecen a la CNEL SA. Las principales dificultades radican en los siguientes aspectos:

- Plan Anual de Contratación (PAC): Dado que para realizar las contrataciones a lo largo del año, se debe de elaborar y consolidar en primera instancia el Plan Anual de Contratación– PAC, para que sea aprobado y publicado hasta antes del 15 de enero de cada año, en las regionales de la corporación, el tiempo de antelación para la realización del mismo es en promedio de 4 meses. Esto por cuanto, los encargados del departamento de compras deben de solicitar los requerimientos en los formatos del INCOP a cada área y departamento de sus propias regionales, y luego de su revisión, se consolidan para obtener un proyecto de PAC conciliado con la proforma presupuestaria. A su vez el proyecto de PAC por cada regional se suma y consolida en un solo PAC final revisado y aprobado por la matriz.

- Falta De Informes Veraces: La mayoría de regionales contemplan un control y monitoreo superficial por medio de informes y/o indicadores sin metas, que no reflejan los verdaderos objetivos al momento de la contratación y por ende no se realizan las gestiones apropiadas en este tema. Es decir, el avance de la ejecución de las contrataciones, que puede ser visto como el avance de ejecución del Plan Anual de Contratación versus lo que realmente se ha contratado por procesos adjudicados, no debe de ser visto como un monto acumulativo que solventa las contrataciones, sino más bien, como un alerta para descubrir las causas de la falta de gestión en compras planificadas.

- Distintos Procedimientos Internos: Muchas regionales manejan su propio procedimiento para la realización de sus actividades en cuanto a las contrataciones, los cuales han sido identificados y formulados de manera informal creando un severo comparativo desde la matriz, con los datos de cada una de las contrataciones pero con criterios diferentes. No existe por tanto sinergia alguna entre las regionales. Algunos de estos procedimientos se encuentran inclusive desactualizados en cuanto a la aplicación de la Ley y herramientas del portal.

- Distintos Formatos y Modelos: También dado que este proceso es interrelacionado con algunos departamentos, existen diversos formatos y modelos que se emplean dentro de los procedimientos precontractuales. Un ejemplo de esta aseveración son los formatos de entrega de bienes en el almacén o bodega (orden de ingreso), formatos de resoluciones, formato de certificaciones presupuestarias, formato para la evaluación de ofertas, etc. De las 10 regionales

evaluadas, existían 10 distintos formatos para cada subproceso del proceso de contrataciones.

- Sistemas Informáticos para la Contratación**:** A lo largo del tiempo, las empresas regionales con el afán de tecnificar o semi-tecnificar las operaciones internas tanto administrativas como técnicas, han incorporado módulos o sistemas informáticos. Ergo, en el tema de contrataciones las regionales han formulado ciertos aplicativos que ayudan al flujo de la información entre los departamentos de contrataciones, bodega o almacén, contabilidad, presupuesto y tesorería. Este hecho ha dificultado la integración de un solo sistema informático que maneje todos los subprocesos de contratación y sirva como mecanismo de detención y satisfacción de necesidades.

## 2.3. Competencias necesarias y primordiales

Con la creación de CNEL, en el año 2008 e inicios del 2009, se formuló un orgánico funcional producto de la inexperiencia y falta de visión, acorde a las necesidades que se encontraron en aquel momento, creándose los perfiles de cargos con sus respectivas competencias.

Empero, al transcurrir el primer año las necesidades de la Corporación cambiaron, dado que se promulgó la Ley Orgánica de Empresas Públicas en Registro Oficial No. 48 de 16 de octubre de 2010, que dentro de la Disposición Transitoria Segunda transformó la naturaleza jurídica de CNEL S.A., convirtiéndola en una empresa pública, al amparo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Como consecuencia, se debieron asumir nuevas competencias y responsabilidades dentro del protagonismo que corresponde como impulsadores y ejecutores del

bienestar colectivo de las regionales que dirigen. En este ámbito, la Corporación está comprometida en la renovación y ejecución de proyectos y programas específicos de trabajo que beneficien a la colectividad.

En tal virtud, existiendo un manual de funciones no acorde a la actual necesidad de CNEL S.A., es conveniente rever las funcionalidades y las descripciones de cada uno de los cargos, que para el caso de esta tesis, se basará únicamente en los cargos y perfiles del personal que labore en el área de la contratación pública, es decir en los departamentos de adquisiciones o compras conforme a las empresas regionales de la Corporación.

Las reformas que se establezcan del actual Manual de funciones está enfocado a una Organización por Procesos y pretende del modo más objetivo posible, alinearse a las demandas de los clientes y en el grado de satisfacción que estos esperan, a través de la formación de armónicos e interdisciplinarios departamentos de adquisiciones o compras, que busquen la eficiencia y eficacia en ejercicios de trabajo participativo para el logro de los productos y con el uso del tiempo y de los recursos disponibles, siempre respetando y cumpliendo las disposiciones legales, que para el caso de la contratación pública, se estipulen.

Se pretende también con este nuevo enfoque el conocimiento de los roles públicos en función de las líneas estratégicas de trabajo y de los productos esenciales que están vinculados con la visión de CNEL; permitiendo además la implementación de procedimientos de gestión basados en la administración operativa de bienes y servicios con el correspondiente control y monitoreo de resultados.

En el primer y segundo capítulo de este trabajo se han dado pautas genéricas de lo que debería manejarse dentro del proceso de contratación y por ende en el departamento respectivo. Todas esas puntualizaciones han sido recopiladas y consolidadas para obtener la mejor descripción del perfil de competencias que debería considerarse para los funcionarios de dichos departamentos.

En el ANEXO 1 se observa el perfil inicial para los funcionarios, sin embargo en el ANEXO 2 se encuentran las modificaciones para dichos perfiles. Para efectuar las reformas se han utilizado los formatos establecidos por el Departamento de Talento Humano y bajo las directrices de la Gerencia de Control de Gestión, área que se encarga de los temas de gestión, homologación de la documentación necesaria, planificación estratégica entre otros temas.

A continuación, a modo de gráfica se ilustra la descripción para el caso del Coordinador de Contrataciones.

| Aprobado por | Nombre | Cargo | Fecha | Firma |
|---|---|---|---|---|
| Revisado por | | | | |

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del puesto:** | Coordinador de Adquisiciones | | |
| **Área:** | Administrativo | **Departamento:** | Contrataciones |
| **Grupo Ocupacional:** | | **Grado:** | |
| **Rol del puesto:** | Administración y Supervisión de los procesos de Contratación | **Código:** | |
| **Ubicación Geográfica:** | Guayaquil | **No. Ocupantes:** | 1 |
| **Reporta a:** | Gerente Administrativo | | |

### II. MISIÓN DEL PUESTO

Optimizar los recursos de la Corporación Nacional de Electricidad a través de la buena administración y supervisión del proceso de contratación pública satisfaciendo al cliente interno y con el óptimo cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas.

### III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**1- VERIFICACION Y PUBLICACION DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN** F I NC

**1.1 Actividades Del Proceso Actual**

- Generar políticas para viabilizar el proceso de elaboración del PAC (regional y de matriz)
- Coordinar con la Gerencia de Planificación las contrataciones respectivas para el año siguiente
- Conciliar el PAC con el Presupuesto del año inmediato superior
- Garantizar la información veraz y real en el Plan Anual de Contratación
- Gestionar en las diversas instancias la elaboración del PAC
- Verificar, Analizar y gestionar la aprobación del Plan Anual de Contratación
- Seguimiento y control en la aplicabilidad de las normativas vigentes para el PAC
- Publicar PAC y su seguimiento de las empresas regionales
- Realizar las modificaciones requeridas en el PAC

**1.2 Resultados Esperados**

- Indicador de gestión: Oportunidad de cumplimiento de publicación del PAC
- Indicador de gestión: Integridad de la información del PAC

**2- SUPERVISAR Y GESTIONAR LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS, OBRAS** F I NC

**2.1 Actividades Del Proceso Actual**

- Seguimiento y control en la aplicabilidad de las normativas establecidas para la contratación pública
- Supervisar las contrataciones solicitadas formalmente a la Dirección.
- Generar Órdenes de Compra para la contratación o adquisición propia del departamento
- Establecer el registro de proveedores con y sin RUP
- Evaluar cotizaciones y proformas presentadas
- Brindar asesoramiento a los departamentos o empresas regionales en temas de contrataciones.
- Administrar el portal www.compraspublicas.gob.ec.
- Publicar los documentos necesarios y respectivos de los procesos de contratación, que se hayan realizado

**TABLA. 2.2a. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR DE CONTRATACIONES**

- Controlar y realizar seguimiento de los procesos publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec.
- Monitorear y verificar el cumplimiento del PAC, en concordancia con las contrataciones realizadas
- Mantener actualizados los procedimientos para las contrataciones normadas por las respectivas leyes estatales – LOSNCP
- Generar mejoramientos continuos en los procesos de contrataciones
- Absolver cualquier inquietud presentada por parte del INCOP
- Administrar los contratos delegados a la Dirección
- Velar por la integridad de la información publicada en el portal www.compraspublicas.gob.ec,
- Mantener al personal bajo su supervisión con las competencias necesarias para las actividades encomendadas

**Todas las anteriores atribuciones serán establecidas para los entornos de CNEL matriz así como para cada una de las empresas regionales que la constituyen.**

**2.2 Resultados Esperados**

- Indicador de Gestión: Eficiencia en la contratación
- Indicador de Gestión: Eficacia en la Contratación
- Indicador de Gestión: Porcentaje de Procesos Cancelados
- Indicador de Gestión: Porcentaje de Procesos declarados Desiertos

| IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL |
|---|
| Ver organigrama propuesto para la Dirección de Contrataciones. |

| VI. COMUNICACIÓN | |
|---|---|
| INTERNA | EXTERNA |

| | | |
|---|---|---|
| **Dimensiones del puesto:** | Tiene trabajadores a cargo? SI _x_ NO ___ | |
| **Resultados de las decisiones** | **Autoridad de decisión:** | Toma decisiones de Planificación, Ejecución y Mejoramiento de planes de acción dentro del Proceso de elaboración del PAC, así como el de Contrataciones. |

## PERFIL DEL PUESTO

| VIII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS | |
|---|---|
| Titulación: | Abogado |
| Experiencia: | Mínimo 4 – 5 años en cargos similares |
| Conocimientos Específicos: | 1. Portal de Compras Públicas<br>2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento — Avanzado |

**TABLA. 2.2b. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR DE CONTRATACIONES**

| | | |
|---|---|---|
| | 3. Normas de derecho administrativo y público | Avanzado |
| | 4. Ley de Contraloría General del Estado, y reglamentos | Avanzado |
| | 5. Ley Orgánica de Empresas Públicas | Avanzado |
| | 6. Conocimiento en Word y Excel | Medio |
| | 7. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información | Básico |
| Ayudas para el desempeño: (documentos, normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto) | Manuales, normas, resoluciones, oficios circulares, y todas las disposiciones del INCOP, así como los procedimientos y formatos realizados para el control y monitoreo de las contrataciones | |

| X. AMBIENTE DE TRABAJO | | |
|---|---|---|
| **Equipos de seguridad:** | Protector de pantalla<br>Silla ergonómica | |
| **Recursos materiales:** | Materiales de oficina<br>Teléfono<br>Internet | Computador portátil<br>Impresora<br>Escáner |
| **Factores de Riesgo:** | Iluminación<br>Riesgos psicológicos<br>Riesgos ergonómicos | |

**TABLA. 2.2 c. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR DE CONTRATACIONES**

Cabe mencionar, que desde la matriz de la Corporación, se dan las directrices respectivas para todo el accionar de las empresas regionales. En tal sentido las gerencias de área de la matriz, tienen comunicación bilateral con sus símiles en las regionales, por ello, la Dirección de Adquisición de matriz (departamento encargado de las compras públicas) entabla relación directa con las áreas, departamentos o superintendencias de compras o adquisiciones de cada una de las empresas regionales, facilitando así la carencia de burocracia, de tal manera que sea ágil y eficaz la transferencia de información o informes, para los organismos superiores de control y rectoría. Este hecho, conlleva a incrementar las responsabilidades y el trabajo en la matriz de la Corporación, debido al gran volumen de contrataciones que se generan tanto en las regionales como en la propia matriz, y dada la supervisión y asesoría que diariamente se da a las empresas regionales.

Producto de todo lo anteriormente mencionado, se concluyó que era imperante establecer procedimientos y formatos para la mejor fluctuación de la información respecto a los procesos de contratación, de tal manera que se pueda monitorear a lo largo de cada una de las instancias, el desempeño de las regionales, en busca de tomar a tiempo los correctivos y acciones respectivas, y así contribuir con el mejoramiento del proceso, que se traduce en mejoras para la Corporación y mayor eficiencia en la utilización de los recursos involucrados. Como se puede verificar en las tablas anteriores, se han determinado indicadores de gestión que proporcionarán la información que se necesita para evaluar el desempeño del personal inmerso en el departamento a cargo de las contrataciones.

En el siguiente capítulo, se establecerá formalmente la homologación del procedimiento común para las contrataciones, así como también de los formatos respectivos. Los estándares de homologación de procesos fueron entregados a mi persona, por la Gerencia de Control de Gestión de CNEL, quienes coadyuvaron a que el procedimiento común para las contrataciones se efectúe conforme las directrices para la elaboración de procedimientos y la respectiva codificación dentro de la Corporación.

# CAPITULO 3: ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE CONTROLES

## 3.1. Diseño y Estructura del Procedimiento

En el primer capítulo se mencionó a groso modo como se desarrolla el proceso de contratación pública conforme a los lineamientos planteados por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su respectivo Reglamento. En este capítulo se establecerá a detalle los pasos a seguir en el proceso de contratación pública describiendo el procedimiento interno que regula la fase precontractual, contractual y post-contractual de los procesos de contratación en la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, realizados a través del portal www.compraspublicas.gob.ec, y cuyo presupuesto referencial supere el 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado.

Para una mejor esquematización del procedimiento de contratación pública se han realizado los diagramas de flujo que serán descritos a lo largo de este inciso (en el ANEXO 3 se ha incorporado el procedimiento total oficializado dentro de CNEL S.A., bajo los esquemas de la documentación respectiva).

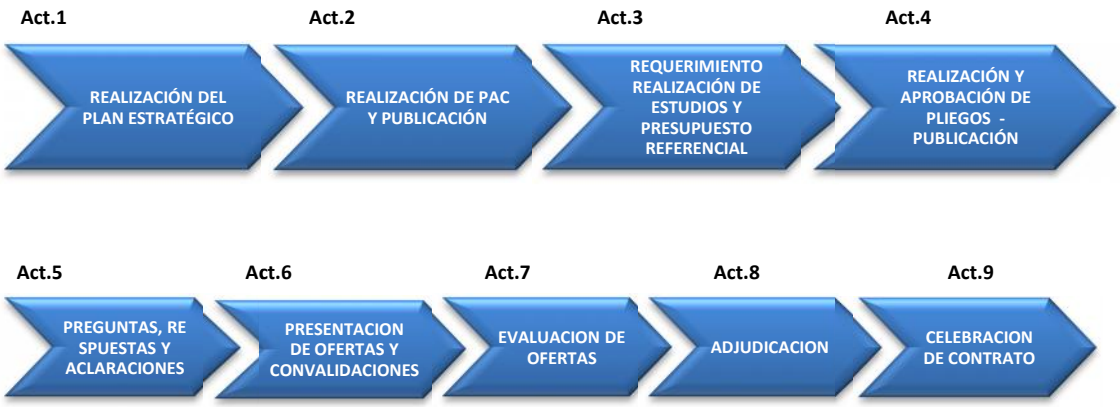


**FIG. 3.1. PROCESO GENÉRICO PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Las actividades uno y dos del proceso genérico no serán desarrolladas en el presente estudio por cuanto ha sido previamente establecido un procedimiento individual para cada una de estas macro actividades.

## 3.2. Descripción y Elaboración del Procedimiento

Dentro del segundo capítulo de la presente tesis, se indicó que las estructuras orgánicas de cada una de las empresas regionales de CNEL poseen características propias que las diferencian entre sí, con este antecedente, para el desarrollo del procedimiento se ha considerado la descripción más generalizada con relación a los responsables de cada una de las actividades y de los actores que se involucran. Fue necesario definir ciertos conceptos:

- Área de Adquisiciones.- Personal a cargo de la administración del portal oficial www.compraspublicas.gob.ec., cuyo objetivo es ser el último filtro para la revisión de la documentación, previa a su publicación.

- Área Requirente.- Área que solicita la contratación, realiza los pliegos, especificaciones técnicas y vela por el correcto funcionamiento del proceso precontractual, participando en todas y cada una de sus etapas.

- Adjudicación.- Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o su delegado, otorga derechos y obligaciones al oferente seleccionado y surte efecto a partir de su notificación.

- Certificación presupuestaria.- Documento que certifica la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación y es conferida por el Jefe Financiero o quien haga sus veces.

- Convalidación de errores de forma.- Etapa de los procesos de contratación en la que los oferentes pueden enmendar errores de forma e integrar documentos que les permitan subsanar omisiones sobre su capacidad legal, técnica o económica.

- Comisión Técnica.- Comisión integrada por profesionales o servidores de CNEL, designados por la máxima autoridad o su delegado (Si la entidad no cuenta en su nómina con un profesional afín al objeto de la contratación, podrá contratar uno para que integre de manera puntual y específica la respectiva Comisión Técnica) para la calificación de las ofertas presentadas en los procesos de contratación (de consultoría por lista corta o concurso público, subasta inversa, licitación y cotización). cuyo presupuesto referencial sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.

- Delegado de la máxima autoridad en el proceso.- Funcionario designado por la máxima autoridad para ejecutar las distintas etapas del proceso de contratación, en reemplazo de la comisión técnica.

- Máxima autoridad.- Es quien tenga la representación legal de la empresa, o la delegación por parte de éste, para iniciar procesos de contratación, realizar adjudicaciones, suscribir contratos, etc. La máxima autoridad será el Gerente General para el caso de la matriz de CNEL y el Gerente Regional para las regionales.

- Memorando.- Comunicación interna de carácter oficial que se utiliza para comunicar disposiciones, consultas, órdenes e informes. Dicha comunicación cuenta con varias partes ya estipuladas, como el membrete, la numeración, el asunto, la referencia y el cuerpo.

- Plan Anual de Contrataciones.- Plan formulado por CNEL que contendrá las obras, bienes y servicios incluidos los de consultoría, que se contraten durante el ejercicio fiscal, para el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, objetivos y necesidades institucionales, elaborado junto con el presupuesto. Se publicará en el portal www.compraspublicas.gob.ec., hasta el 15 de enero de cada año.

- Pliegos.- Documentos precontractuales elaborados por el área requirente y aprobados por la máxima autoridad para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el INCOP, no obstante la entidad contratante bajo su responsabilidad podrá modificar y ajustarlos a las necesidades particulares de cada proceso de contratación siempre que cumpla con la LOSNCP y su reglamento general.

- Portal de compras públicas.- (www.compraspublicas.gob.ec).- Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública.

- Solicitud a bodega.- Solicitud emitida por el área requirente, por medio del cual se solicita a la bodega, el bien requerido para que ésta corrobore si se encuentra en stock.

- Solicitud de compra.- Documento emitido por bodega, por el cual certifica que el bien o bienes requeridos, no se encuentran en stock, por tanto es necesaria su adquisición.

- Sub-comisión de apoyo.- Sus integrantes son designados por la Comisión Técnica, quienes deberán emitir informes respecto a la parte técnica de las ofertas, donde incluirán las recomendaciones que se consideren necesarias.

A continuación se menciona cada una de las actividades dentro del proceso establecido para las diez empresas regionales que constituyen la Corporación, así como para la matriz.

### 3.2.1. Requerimiento, Realización de Estudios Previos

- El área requirente identifica la necesidad de adquisición de bienes, contratación de servicios incluidos los de consultoría o ejecución de obra.

- Para el caso de adquisición de bienes, previamente, el área requirente remite una solicitud a bodega, para que se verifique su stock.

    - ❖ De existir stock en bodega, se elabora el correspondiente egreso al área requirente.

  De no existir en stock, la Bodega emitirá una solicitud de compra.

- El área Requirente solicita mediante Memorando al área Financiera, se emita:

    - ❖ Certificación de disponibilidad Presupuestaria y económica presente o futura de la contratación requerida, la cual utilizará el formato “FO-CNEL-CORP-DA-05”.

- ❖ “Verificación de bienes, servicios y obras en el PAC” formato FO-CNEL-CORP-DA-01

De no encontrarse presupuestada la contratación requerida, se solicitará autorización de la máxima autoridad, para realizar las reformas presupuestarias y la modificación del PAC mediante resolución motivada, suscrita por la máxima autoridad o su delegado, luego de lo cual se emitirán las certificaciones correspondientes.

- El Área Requirente una vez recibida las certificaciones, elabora un memorando en que se adjuntarán las certificaciones recibidas y se solicitará a la máxima autoridad el inicio del proceso de contratación. El memorando deberá contener:

  - ❖ Estudios previos del proceso precontractual que se solicite iniciar, que incluirán las especificaciones técnicas o términos de referencia, plazo contractual, presupuesto referencial efectuado con estudio de mercado), justificación de la necesidad, forma de pago, requisitos y cumplimientos de normas o certificaciones, planos, cálculos, y todo lo relevante en el proceso, que motive y justifique la solicitud.
  - ❖ Solicitud de compra (de tratarse de un bien)

- La Máxima autoridad autoriza el inicio del proceso, de la resolución respectiva bajo formato “FO-CNEL-CORP-DA-06” con firma de responsabilidad en el documento.

De no ser autorizado el inicio del proceso, la solicitud será archivada por el área requirente.

### 3.2.2. Realización y Aprobación de Pliegos - Publicación

- El área requirente elabora los pliegos, de acuerdo a los formatos obligatorios del INCOP.

- Los pliegos son revisados por la Unidad de Asesoría Jurídica, adjuntando para el efecto la siguiente documentación:

  - Pliegos
  - "Verificación de bienes, servicios y obras en el PAC" Formato FO-CNEL-CORP-DA-01
  - Certificación de disponibilidad presupuestaria y económica
  - Solicitud de Compra (en caso de ser bien)
  - Memorando que contengan la justificación de la necesidad y demás información que refieren los estudios previos

- Una vez revisado los pliegos, el Área Jurídica, elabora la resolución de aprobación de pliegos y la remite a la máxima autoridad para su firma.

- La máxima autoridad suscribe la Resolución de aprobación de pliegos, por medio de la cual dispone al Área de Adquisiciones publique en el portal de compras públicas, los pliegos del proceso, y demás documentos relevantes.

- El Área de Adquisiciones realiza una final revisión de la documentación que recibe y si esta se encuentra completa y correcta procede con su publicación, y registro de los archivos en un expediente contractual. De encontrarse incompleta o de estar incorrecta, el área de adquisiciones elabora un memorando notificando la observación y devuelve el trámite a la Unidad de Asesoría Jurídica para su corrección.

- La máxima autoridad designa a la comisión técnica o al delegado del proceso, mediante Memorando.

- La Comisión Técnica, considerando la magnitud de la contratación, podrá integrar subcomisiones, sólo y exclusivamente para el análisis técnico de las ofertas.

- En el caso de que la Entidad Contratante determine que, no persiste la necesidad de la compra, que es necesario introducir una reforma sustancial que cambie el objeto de la contratación o por violación sustancial de un procedimiento precontractual, en cualquier momento entre la convocatoria y 24 horas antes de la fecha de presentación de las ofertas, la máxima autoridad podrá declarar cancelado el procedimiento, mediante resolución motivada.

### 3.2.3. Presentación de Ofertas

- El Área de Adquisiciones recibe las preguntas efectuadas a través del portal compras públicas, y las remite a Comisión Técnica o al delegado del proceso, para sus respectivas respuestas.

- El Área de Adquisiciones publica en el portal www.compraspublicas.gob.ec., las respuestas o aclaraciones, recibidas por parte de la comisión técnica, o el delegado del proceso. La entrega de las respuestas y/o aclaraciones al área de adquisiciones, para su publicación, deberá realizarse con el mínimo de 3 horas antes del vencimiento de la fecha establecida en el cronograma del proceso.

- Los Proveedores presentan sus ofertas hasta la fecha máxima fijada en los pliegos, las mismas que serán recibidas en la recepción o secretaría general de CNEL matriz o regionales, (según lo estipulado en los pliegos), confiriéndose por cada una, comprobantes de entrega, según formato FO-CNEL-CORP-DA-02 “Recepción de Oferta”.

    - ❖ Por cada presentación de oferta técnica y/o económica, se sacarán dos impresiones, una para entregar al Contratista y otra para anexar al trámite.

- La Recepcionista o Secretaria entregará a la Comisión Técnica o el delegado del proceso. las ofertas y los formatos FO-CNEL-CORP-DA-02 “Recepción de Oferta” que se hubieren generado,

### 3.2.4. Análisis de Ofertas

- La Comisión Técnica o el delegado del proceso, una vez transcurrido el periodo de entrega de ofertas, procede a la apertura de los sobres y revisa la documentación de acuerdo a las especificaciones y condiciones establecidas en los pliegos.

- En caso de existir errores de forma en las ofertas presentadas, la comisión técnica o el delegado del proceso elaborará un acta de convalidación donde constará la información a convalidar, e informarán sobre el acto de apertura.

Adicionalmente, por cada oferente, efectuarán una comunicación de notificación respecto a los errores de forma por convalidar, remitiendo dichos

documentos al área de Adquisiciones, con el tiempo suficiente para que éstos sean publicados oportunamente.

- El área de adquisiciones publicará en el portal www.compraspublicas.gob.ec., el acta de convalidación, además de notificar a cada oferente, el error a convalidar.

- Los Proveedores presentan sus convalidaciones, y son recibidas en la recepción general, o en la secretaría de la gerencia, conforme se indique en los pliegos, confiriéndose por cada una, comprobantes de entrega, según formato FO-CNEL-CORP-DA-03 "Recepción de Convalidaciones". Dichas convalidaciones serán entregadas a la comisión técnica o al delegado del proceso.

### 3.2.5. Aprobación de Ofertas

- La Comisión Técnica o su delegado analizará las ofertas y elaborará el acta de calificación, remitiéndola a la máxima autoridad, para su conocimiento utilizando formato "FO-CNEL-CORP-DA-07", "Informe De Análisis Y Evaluación De Ofertas".

- La máxima autoridad dispone mediante sumilla, al área de adquisiciones, la publicación del acta de calificación en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

- El área de Adquisiciones, sobre la base del acta de calificación, procede a calificar a los proveedores que cumplen con los requisitos exigidos, y a descalificar a quienes no lo hagan, a través del portal. Se establecerá claramente las razones por las que se descalifican a todos los

proveedores invitados. El acta será publicada en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

### 3.2.6. Adjudicación (o Declaratoria Desierto y Finalización)

- Una vez concluida la etapa de calificación, puja electrónica, negociación o sorteo aleatorio, según sea el caso, la máxima autoridad dispone al área jurídica elaborar la resolución de adjudicación del contrato o declaratoria de desierto del proceso, la misma que se sustentará en el acta de calificación, acta de negociación o en el informe de resultados, según sea el caso, y que contendrá la recomendación expresa del delegado del proceso o de la comisión técnica, para declarar desierto el proceso o adjudicar el contrato.

- La máxima autoridad suscribe la resolución de adjudicación "FO-CNEL-CORP-DA-08", o declaratoria de desierto, y remite la misma al área de Adquisiciones, para que publique la resolución, y adjudique el contrato o declare desierto el proceso, en el portal.

- De contener la resolución la declaratoria de desierto, el área de Adquisiciones procederá a archivar el expediente.

### 3.2.1. Celebración del Contrato

- Si se trata de una resolución de adjudicación del proceso, el área jurídica elaborará el contrato, con los documentos precontractuales de soporte que deberán ser entregados oportunamente por el oferente adjudicado. En los casos en los que el oferente adjudicado deba entregar garantías de fiel cumplimiento del contrato o buen uso del anticipo, éstas deberán

ser proporcionadas al área jurídica con la debida anticipación, puesto que para la suscripción del contrato deberá contarse con el informe del asesor jurídico respecto del cumplimiento de lo requerido en los pliegos y consecuente aceptación de las garantías.

- Una vez suscrito el contrato, la máxima autoridad designará a un administrador del contrato, que será notificado mediante Memorando, utilizando el Formato FO-CNEL-CORP-DA-04.

- El área jurídica remitirá copia del contrato al área de adquisiciones, así como un original del mismo al administrador del contrato y al área financiera.

- El área de Adquisiciones procederá a publicar en el portal www.compraspublicas.gob.ec., el referido contrato.

- El administrador del contrato realizará el seguimiento al contratista, velando por el cabal y oportuno cumplimiento de las cláusulas y obligaciones establecidas en él. Cualquier documento que se genere en la etapa de ejecución del contrato, será remitida en el término de 5 días al área de adquisiciones para su correspondiente publicación.

- Notificada la entrega del bien, fin de la prestación de servicios o la terminación en la ejecución de la obra, por parte de la Contratista, la máxima autoridad nombrará a una comisión de recepción, que será conformada por un delegado de la máxima autoridad, el administrador del contrato, y un técnico que no haya intervenido en el proceso, de conformidad con lo establecido en el artículo 124 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

- Si se tratare de bienes, serán ingresados a bodega, en cuyo caso se deberá conferir el debido comprobante de ingreso.

- La Comisión de Recepción elabora el acta de entrega recepción con los antecedentes, condiciones generales de ejecución, condiciones operativas, liquidación económica, liquidación de plazos y cualquier otra circunstancia que se estime necesaria.

- Realizada y suscrita el acta de entrega recepción, una copia será remitida al área de adquisiciones, para su publicación en el portal www.compraspublicas.gob.ec. y finalización del proceso.

- El expediente de contratación será archivado con la impresión de la página del portal, que corrobore que el proceso ha sido finalizado, y permanecerá bajo la custodia del Área de Adquisiciones.

El expediente de contratación deberá contener los documentos que señala el artículo 13 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, así como también ésta documentación deberá ser publicada en el portal.

En el siguiente gráfico se visualiza en diagrama de flujo, el procedimiento común interno  expuesto hasta el momento. .

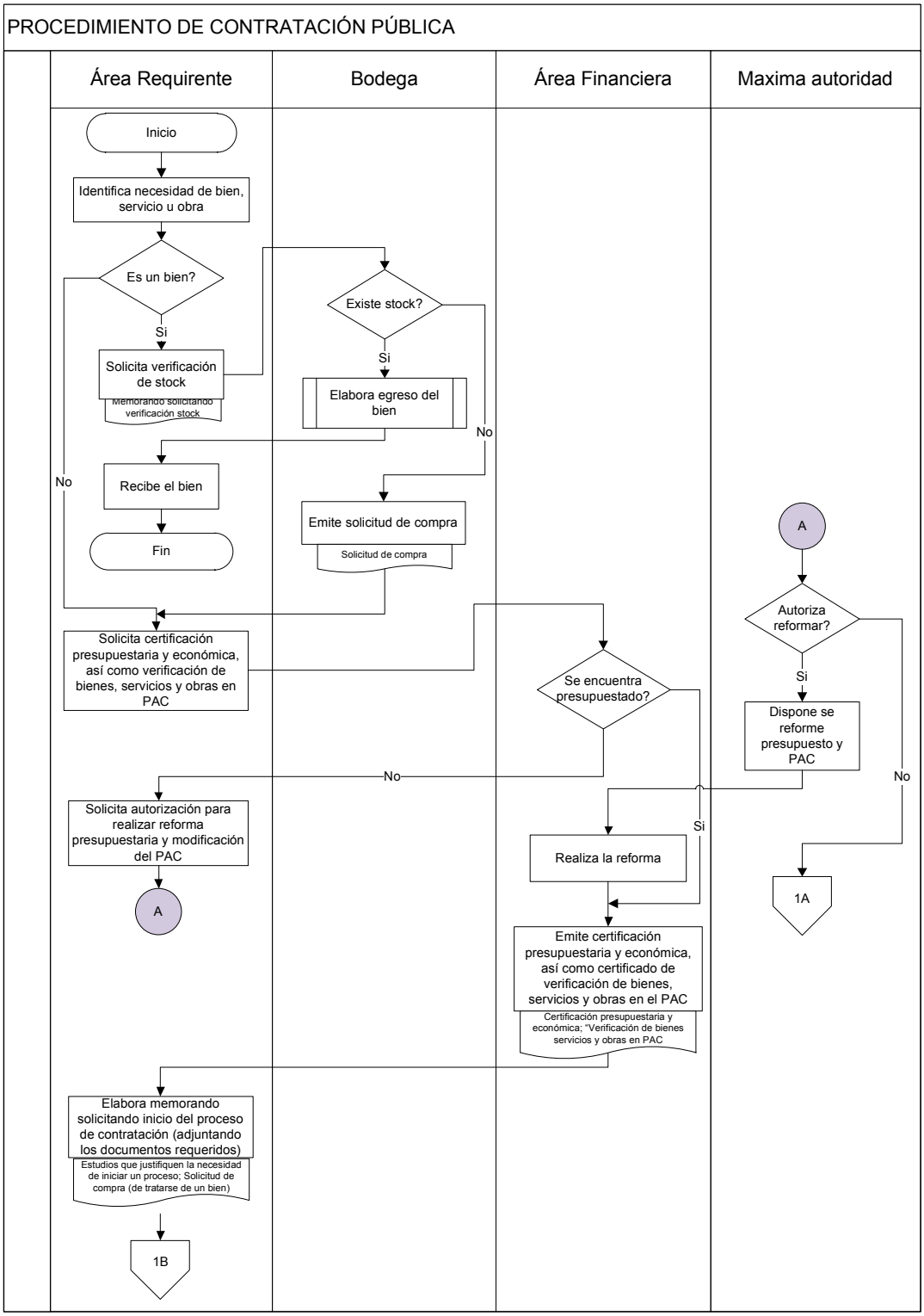



**FIG. 3.2a. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

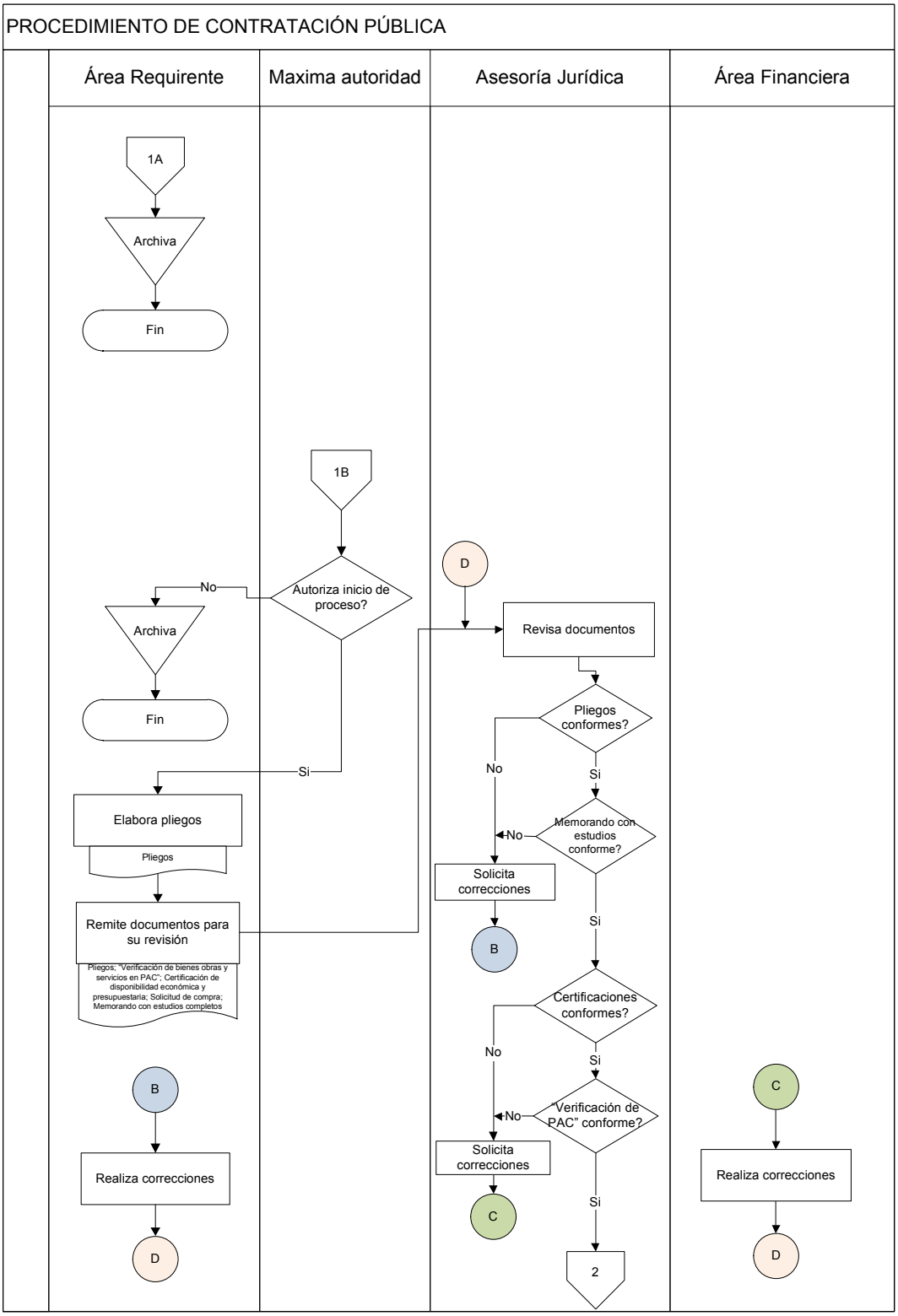



**FIG. 3.2b. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

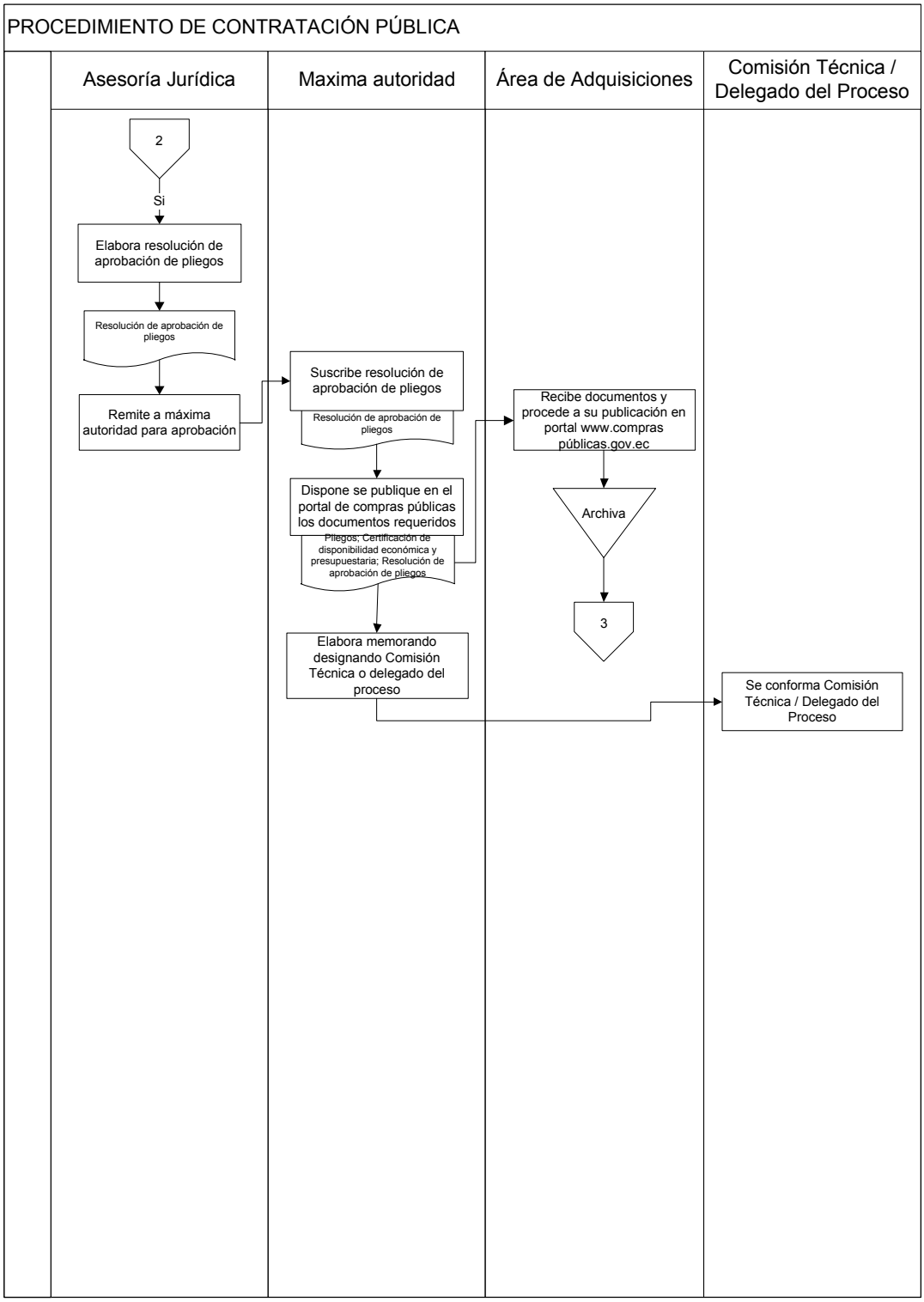



**FIG. 3.2c. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

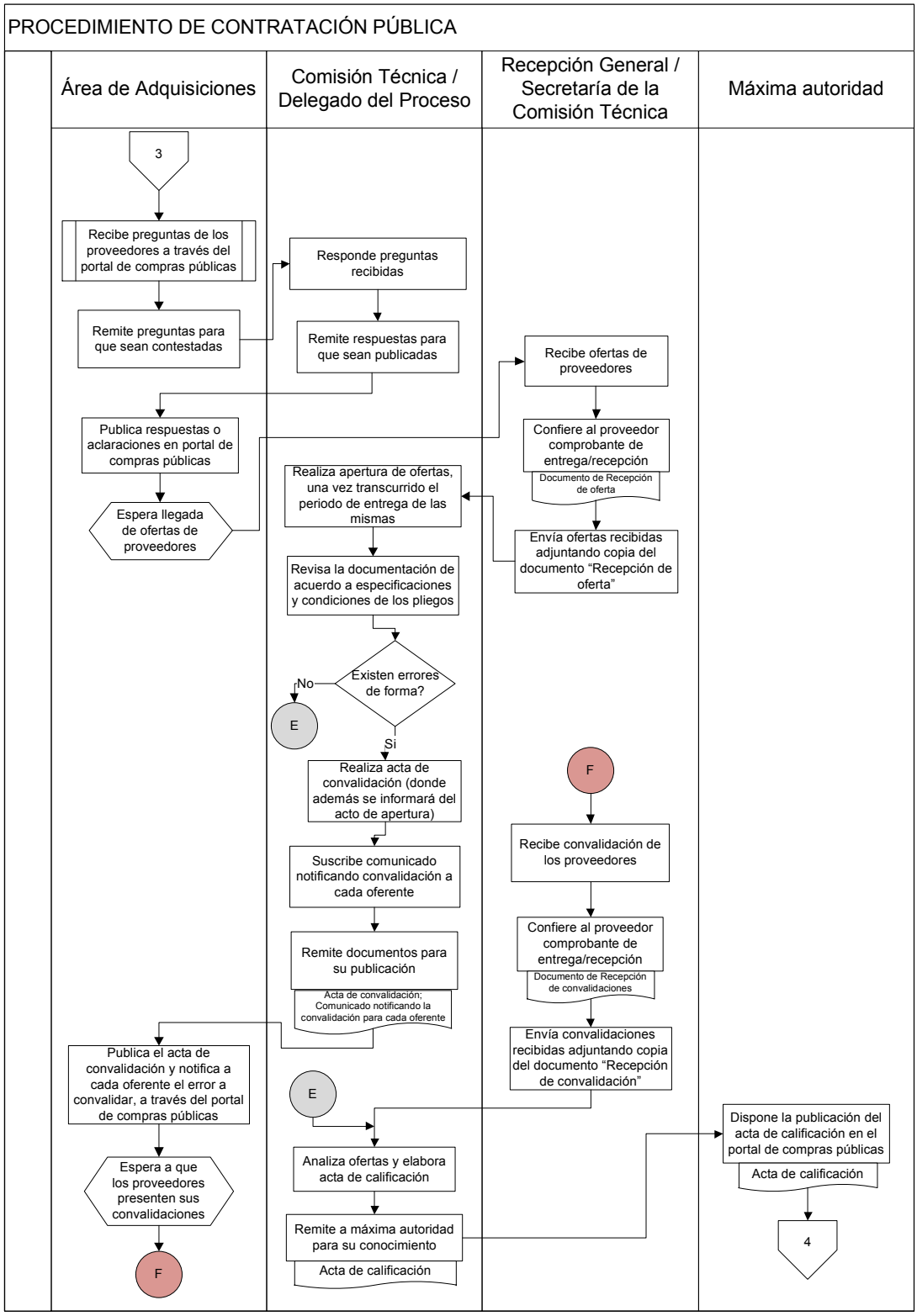



**FIG. 3.2d. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

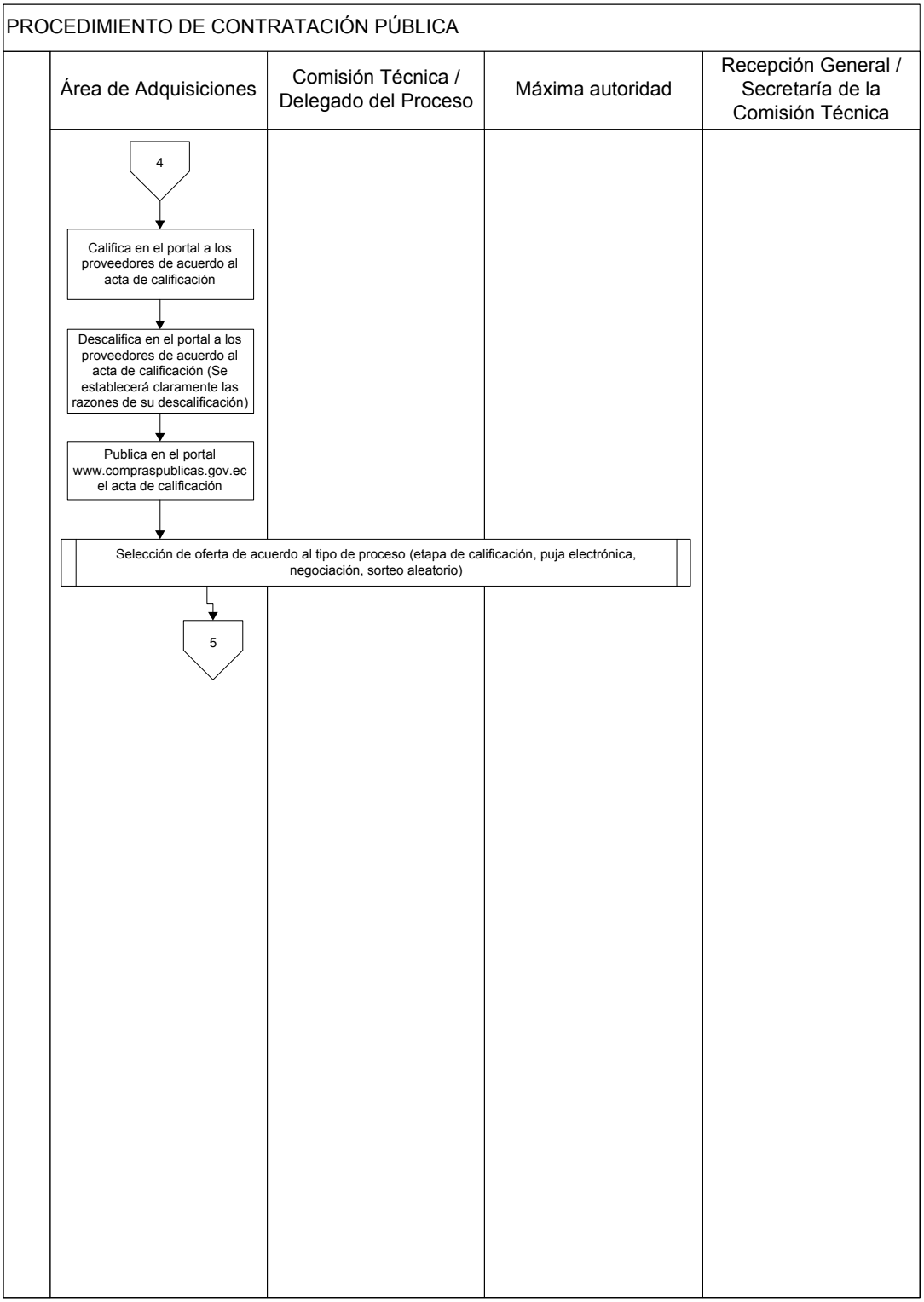



**FIG. 3.2e. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

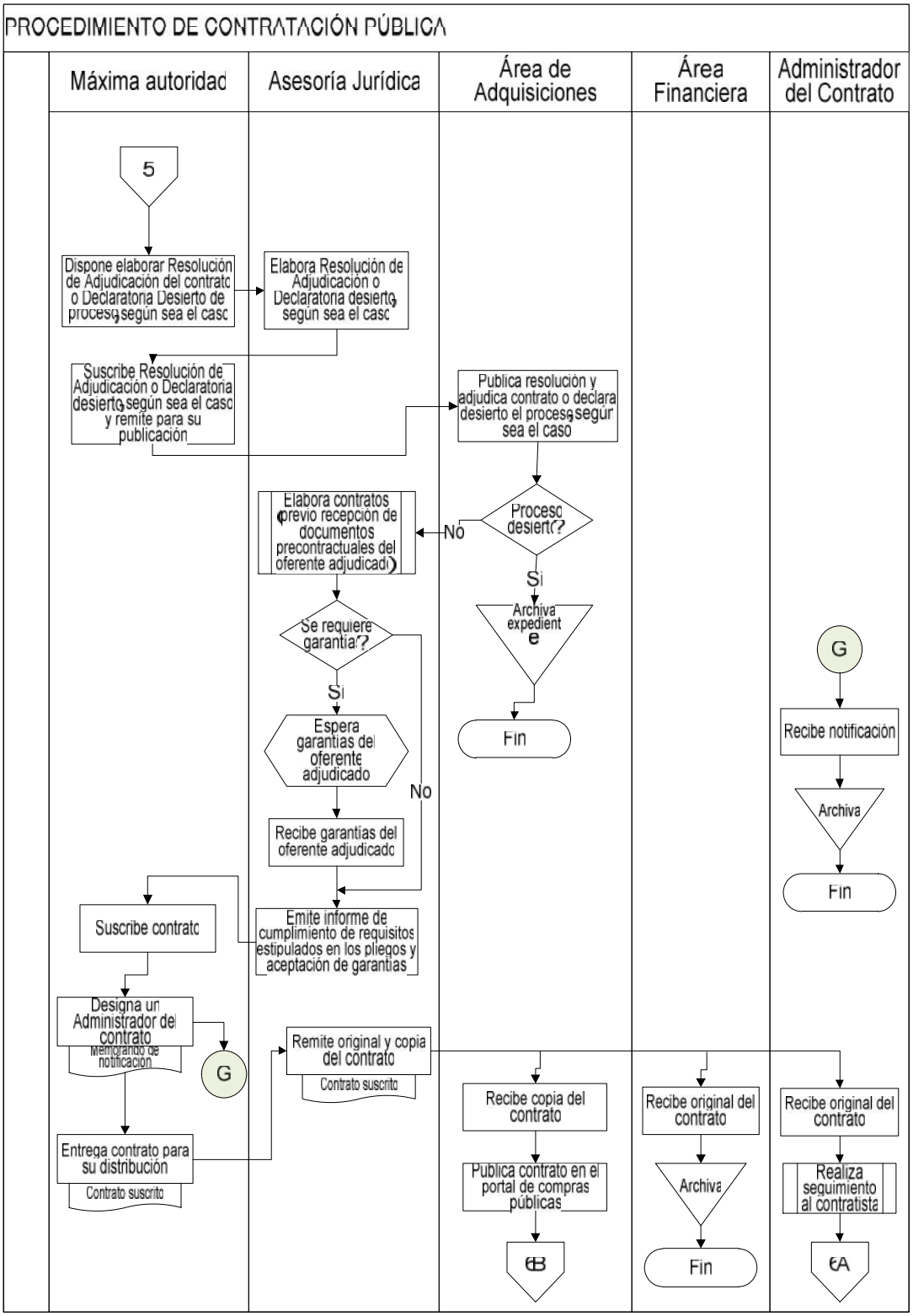



**FIG. 3.2f. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

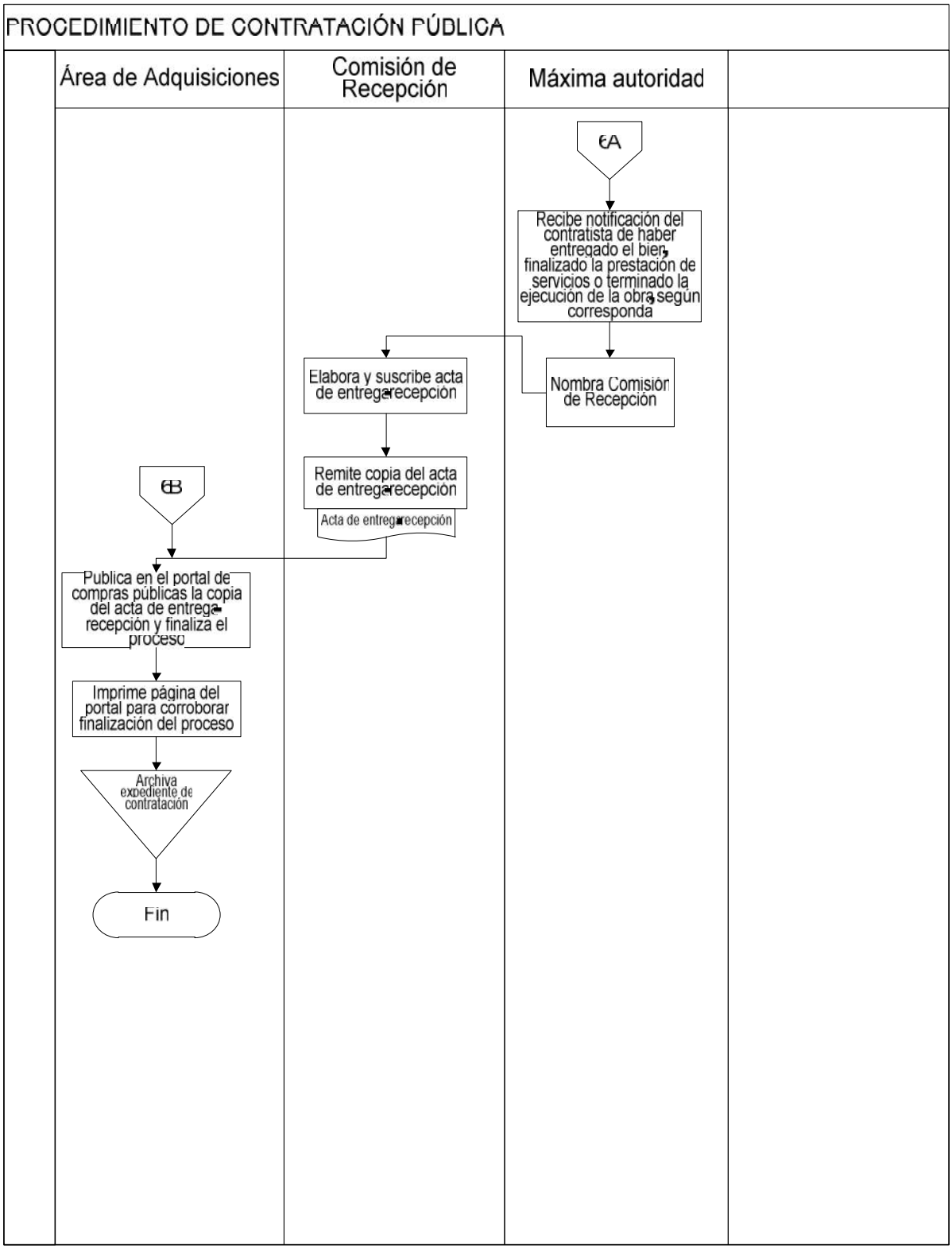

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
Área de Adquisiciones
Comisión de Recepción
Máxima autoridad
6A
Recibe notificación del contratista de haber entregado el bien, finalizado la prestación de servicios o terminado la ejecución de la obra, según corresponda
Nombra Comisión de Recepción
Elabora y suscribe acta de entrega-recepción
Remite copia del acta de entrega-recepción
Acta de entrega-recepción
6B
Publica en el portal de compras públicas la copia del acta de entrega-recepción y finaliza el proceso
Imprime página del portal para corroborar finalización del proceso
Archiva expediente de contratación
Fin

FIG. 3.2 g. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

## 3.3. Diseño y Elaboración de Formatos e Indicadores

Una vez descrito el procedimiento común interno para todas las contrataciones de CNEL, es imperioso afinar los controles respectivos para un monitoreo permanente de estas actividades, a fin de identificar posibles cuellos de botella que se presentan en la cadena logística y que perjudican ostensiblemente la competitividad de CNEL en el mercado, de esta manera se podrán establecer mecanismos de mejoras, se podrán identificar y tomar acciones sobre problemas operativos, medir el grado de competividad de CNEL, satisfacer las expectativas del cliente y asegurar el buen vivir, mejorar el uso de los activos y recursos, reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

### 3.3.1. Formatos

El procedimiento único de contrataciones que ha sido expuesto, exige que los documentos que se emplean en él, sean consistentes, flexibles, transparentes y totalmente apegados a la normatividad vigente. En consecuencia, para dar certidumbre a los ciudadanos y asegurar que los lineamientos y criterios de presentación y evaluación de ofertas, la adjudicación de contratos, el control del proceso precontractual y la interpretación de disposiciones aplicables, se realizan de forma consistente y desprovista de discrecionalidad, fue necesario homologar los documentos que se utilizaban en las distintas regionales y que implican una estandarización de contenidos sustentados en las disposiciones normativas y en la experiencia de las áreas vinculadas en los procesos. En el ANEXO 3 es posible visualizar cada uno de estos formatos y el rol que cumplen en su aplicación.

### 3.3.2. Indicadores

Uno de los factores determinantes para que este proceso se lleve a cabo con éxito, es justamente implementar un sistema adecuado de indicadores que midan la gestión de los mismos, que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico. Como todo se puede medir, todo se puede controlar y por ende administrar, entonces allí radica el éxito de cualquier operación.

A continuación se procederá a establecer los indicadores que favorecerán al administrador de los procesos contractuales que se generan en la Contratación Pública.

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Medir y controlar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones dentro de cada una de las empresas regionales así como de toda la Corporación. |
| FORMULACION | $Ejecución\ del\ PAC = \frac{Monto\ Efectivamente\ Ejecutado\ del\ PAC}{Monto\ Planificado\ de\ Ejecución\ del\ PAC} * 100$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | % (Porcentaje) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | 80% |
| OBSERVACIONES | La meta ha sido establecida para termino del año, sin embargo puede ser considerada de la misma manera si el monitoreo se lo realiza mes a mes con metas mensuales. Este indicador será monitoreo para cada una de las empresas regionales así como para la matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.3. EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES**

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | NUMERO DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS ANUAL |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Medir y controlar el número de procesos declarados desiertos por el tiempo considerado sea esto mensual o de manera anual contemplando el Art. 33 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contrtación Pública. |
| FORMULACION | $Número\ de\ Procesos\ Declarados\ Desiertos = \frac{Cantidad\ de\ Procesos\ Desiertos}{Período\ de\ tiempo\ considerado}$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | Procesos / mes (año) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | 0 Procesos / mes (año) |
| OBSERVACIONES | Este indicador será considerado tanto para las empresa regionales como para matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.4. NÚMERO DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS**

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | NUMERO DE PROCESOS CANCELADOS ANUAL |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Medir y controlar el número de procesos cancelados por el tiempo considerado sea esto mensual o de manera anual contemplando el Art. 34 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contrtación Pública. |
| FORMULACION | $Número\ de\ Procesos\ Cancelados = \frac{Cantidad\ de\ Procesos\ Cancelados}{Período\ de\ tiempo\ considerado}$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | Procesos / mes (año) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | 0 Procesos / mes (año) |
| OBSERVACIONES | Este indicador será considerado tanto para las empresa regionales como para matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.5. NÚMERO DE PROCESOS CANCELADOS**

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | EFICIENCIA DE LA CONTRATACIÓN |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Administrar apropiadamente los recursos económicos en cada uno de los procesos de contratación de tal manera que su optimización sea la mayor. |
| FORMULACION | $Eficiencia\ en\ la\ Contratación = \left(1 - \frac{Monto\ de\ las\ Contrataciones\ Efectivamente\ realizadas}{Monto\ de\ las\ Contrataciones\ Planificadas\ (referencial)}\right) * 100$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | % (Porcentaje) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | > 90% |
| OBSERVACIONES | Este indicador será considerado tanto para las empresa regionales como para matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.6. EFICIENCIA DE LA CONTRATACIÓN**

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | EFICACIA EN LA CONTRATACIÓN |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Medir y monitorear la capacidad con la cual se realiza la contratación contemplando que éstas se hayan cumplido de acuerdo a la planificación respectiva |
| FORMULACION | $Eficacia\ en\ la\ Contratación = \frac{Número\ de\ Procesos\ efectivamente\ contratados}{Número\ de\ Procesos\ Planificados} * 100$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | % (Porcentaje) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | 100% |
| OBSERVACIONES | Este indicador será considerado tanto para las empresa regionales como para matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.7. EFICACIA EN LA CONTRATACIÓN**

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | PORCENTAJE DE PROCESOS CANCELADOS |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Medir y controlar el número de procesos cancelados conforme al Art. 34 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública a razón de los procesos contratados en un periodo de tiempo considerado, es decir la participación que estos tienen en comparación con los procesos contratados. |
| FORMULACION | $Porcentaje\ de\ Procesos\ Cancelados = \frac{Número\ de\ Procesos\ Cancelados}{Número\ de\ Procesos\ efectivamente\ Contratados} * 100$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | % (Porcentaje) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | 0% |
| OBSERVACIONES | Este indicador será considerado tanto para las empresa regionales como para matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.8. PORCENTAJE DE PROCESOS CANCELADOS**

| CODIGO | NOMBRE DEL INDICADOR: |
|---|---|
| | PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS |

| | |
|---|---|
| ALCANCE / OBJETIVO | Medir y controlar el número de procesos declarados desiertos conforme al Art. 33 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública a razón de los procesos contratados en un período de tiempo considerado, es decir la participación que estos tienen en comparación con los procesos contratados. |
| FORMULACION | $Porcentaje\ de\ Procesos\ Declarados\ Desiertos = \frac{Número\ de\ Procesos\ Declarados\ Desiertos}{Número\ de\ Procesos\ efectivamente\ Contratados} * 100$ |
| UNIDAD DE MEDIDA | % (Porcentaje) |
| FRECUENCIA | Mensual |
| RESPONSABLES | Coordinador de la Contratación |
| META | 0% |
| OBSERVACIONES | Este indicador será considerado tanto para las empresa regionales como para matriz de la Corporación. |

**FIG. 3.9. PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS**

Hasta ahora, se han establecido las características y/o competencias necesarias que debe poseer el personal que labore en el área de adquisiciones a cargo de las compras públicas, para cada una de las empresas regionales así como en CNEL matriz, también se ha estructurado el proceso de manera genérica que favorece al procedimiento común interno y que coadyuva a delimitar el accionar de cada uno de los departamentos así como de los actores inmersos. Finalmente mediante formatos (formularios) e indicadores, se han trazado los controles respectivos para que las actividades tengan un orden y un registro del proceso. En el siguiente Capítulo, se planteará un breve análisis de los resultados encontrados con la información levantada en el año 2010.

# CAPÍTULO 4: EJECUCIÓN Y MONITOREO

## 4.1. Inclusión Formal y Ejecución

Una vez que la Gerencia General ha oficializado a la matriz y sus regionales, el procedimiento único y común para todas las contrataciones, además de sus formatos; se procedió a brindar las capacitaciones respectivas con temáticas afines, haciendo principal énfasis a la importancia de poseer mecanismos sistematizados como lo es la gestión por procesos, dentro del ámbito de las contrataciones, para reducir tiempos de ciclo y mejorar el rendimiento del personal interno. Las temáticas abordadas fueron:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública – LOSNCP.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública – RGLOSNCP.
- Procedimiento único y común para todas las contrataciones
- Utilización de las herramientas de Control (Formatos e Indicadores)
- Monitoreo de las actividades y resultados

Estas capacitaciones han sido brindadas de manera general y a través de reuniones centralizadas en la matriz de CNEL S.A., con todos los recursos necesarios para la operación del Portal de Compras Públicas, así como también se han realizado capacitaciones y asesorías personalizadas en cada una de las localidades de las empresas regionales, a efectos de despejar las dudas e inconvenientes en la contratación de dichas regionales. A parte de esto, se ha motivado al personal a la auto-capacitación que ofrece el portal www.compraspublicas.gob.ec., y que brinda la oportunidad

de poseer un certificado de aprobación de los diferentes procesos de contratación.

Los jefes o encargados del Departamento de Adquisiciones (área que maneja la contratación pública) fueron delegados como líderes de este proceso, para su ejecución dentro de las regionales, por tanto, son los responsables de los resultados de la gestión y ejecución en la contratación pública.

## 4.2. Seguimiento y Control

Producto del seguimiento y control que se implementó para este estudio, se supervigiló la labor realizada por las regionales que aplicaron el proceso de contratación pública, encontrando hasta el 31 de diciembre del año 2010 que el porcentaje de procesos fallidos, respecto a los realmente adjudicados era del 22%. Este hecho perjudica la ejecución presupuestaria y la ejecución del PAC.

Lo contemplado en la tabla No. 4.1. señala la información respecto a los procesos cancelados y declarados desierto, llamados también procesos fallidos. La Fig. 4.1., permite constatar por regional, el número real de procesos fallidos, lo cual involucra que se tenga que modificar las estrategias con el personal o directamente con la gestión dentro del proceso, para que estos sean efectivamente ejecutados.

**Fig. 4.1. PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS Y CANCELADOS**

Como se puede apreciar CNEL Santo Domingo posee un mayor número de procesos publicados (950) en el portal de compras públicas, y a pesar de llevar uno de los porcentajes más altos de procesos fallidos (78), avizora un nivel adecuado en eficacia en el año 2010, siendo su eficacia de 91,78%. Este acontecimiento debe de ser complementado con los montos de contratación, respecto a los procesos que han sido publicados y efectivamente contratados.

Este hecho no ocurre de la misma manera para CNEL Manabí, dado que posee un número de 361 procesos publicados y 95 declarados fallidos, lo cual por ende demuestra inconvenientes presentados en dicha regional con relación al proceso de contratación pública, su eficacia es de 73,68%.

| PROCESOS FALLIDOS CNEL CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE 01-01-2010 A 31-12-2010 | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ENTIDAD CONTRATANTE | PROCESOS DESIERTOS ART. 33 | | | | | | PROCESOS CANCELADOS ART. 34 | | | | | TOTAL DE PROCESOS FALLIDOS | TOTAL DE PROCESOS PUBLICADOS | PORCENTAJE DE PROCESOS FALLIDOS EN RELACION A LOS PROCESOS PÚBLICADOS |
| | Numeral 1: Por no haberse presentado oferta alguna | Numeral 2: Por haberse declarado inhabilitadas las ofertas presentadas | Numeral 3: Por no celebrarse el contrato por causas imputables al adjudicatario, siempre que no sea posible adjudicar el contrato a otro oferente | Numeral 4: Por considerarse inconvenientes para los intereses nacionales o institucionales todas las ofertas calificadas presentadas. | TOTAL DE PROCESOS | TOTAL POR PROCESOS (USD) | Numeral 1: De no existir la necesidad | Numeral 2: Cuando sea necesario introducir una reforma sustancial que cambie el objeto de contratación | Numeral 3: Por violación sustancial de un procedimiento precontractual | TOTAL DE PROCESOS | TOTAL POR PROCESOS (USD) | | | |
| CNEL MANABI | 4 | 13 | 0 | 1 | 19 | $ 6.677.305,69 | 1 | 0 | 4 | 4 | $ 370.582,00 | 23 | 73 | 31,51 |
| CNEL BOLIVAR | 27 | 8 | 0 | 6 | 41 | $ 2.120.637,15 | 1 | 0 | 0 | 0 | $ 1,00 | 41 | 124 | 33,06 |
| CNEL EL ORO | 23 | 8 | 0 | 6 | 42 | $ 3.852.646,14 | 1 | 0 | 0 | 0 | $ 1,00 | 42 | 190 | 22,11 |
| CNEL MILAGRO | 12 | 21 | 0 | 39 | 72 | $ 5.705.745,75 | 1 | 3 | 20 | 23 | $ 2.612.215,73 | 95 | 361 | 26,32 |
| CNEL VILLAGRO | 47 | 14 | 0 | 29 | 90 | $ 6.632.307,55 | 1 | 3 | 0 | 3 | $ 130.575,00 | 93 | 355 | 26,12 |
| CNEL SANTO DOMINGO | 45 | 15 | 0 | 16 | 75 | $ 4.153.160,97 | 1 | 1 | 0 | 1 | $ 101.511,75 | 78 | 950 | 8,21 |
| CNEL SUCUMBIOS | 7 | 5 | 0 | 22 | 34 | $ 4.115.113,12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 34 | 172 | 19,77 |
| CNEL SANTA ELENA | 7 | 9 | 0 | 8 | 24 | $ 2.731.704,15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 24 | 83 | 28,92 |
| CNEL LOS RIOS | 37 | 35 | 0 | 15 | 87 | $ 2.415.882,62 | 1 | 1 | 4 | 6 | $ 652.575,74 | 93 | 428 | 21,73 |
| CNEL ESMERALDAS | 45 | 53 | 0 | 25 | 123 | $ 5.944.240,35 | 1 | 3 | 0 | 3 | $ 1.480.708,62 | 132 | 357 | 36,97 |
| CNEL GUAYAS LOS RIOS | 11 | 15 | 0 | 18 | 44 | $ 6.538.083,75 | 1 | 14 | 3 | 17 | $ 1.345.295,12 | 61 | 190 | 32,11 |
| TOTAL | 270 | 202 | 0 | 185 | 658 | 51.148.021,51 | 1 | 27 | 31 | 58 | $ 6.910.067,92 | 736 | 3.084 | 21,80 |

Ahora bien, al apreciar de manera desglosada a los procesos fallidos con sus respectivos montos, se obtienen resultados alarmantes de valores que fueron presupuestados pero que por distintos motivos, en la mayor parte imputables a CNEL, no pudieron ser contratados, como secuela se disminuye la ejecución del PAC.

| MONTOS POR PROCESOS FALLIDOS CNEL 01-01-2010 A 31-12-2010 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ENTIDAD CONTRATANTE | PROCESOS DESIERTOS ART. 33 | | PROCESOS CANCELADOS ART. 34 | | TOTAL (USD) |
| | TOTAL DE PROCESOS | TOTAL POR PROCESOS (USD) | TOTAL DE PROCESOS | TOTAL POR PROCESOS (USD) | |
| CNEL MATRIZ | 19 | $ 6.870.906,69 | 4 | $ 370.580,00 | $ 7.241.486,69 |
| CNEL BOLIVAR | 41 | $ 2.120.627,29 | 0 | $ 0,00 | $ 2.120.627,29 |
| CNEL EL ORO | 42 | $ 3.863.849,14 | 0 | $ 0,00 | $ 3.863.849,14 |
| CNEL MANABI | 72 | $ 5.703.749,79 | 23 | $ 2.613.226,73 | $ 8.316.976,52 |
| CNEL MILAGRO | 90 | $ 6.630.907,55 | 3 | $ 130.375,00 | $ 6.761.282,55 |
| CNEL SANTO DOMINGO | 76 | $ 4.153.160,97 | 2 | $ 101.511,75 | $ 4.254.672,72 |
| CNEL SUCUMBIOS | 34 | $ 4.125.113,12 | 0 | 0 | 4125113,12 |
| CNEL SANTA ELENA | 24 | $ 2.781.704,26 | 0 | 0 | 2781704,26 |
| CNEL LOS RIOS | 87 | $ 2.415.880,60 | 6 | $ 662.375,74 | $ 3.078.256,34 |
| CNEL ESMERALDAS | 129 | $ 5.944.040,35 | 3 | $ 1.480.703,60 | $ 7.424.743,95 |
| CNEL GUAYAS LOS RIOS | 44 | $ 6.538.081,75 | 17 | $ 1.543.295,10 | $ 8.081.376,85 |
| TOTAL: | 658 | 51.148.021,51 | 58 | $ 6.902.067,92 | $ 58.050.089,43 |

**TABLA 4.2. MONTOS POR PROCESOS FALLIDOS DISGREGADOS**

Por otro lado, la Regional CNEL Guayas – Los Ríos tiene como resultado un monto elevado de procesos fallidos, con respecto a la pequeña cantidad de procesos precontractuales que fueron publicados en el portal Compras Públicas, lo que demuestra la falta de planificación, seguimiento y de ejecución de dicha regional, y que se traduce en el incumplimiento de los objetivos generales del plan estratégico de la entidad.

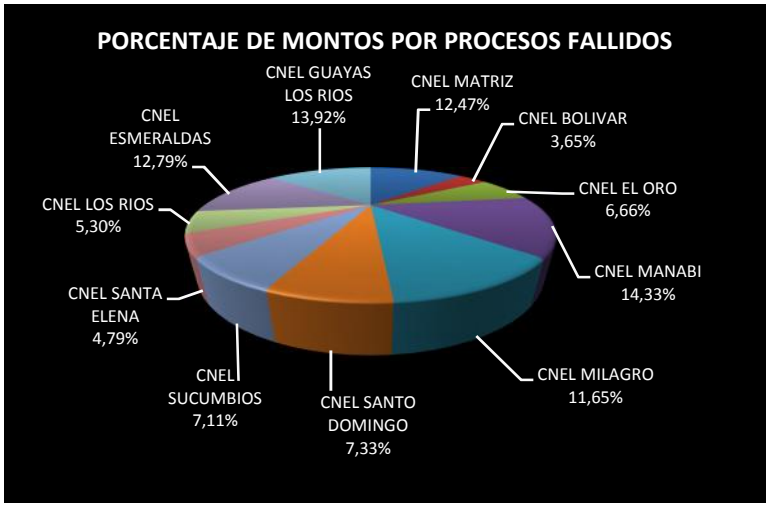



**FIG. 4.2. MONTOS POR PROCESOS FALLIDOS DISGREGADOS**

Sujeto a los indicadores establecidos en el capítulo anterior, se observa para el porcentaje de procesos declarados desiertos y cancelados, el siguiente monitoreo por cada una de las empresas regionales:

| ENTIDAD CONTRATANTE | PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS | PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS CANCELADOS |
|---|---|---|
| CNEL MATRIZ | 26,03% | 5,48% |
| CNEL BOLIVAR | 33,06% | 0,00% |
| CNEL EL ORO | 22,11% | 0,00% |
| CNEL MANABI | 19,94% | 6,37% |
| CNEL MILAGRO | 25,28% | 0,84% |
| CNEL SANTO DOMINGO | 8,00% | 0,21% |
| CNEL SUCUMBIOS | 19,77% | 0,00% |
| CNEL SANTA ELENA | 28,92% | 0,00% |
| CNEL LOS RIOS | 20,33% | 1,40% |
| CNEL ESMERALDAS | 36,13% | 0,84% |
| CNEL GUAYAS LOS RIOS | 23,16% | 8,95% |
| TOTAL: | 20,0% | 1,8% |

**TABLA. 4.3. PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS Y CANCELADOS**

La tabla que antecede, nos indica que existe un elevado número de procesos declarados como desiertos en todas las empresas regionales que

desfavorecen la gestión de CNEL por la falta de ejecución contractual, que se traduce en la carencia de una administración que vele por la pronta contratación de productos, servicios y obras para cumplir con lo estipulado en la Carta Magna, y brindar un servicio eficiente y de calidad a la colectividad. Ergo, fue necesario realizar el análisis exhaustivo de las causas que motivan los procesos fallidos, especialmente respecto a los procesos precontractuales declarados desiertos, por lo que me permito enumerar sus razones:

- **Art. 33#1 LOSNCP "Por no haberse presentado oferta alguna".-** Esta razón conlleva a suponer, que no hubo un adecuado análisis de mercado, y peor aún que el proceso precontractual estuvo carente de estudios completos, definitivos y actualizados, que motivaron a que los proveedores no hayan participado en el envío de sus propuestas. Las razones de falta de análisis de mercado y de estudios previos, son producidos por especificaciones técnicas o requisitos mínimos rígidos, exagerados, equivocados, direccionamiento a marcas específicas, vigencia tecnológica desactualizada, plazo de ejecución contractual breve, solicitud de certificados o documentos erróneos, etc.

La importancia de la elaboración de los estudios previos, como contempla el artículo 23 de la LOSNCP, radica en que las omisiones que se cometan, se reflejarán en el desarrollo del proceso de selección o durante la ejecución del contrato, generando la declaratoria de desierta de una licitación, la declaratoria de nulidad absoluta del contrato o la necesidad de ajustar el contrato a la realidad del bien, servicio prestado o ejecución de la obra.

- **Art. 33#2 LOSNCP "Por haber sido inhabilitadas las ofertas presentadas por incumplimiento de las condiciones o requerimientos establecidos en los Pliegos**".- Esta causa obedece a factores externos e internos, a saber:

**Factores externos:** Factores que se originan en los proveedores y el desconocimiento de éstos en la correcta elaboración de sus ofertas, ofertas incompletas, ofertas que no cumplen con los requisitos exigidos en los pliegos, desconocimiento sobre el uso de las herramientas del portal compras públicas, entre otras.

**Factores internos**: Factores originados en CNEL, que por falta de estudios actualizados, completos y definitivos, o por la deficiente elaboración de éstos, provocan que no haya proveedor que cumpla con los parámetros, especificaciones técnicas y requisitos mínimos, durante la calificación de las ofertas.

Del mismo modo que se trató en el punto anterior, la correcta definición de los estudios previos, son la consecuencia de un proceso exitoso, de tal manera que permita la mayor concurrencia y oportunidad de los proveedores, en cumplimiento de los principios consagrados en el art. 4 de la Ley Orgánica de Contratación Pública; ya que si los proveedores encuentran las especificaciones técnicas adecuadas, un correcto estudio de vigencia tecnológica y soporte técnico, un análisis de mercado actualizado, y condiciones exigibles posibles, claras, viables y justas, no habría problema alguno, para que se presenten proveedores que cumplan con todas las condiciones, y por tanto queden habilitados.

- **Art. 33#4 LOSNCP "Por considerarse inconvenientes para los intereses nacionales o institucionales todas las ofertas o la única presentada. La declaratoria de inconveniencia deberá estar sustentada en razones económicas, técnicas o jurídicas".-** Esta razón de declaratoria de desierta, procede cuando ya no es posible aplicar la cancelación de un proceso, siendo que han pasado más de 24 horas para la presentación de las ofertas, y por tanto, por ser inconveniente una adjudicación, se motiva en las razones jurídicas, técnicas o financieras.

De acuerdo a la información obtenida de cada una de las Regionales, las razones más comunes fueron:

- Desacuerdo en las negociaciones.
- Falta de entrega oportuna de la documentación e información dentro del proceso precontractual, provocando incumplimiento al cronograma del proceso.
- Error de digitación en la publicación de los procesos.
- Cambios de modalidades de contratación.
- Omisión de especificaciones técnicas y requisitos exigidos en los pliegos: motiva a que se modifique el objeto contractual, para que sean incluidos nuevas obligaciones.
- Máxima autoridad no está conforme con el resultado final de la puja.
- Falta de capacidad operativa por parte del único oferente calificado.
- Por violaciones sustanciales al procedimiento precontractual: se incumple con la legislación aplicable, a los procesos de contratación pública, tales como falta de contestación de preguntas, deficiencias en la calificación de las ofertas técnicas presentadas dentro del

proceso, error en integración de la comisión técnica, recepción de convalidación extemporánea, falta de convalidación de errores, etc.

- Por errores cometidos por los proveedores, en el uso de las herramientas del portal Compras Públicas: falta de publicación de ofertas económicas a través del portal.
- Por fallas imputables al Sistema del Portal de Compras Públicas: sorteos aleatorios erróneos, invitación a proveedores fuera de la localidad, etc.

Asimismo, se observa que la causa substancial, que originan la cancelación de los procesos, son los que a continuación se señalan:

**Art. 33#2 LOSNCP "Cuando sea necesario introducir una reforma sustancial que cambie el objeto de la contratación; en cuyo caso se deberá convocar a un nuevo procedimiento**".- Esta causa es motivada nuevamente por la falta o deficiente análisis de mercado y estudios completos y definitivos de un proceso, que originan que no se haya previsto las circunstancias, en la elaboración de los pliegos, que obligan a la reforma sustancial, posterior a la publicación de los mismos.

**Art. 33#3 "Por violación sustancial de un procedimiento precontractual".-** Los vicios de procedimiento presentados comúnmente son: falta de contestación de preguntas, errores y contradicciones en los pliegos, y digitación de los procesos en el portal compras públicas.

Siguiendo con el análisis, para el indicador de ejecución del Plan Anual de Contratación, se hallaron los siguientes datos:

| EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN 2010 | | | |
|---|---|---|---|
| ENTIDAD CONTRATANTE | PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES 2010 (MILLONES DE USD) | VALOR REFERENCIAL DURANTE EL AÑO 2010 (MILLONES DE USD) | % DE EJECUCIÓN AÑO 2010 |
| CNEL MATRZ | 2,60 | 3,08 | 118,46% |
| CNEL ESMERALDAS | 40,46 | 17,57 | 43,42% |
| CNEL MANABÍ | 68,80 | 11,25 | 16,35% |
| CNEL SANTO DOMINGO | 47,49 | 10,50 | 22,11% |
| CNEL GUAYAS LOS RIOS | 65,54 | 10,54 | 16,08% |
| CNEL LOS RIOS | 20,66 | 7,29 | 35,29% |
| CNEL MILAGRO | 17,55 | 12,23 | 69,68% |
| CNEL SANTA ELENA | 26,99 | 2,60 | 9,63% |
| CNEL EL ORO | 16,62 | 8,97 | 53,98% |
| CNEL BOLIVAR | 7,49 | 3,51 | 46,88% |
| CNEL SUCUMBIOS | 18,51 | 15,33 | 82,84% |
| TOTAL: | 332,70 | 102,87 | 39,63% |

**TABLA. 4.4. EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES - PAC**

Lo que podemos concluir de la tabla en referencia, es la falta de planificación dentro de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., para realizar las contrataciones y la carencia del seguimiento y control en la ejecución del Plan Anual de Contratación. Dado que los porcentajes de ejecución del PAC están bajo niveles ideales el objetivo es que dicha ejecución sobrepase por lo menos el 90%. Empero, la CNEL hasta el 31 de diciembre de 2010 alcanzó tan solo el 39,63%. Esta baja en el índice de gestión, ocasionará posiblemente que en los próximos años los montos presupuestarios asignados por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable decrezcan, lo que loablemente perjudicaría a la ciudadanía cuya área de concesión le pertenezca a CNEL, ya que a menor asignación de recursos, menos contrataciones, es decir, menos obra, menos servicios y menos bienes que beneficien a la colectividad.

Uno de los hechos más alarmantes encontrados, fue en la regional Santa Elena, empresa con menor gestión, cuya ejecución contractual con respecto del PAC es de apenas 9,63%, es decir; que aun teniendo disponibles los

fondos económicos en la Regional Santa Elena, no se ha realizado la planificación ni tampoco la gestión de re-planificación para solventar este hecho. En cambio, como contraste, la CNEL matriz superó los valores presupuestados en el PAC.

### 4.3. Desvíos de los Indicadores

Conforme a los indicadores establecidos en el capítulo anterior, se ha planteado la siguiente tabla que ilustra el control de la gestión en el ámbito de la contratación pública, debe mencionarse que tanto el indicador denominado Eficiencia y Eficacia de la Contratación, no poseen datos de ningún orden, este hecho ha sido resaltado de esta manera para destacar la no existencia de una buena planificación.

Al ser este un proceso de contratación obedece a un mejoramiento continuo que atraviesa cuatro etapas: planificación, ejecución, monitoreo o verificación y la toma de decisiones ante cualquier desvío. Por ello, es primordial que en la primera etapa, es decir en la planificación, se consideren todos los aspectos necesarios para la consecución de las metas trazadas.

Con este antecedente, es fundamental que el proceso de contratación inicie con una correcta planificación para que permita efectuar las mediciones apropiadas, minimizar el riesgo, y definir las consecuencias de una acción administrativa determinada, coordinando adicionalmente esfuerzos y recursos dentro de la organización, definir tiempos y plazos ciertos con presupuestos acordes al mercado.

| DESVÍOS DE LOS INDICADORES | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ENTIDAD CONTRATANTE | EJECUCIÓN DELPAC | NUMERO DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS ANUAL | NUMEROS DE PROCESOS CANCELADOS ANUAL | EFICIENCIA EN LA CONTRATACION | EFICACIA DE LA CONTRATACION | PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS DESIERTOS | PORCENTAJE DE PROCESOS DECLARADOS CANCELADOS |
| CNEL MATRIZ | 113,45% | 19 | 4 | | | 26,03% | 5,48% |
| CNEL BOLIVAR | 46,88% | 41 | 0 | | | 33,06% | 0,00% |
| CNEL EL ORO | 53,98% | 42 | 0 | | | 22,11% | 0,00% |
| CNEL MANABI | 16,35% | 72 | 23 | | | 19,94% | 6,37% |
| CNEL MILAGRO | 69,68% | 90 | 3 | | | 25,28% | 0,84% |
| CNEL SANTO DOMINGO | 22,11% | 76 | 2 | | | 8,00% | 0,21% |
| CNEL SUCUMBIOS | 82,84% | 34 | 0 | | | 19,77% | 0,00% |
| CNEL SANTA ELENA | 9,63% | 24 | 0 | | | 28,92% | 0,00% |
| CNEL LOS RIOS | 35,29% | 87 | 6 | | | 20,33% | 1,40% |
| CNEL ESMERALDAS | 43,42% | 129 | 3 | | | 36,13% | 0,84% |
| CNEL GUAYAS LOS RIOS | 16,08% | 44 | 17 | | | 23,16% | 8,95% |
| TOTAL: | 39,63% | 658 | 58 | | | 20,04% | 1,77% |
| METAS | 80% | 0 | 0 | >90% | 100% | 0% | 0% |

**TABLA. 4.5. DESVÍO DE LOS INDICADORES**

En la gráfica que antecede, se puede observar claramente que los desvíos en los indicadores como: porcentaje de procesos de declarados desiertos y cancelados con respecto a los contratados, son sustancialmente altos con relación a la meta que se propuso alcanzar para el año 2010. No obstante, para la ejecución del PAC, que se resume en la ejecución del presupuesto, el indicador contempla un valor realmente bajo (39,63%), cuando la meta trazada fue de un 80%.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**Conclusiones:**

Si bien es cierto, en la CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., no existe una metodología única para la consecución de la excelencia operacional, el presente trabajo ha contribuido en la sistematización del proceso de contratación pública como solución a la problemática planteada. El proyecto creó un cambio de gran envergadura en las compras públicas de CNEL S.A. y en el empoderamiento de los servidores públicos en el proceso de contratación.

Este trabajo se fundamentó en la consecución de etapas, que se resumen como sigue:

- Establecer lineamientos correctos desde una planificación estratégica considerando los objetivos de la entidad alineados al Plan Nacional del Buen Vivir. Esto será el instrumento para la formulación del Plan Anual de Inversión y Plan Anual de Contratación, que deberán de realizarse con 4 meses de anticipación.

- Homologar y establecer el procedimiento único de contratación para todas las regionales, sus subprocesos, formatos, instructivos, manuales, tantos como el proceso demande.

- Establecer las competencias y responsabilidades más relevantes, acogiendo los lineamientos de los procesos con actividades autónomas y los cargos de los actores de dicho proceso.

- Incorporar las medidas (indicadores) y metas correctas a los procesos definidos, a fin de obtener resultados medibles que ayuden a la toma de decisiones.

- Llevar a la inclusión o ejecución, lo planteado (manejo de las estrategias como la capacitación y la asesoría continua).

- Monitorear y realizar el seguimiento respectivo de los avances, se debe considerar la utilización de sistemas informáticos para un mejor manejo de la información.

- Tomar acciones respectivas ante desvíos, bajo la visualización de variaciones en los indicadores y responder con una gestión preventiva o correctiva para regular al proceso o mejorarlo de ser posible.

Luego del estudio realizado, se constató que al momento de descentralizar el proceso de contratación pública, y establecer el procedimiento único y común en toda la Corporación, se mejoró la gestión en las regionales, se coadyuvó a regular las actividades internas y a encontrar observaciones que deben de ser subsanadas en el corto, mediano y largo plazo, afinando así el cumplimiento de las normativas gubernamentales de las cuales está inmersa la organización.

Se establecieron y homologaron los formatos más relevantes para hacer efectiva, equiparada, sintetizada, productiva y legal la documentación interna y externa de un proceso de contratación. Los servidores conocieron sus atribuciones y competencias claramente porque estos se encontraban definidos, de tal manera que los conocimientos en cuanto al proceso se afianzaron con las capacitaciones y asesorías, luego de lo cual fue más fácil

su medición y evaluación de resultados, a través de los indicadores objetivos impuestos.

A partir del desarrollo del procedimiento único de contrataciones para la CNEL S.A., se formularon estrategias de interrelación entre actores del proceso, se destruyeron accionares pasados que no se vinculaban con las normativas actuales y que hacían engorrosos los trámites internos de cada una de las empresas regionales. Este hecho creó una resistencia al cambio, lo que es normal en todo proceso de transición, pero que fue rápidamente atacado proporcionando capacitaciones y cursos que hicieran más llevadero el cambio de modelo de gestión, logrando que los servidores se empoderen del proceso.

Para concluir, los indicadores expuestos en el capítulo cuarto han reflejado una realidad alarmante para una empresa recién creada como lo es CNEL S.A., toda vez que se han observado las falencias en la gestión y administración de los procesos precontractuales, la falta de ejecución del plan anual de contratación, la carencia de solicitudes y necesidades, el incremento de procesos fallidos la mala operatividad, y sobre todo la poca planificación. Lo que resta realizar son las debidas gestiones desde la alta Gerencia para que exista un compromiso del personal que labora en CNEL S.A., lo que podría ser manejado a través de incentivos económicos o remuneración variable por eficiencia.

**Recomendaciones:**

Producto de este trabajo, me permito transcribir las siguientes recomendaciones a la CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.:

- Realizar una planificación integral con el personal idóneo de las empresas regionales, con el fin de elaborar un Plan Anual de Contratación para el año venidero que se encuentre alineado con el Plan Nacional de Buen Vivir y con la planificación estratégica, en donde se establezcan cronogramas rigurosos y metas alcanzables pero estrictas a la vez.

- Mantener actualizado el procedimiento de manera permanente, para que el personal se siga sujetando a las mejoras que se vayan realizando en el transcurso de su ejecución, así como también a las constantes reformas legales y reglamentarias.

- Establecer el afinamiento respectivo con los indicadores de gestión y desempeño, a cada una de las áreas involucradas y la segmentación de los mismos por tipo de procedimiento.

- Establecer una codificación única de los procesos de contratación pública para que todas las empresas regionales al igual que la matriz de CNEL puedan correlacionar su información y el monitoreo sea más flexible.

- Automatizar el monitoreo de los indicadores y de los procesos que se encuentre en vigencia para que todas las empresas regionales puedan llevar un control en tiempo real.

- Mantener capacitado al personal involucrado en el proceso de contratación pública, en todos sus entornos.

- Favorecer de sistemas tecnológicos que permitan actualizar al personal de todas las normativas gubernamentales relacionadas a la contratación pública.

- Coordinar con las áreas involucradas, posibles mejoras a través de la apertura de foros para manejo de estrategias.

- Empoderar a las regionales en procesos sustanciales para la Corporación, que involucren compras corporativas con el monitoreo y control desde matriz, para aprovechar las economías de escala.

- Implementar programas informáticos para el control y seguimiento de procesos de contratación, que consista en registrarlos y emitir alertas o avisos emergentes y periódicos de los procesos pendientes en el día, a cada hora. La consumación de éste programa, implicaría que el porcentaje de procesos fallidos en las Regionales descienda, bajando el índice de procesos desiertos y cancelados.

# BIBLIOGRAFÍA


- Escritura de disolución anticipada de las compañías Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C.A.; Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A.; Empresa Eléctrica Milagro C.A; Empresa Eléctrica Bolívar S.A.; Empresa Eléctrica Regional Esmeraldas S.A. EMELSA: Empresa Eléctrica Los Ríos C.A.; Empresa Eléctrica Regional El Oro S.A.; EMELGUR Empresa Eléctrica Regional Guayas-Los Ríos S.A.; Empresa Eléctrica Manabí S.A. EMELMANABI, Y; EMELSUCUMBIOS Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A.; fusión de las mismas compañías antes detalladas a través de la creación de la compañía CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A, Año 2008.

- Instituto Nacional de Contratación Pública [en línea], disponible en: http://www.compraspublicas.gob.ec/incop/, [Consulta 2011].

- La Revista de Contratación Pública [en línea], disponible en: http://www.compraspublicas.gob.ec/incop/index.php/agencias-de-informacion/publicaciones/la-revista-de-la-contratacion-publica, [Consulta 2011].

- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 [en línea], disponible en: http://plan.senplades.gob.ec/, [Consulta 2011].

- Planificación Estratégica 2009 - 2013, CNEL – Corporación Nacional de Electricidad, Año 2009.

- Registro Oficial N° 43, Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Octubre 1996.

- Registro Oficial 251-2006, Norma Técnica de Diseño de Reglamentos O Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, Nº SENRES-PROC-2006-0000046, Año 2006.

- Registro Oficial Nº 395, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Agosto 2008.

- Registro Oficial 455, Ley de Consultoría, Noviembre 2004.

- Registro Oficial 449, Constitución de la República del Ecuador – ART. 288, Año 2008.

- Registro Oficial Nº 588, Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, mayo 2009.

- Registro Oficial N° 87, Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos., diciembre 2009.

- Registro Oficial N° 48, Ley Orgánica de Empresas Públicas, octubre 2009.

- Regulación No. CONELEC 007/00, Procedimientos del MEM, Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, 2000.

- López Jácome Nelson, Rivas Ordoñez Libia, Interrogantes y Respuestas sobre la Nueva Ley de Contratación Pública, Quito, Diciembre 2008.

- Jaramillo Ordoñez Hernán, Manual de Contratación Pública, Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Nacional de Loja, Loja, 1996.

- Morales Tobar Marco, Derecho Procesal Administrativo, 1era edición, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 2010.

- Bohórquez de Sevilla Mercedes, Las Garantías en la Contratación Pública, Editorial Edino, Guayaquil, 1992.

- Cabanellas Guillermo, Diccionario Jurídico Elemental, 4ta edición, Buenos Aires, Editorial Heliasta SRL, 1979.

- Pérez Antonio J., Pérez Efraín, Manual de Contratos del Estado, Quito, Agosto 2008.

- Pincay Romero José, Análisis de Procesos Selectivos de Contratación Pública, Quito, 2006.

- López Jácome Nelson, La Responsabilidad Administrativa, Civil y Penal de los Servidores Públicos, Quito, Marzo 2009.

# ANEXOS

# ANEXOS I

# DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del puesto:** | Director de Adquisiciones | | |
| **Área:** | Administrativo | **Departamento:** | Adquisiciones |
| **Grupo Ocupacional:** | | **Grado:** | |
| **Rol del puesto:** | Ejecución y coordinación de procesos | **Código:** | |
| **Ubicación Geográfica:** | Guayaquil | **No. Ocupantes:** | 1 |
| **Reporta a:** | Gerente Administrativo | | |

## II. MISIÓN DEL PUESTO

Satisfacer los requerimientos de la Corporación a través del proceso de adquisición de bienes y servicios, garantizando el cumplimiento efectivo de acuerdo a las normas y disposiciones legales vigentes.

## III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

| **1- VERIFICACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN** | F | I | NC |
|---|---|---|---|
| **1.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Generar y proponer políticas para viabilizar el proceso de elaboración del PAC | 1 | 4 | 4 |
| ▪ Revisar, supervisar, coordinar y evaluar los PAC´s de las Regionales previo a su aprobación | 1 | 4 | 4 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ▪ Verificar que el PAC se encuentre conciliado con el Presupuesto del año inmediato superior | 1 | 4 | 4 |
| ▪ Garantizar la información veraz y real en el Plan Anual de Contratación | 1 | 4 | 3 |
| ▪ Gestionar la aprobación del PAC | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Verificar y analizar el Plan Anual de Contratación | 1 | 3 | 4 |
| ▪ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales con respecto al PAC | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas para la elaboración, aprobación y publicación en el PAC. | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Supervisar la publicación de los Planes Anuales de Contratación de las Regionales, luego de su aprobación. | 1 | 4 | 3 |
| ▪ Realizar las modificaciones requeridas en el PAC | 1 | 3 | 3 |
| **1.2 Resultados Esperados** | | | |
| ▪ Cumplir con las disposiciones y plazos establecidos en la LOSNCP, sobre la obligatoriedad de publicar el Plan Anual de Contratación | | | |
| **2- SUPERVISAR Y GESTIONAR LAS CONTRATACIONES DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS DE LA MATRIZ** | **F** | **I** | **NC** |
| **2.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Supervisar que se cumplan con las disposiciones legales y políticas establecidas por cada proceso de contratación | 2 | 3 | 2 |
| ▪ Realizar las adquisiciones, contratación de servicios, y obras solicitadas por el área requirente | 5 | 3 | 4 |
| ▪ Generar Órdenes de Compra | 5 | 2 | 2 |
| ▪ Mantener registros de contactos de proveedores, para contrataciones de ínfima cuantía, y emergencia | 3 | 2 | 2 |
| ▪ Evaluar cotizaciones y proformas presentadas | 4 | 2 | 1 |
| ▪ Gestionar la firma de convenios para obtener créditos de instituciones | 2 | 2 | 2 |
| ▪ Absolver consultas de las Regionales, clientes, proveedores, y compañeros | 5 | 4 | 3 |
| ▪ Administrar el portal www.compraspublicas.gov.ec. | 5 | 4 | 4 |
| ▪ Publicar los documentos relevantes de los procesos de contratación, que hayan llegado a conocimiento de la Dirección | 5 | 4 | 4 |
| ▪ Controlar y realizar seguimiento de los procesos publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec. | 4 | 3 | 4 |
| ▪ Verificar el cumplimiento del PAC, en concordancia con las contrataciones realizadas | 3 | 2 | 2 |
| ▪ Generar y proponer políticas para el desarrollo, viabilidad, eficacia, eficiencia, y mejora de los procedimientos para las contrataciones de ínfima cuantía, y aquellas reguladas en la LOSNCP | 2 | 3 | 3 |
| ▪ Mantener contacto con el INCOP para absolución de consultas generadas en la Corporación | 4 | 2 | 2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ▪ Administrar los contratos que han sido delegados | 3 | 2 | 2 |
| ▪ Verificar que la documentación publicada en el portal www.compraspublicas.gov.ec, sea veraz y cuente con las firmas autorizadas | 3 | 2 | 3 |
| **2.2 Resultados Esperados** | | | |
| ▪ Satisfacer las necesidades de las áreas requirentes, con respecto a los requerimientos solicitados, de forma oportuna y eficaz | | | |

| **3- SUPERVISAR LAS CONTRATACIONES REALIZADAS EN LAS REGIONALES** | F | I | NC |
|---|---|---|---|
| **3.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Supervisar las publicaciones realizadas por las Regionales | 2 | 2 | 2 |
| ▪ Mantener coordinación y reuniones con los jefes de compra para el mejoramiento institucional, y absolución de consultas | 2 | 3 | 2 |
| ▪ Informar al Sr. Gerente General sobre los porcentajes de ahorro obtenidos en las contrataciones realizadas en el portal www.compraspublicas.gov.ec. | 2 | 3 | 2 |
| ▪ Informar al Sr. Gerente General sobre todas las contrataciones realizadas por las Regionales, y matriz, en el portal www.compraspublicas.gov.ec. | 2 | 3 | 2 |
| ▪ Supervisar en las Regionales, cumplan con las disposiciones legales, procedimientos y políticas establecidas por cada proceso de contratación | 2 | 3 | 5 |
| ▪ Elaborar y gestionar la aprobación de modelos y formatos comunes entre la Corporación | 1 | 2 | 4 |
| ▪ Generar y proponer políticas, y procedimientos para el desarrollo, viabilidad, eficacia, eficiencia, y mejora de los procedimientos para las contrataciones de ínfima cuantía, y aquellas reguladas en la LOSNCP | 1 | 4 | 4 |
| ▪ Solicitar información a las Regionales, y elaborar un compendio corporativo | 2 | 2 | 2 |
| ▪ Homologar los procesos de contrataciones para unificar la metodología en CNEL Corporativa | 1 | 2 | 4 |
| ▪ Difundir procedimientos, políticas, homologaciones y disposiciones, mediante comunicados | 2 | 2 | 3 |
| ▪ Verificar el buen uso de los procedimientos homologados y difundidos, en las Regionales | 2 | 2 | 3 |
| ▪ Definir políticas de revisión de procesos | 2 | 2 | 2 |
| ▪ Supervisar y evaluar el trabajo de los encargados de compras en las Regionales | 2 | 3 | 2 |
| ▪ Capacitar al personal a cargo, en las herramientas y procedimientos del portal www.compraspublicas.gov.ec. | 1 | 2 | 5 |
| ▪ Verificar que la información publicada en el portal por cada contratación vaya de la mano con los pliegos, y demás documentación precontractual | 2 | 3 | 4 |
| ▪ Recopilar información de Regionales para elaboración de informes a Gerencia | 2 | 2 | 2 |
| ▪ Absolver consultas y brindar apoyo en los problemas suscitados en el portal | 4 | 3 | 3 |
| ▪ Asesorar a los solicitantes sobre el desempeño de las actividades del portal | 4 | 3 | 3 |
| **3.2 Resultados Esperados** | | | |

- Llevar un registro, control y supervisión de los procesos publicados por las Regionales

| IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL |
|---|

VER ORGANIGRAMA DE ACUERDO A ESTATUTOS DE LA EMPRESA.

| VI. COMUNICACIÓN | |
|---|---|
| **INTERNA** | **EXTERNA** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Dimensiones del puesto:** | ¿Tiene trabajadores a cargo? SI _x_ NO ___ | | |
| **Resultados de las decisiones** | **Autoridad de decisión:** | Toma decisiones de programación, elaboración y ejecución de planes de acción. | |

# PERFIL DEL PUESTO

| VIII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS | | |
|---|---|---|
| Titulación: | Abogado | |
| Experiencia: | Mínimo 7 – 9 años en cargos similares | |
| Conocimientos Específicos: | 1. Portal de Compras Públicas<br>2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública<br>3. Normas de derecho administrativo y | Avanzado |

| | | |
|---|---|---|
| | público | Avanzado |
| | 4. Ley de Contraloría General del Estado, y reglamentos | Medio |
| | 5. Ley Orgánica de Empresas Públicas | Medio |
| | 6. Conocimiento en Word y Excel | Medio |
| | 7. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información | Medio |
| | | Básico |

| | |
|---|---|
| Ayudas para el desempeño:<br><br>(documentos, normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto) | Manuales, normas, resoluciones, oficios circulares, y todas las disposiciones del INCOP |

## X. AMBIENTE DE TRABAJO

| | | |
|---|---|---|
| **Equipos de seguridad:** | Protector de pantalla<br><br>Silla ergonómica | |
| **Recursos materiales:** | Materiales de oficina<br><br>Teléfono<br><br>Internet | Computador portátil<br><br>Impresora<br><br>Escáner |
| **Factores de Riesgo:** | Iluminación<br><br>Riesgos psicológicos<br><br>Riesgos ergonómicos | |

# DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del puesto:** | Técnico de Adquisiciones | | |
| **Área:** | Administrativo | **Departamento:** | Adquisiciones |
| **Grupo Ocupacional:** | | **Grado:** | |
| **Rol del puesto:** | Ejecución de procesos | **Código:** | |
| **Ubicación Geográfica:** | Guayaquil | **No. Ocupantes:** | 1 |
| **Reporta a:** | Coordinador de Adquisiciones | | |

## II. MISIÓN DEL PUESTO

Dar apoyo a la Coordinación de Adquisiciones, en todo lo referente a los procesos de contratación dentro y fuera del portal, así como también velar por el correcto uso, administración de las herramientas y los procedimientos.

## III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

| **1- ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN** | **F** | **I** | **NC** |
|---|---|---|---|
| **1.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Solicitar a las Gerencias de CNEL Matriz, los requerimientos que constarán en el PAC | 1 | 5 | 5 |
| ▪ Difundir los formatos obligatorios para la elaboración del PAC | | | |
| ▪ Coordinar con la Gerencia de Planificación de CNEL las adquisiciones del año venidero, en cuatrimestres. | 1 | 5 | 5 |
| ▪ Conciliar los requerimientos | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Coordinar con la Dirección de Gestión Presupuestaria de CNEL, la | 1 | 5 | 5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| elaboración del PAC | | | |
| ▪ Asignar los códigos CPC a cada uno de los bienes, obras y servicios requeridos en el año inmediato venidero | 1 | 5 | 5 |
| ▪ Elaborar el Plan Anual de Contratación, de conformidad con el formato establecido por el INCOP. | 1 | 5 | 5 |
| ▪ Publicar el Plan Anual de Contratación y su resolución de aprobación | 1 | 5 | 5 |
| **1.2 Resultados Esperados** | | | |
| ▪ Cumplir con las disposiciones y plazos establecidos en la LOSNCP, sobre la obligatoriedad de publicar el Plan Anual de Contratación | | | |
| **2- EFECTUAR LAS CONTRATACIONES DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS DE LA MATRIZ** | **F** | **I** | **NC** |
| **2.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Solicitar documentación requerida para la publicación de procesos a través del portal de Compras Públicas. | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Publicar en el portal de compras públicas la documentación de los procesos de contratación | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Publicar en el portal de compras las respuestas y aclaraciones dentro de los procesos | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Realizar las convalidaciones de errores, a través del portal www.compraspublicas.gov.ec. | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Calificar las ofertas de los proveedores, en el portal, de acuerdo al informe de la comisión técnica | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Adjudicar, cancelar y declarar desiertos los procesos de contratación a través del portal de compras públicas | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Recibir las requisiciones y darle trámite a las mismas | 5 | 3 | 3 |
| ▪ Tramitar ágilmente las solicitudes de pago, para mantener los créditos otorgados | 4 | 4 | 4 |
| ▪ Realizar cotizaciones a proveedores | 5 | 3 | 3 |
| ▪ Llevar un registro de proveedores | 1 | 2 | 2 |
| ▪ Realizar estudios de mercado | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Administrar los contratos que le han sido delegados | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Administrar el portal www.compraspublicas.gov.ec. | 5 | 5 | 5 |
| ▪ Buscar mejores condiciones de ofertas de proveedores | 2 | 2 | 2 |
| ▪ Informar a la Comisión Técnica o al responsable del proceso, sobre el seguimiento del proceso, cronogramas, actividades, entre otras | 3 | 5 | 5 |
| ▪ Coordinar con proveedores la entrega de los bienes, obras y servicios | 4 | 2 | 2 |
| ▪ Elaborar cuadros comparativos para evaluar ofertas | 4 | 3 | 3 |
| ▪ Llevar control, registros y archivos de los procesos realizados por la matriz | 2 | 3 | 3 |
| **2.2 Resultados Esperados** | | | |

- Satisfacer las necesidades de las áreas requirentes, con respecto a los requerimientos solicitados, de forma oportuna y eficaz

| 3- APOYAR EN LA SUPERVISIÓN DE LAS CONTRATACIONES REALIZADAS EN LAS REGIONALES | F | I | NC |
|---|---|---|---|
| **3.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Colaborar en la supervisión de las publicaciones realizadas por las Regionales | 4 | 3 | 3 |
| ▪ Crear claves y actualización de datos en los usuarios del porta de compras públicas de la Regionales | 1 | 3 | 3 |
| ▪ Verificar si las regionales se encuentran registradas en el portal del INCOP. | 2 | 3 | 3 |
| ▪ Verificar que las regionales se encuentren habilitadas al uso del portal del INCOP | 2 | 3 | 3 |
| ▪ Revisar los procesos publicados por las regionales | 4 | 3 | 3 |
| ▪ Supervisar a los diferentes encargados de compras de las regionales de CNEL | 2 | 4 | 4 |
| ▪ Realizar informes sobre publicaciones y porcentajes de ahorro | 2 | 4 | 3 |
| ▪ Llevar el registro y seguimiento de las publicaciones realizadas en las Regionales | 2 | 3 | 3 |
| ▪ Verificar la información ingresada en el portal, y comprobar su veracidad | 1 | 4 | 4 |
| ▪ Actualizar la información registrada en el portal | 2 | 3 | 3 |
| ▪ Administrar las herramientas del portal y comunicar cualquier modificación en las mismas | 3 | 3 | 3 |
| ▪ Supervisar el buen uso de las herramientas del portal compras públicas | 3 | 3 | 3 |
| ▪ Absolver consultas sobre el portal y las herramientas del mismo | 4 | 3 | 3 |
| ▪ Controlar las contrataciones en el portal y verificar cumplimiento del PAC | 4 | 4 | 4 |
| **3.2 Resultados Esperados** | | | |
| ▪ Llevar un registro, control y supervisión de los procesos publicados por las Regionales | | | |

## IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL

VER ORGANIGRAMA DE ACUERDO A ESTATUTOS DE LA EMPRESA.

## VI. COMUNICACIÓN

| NTERNA | EXTERNA |
|---|---|
| Con todas las áreas de CNEL Corporación | INCOP |

Con las Unidades de Compras Regionales

| | |
|---|---|
| **Dimensiones del puesto:** | ¿Tiene trabajadores a cargo? SI __ NO _x__ |

| | | |
|---|---|---|
| **Resultados de las decisiones** | **Autoridad de decisión:** | Toma decisiones de interpretación en cuanto a la manera de realizarse el trabajo dentro de límites fijados, diseña esquemas de trabajo y tiene libertad para aplicarlos |

## PERFIL DEL PUESTO

| **VIII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS** | |
|---|---|
| Titulación: | Ingeniero eléctrico |
| Experiencia: | Mínimo 3 – 4 años en cargos similares |
| Conocimientos Específicos: | 1. Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública — Medio<br>2. Manejo del portal de Compras Públicas — Avanzado<br>3. Ley de la Contraloría General del Estado — Básico<br>4. Ley de Empresas Públicas — Básico<br>5. Manejo de Word y Excel — Avanzado<br>6. Conocimiento de ingeniería eléctrica — Medio |
| Ayudas para el desempeño:<br><br>(documentos, normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto) | Leyes de la administración pública<br><br>LOSNCP, su Reglamento, resoluciones, manuales, y demás disposiciones del INCOP |
| **X. AMBIENTE DE TRABAJO** | |

| | | |
|---|---|---|
| **Equipos de seguridad:** | Protector de pantalla<br>Silla ergonómica | |
| **Recursos materiales:** | Materiales de oficina<br>Teléfono<br>Computador | Impresora<br>Escáner |
| **Factores de Riesgo:** | Iluminación<br>Riesgos psicológicos | |

# ANEXOS II

# DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del puesto:** | Coordinador de Adquisiciones | | |
| **Área:** | Administrativo | **Departamento:** | Contrataciones |
| **Grupo Ocupacional:** | | **Grado:** | |
| **Rol del puesto:** | Administración y Supervisión de los procesos de Contratación | **Código:** | |
| **Ubicación Geográfica:** | Guayaquil | **No. Ocupantes:** | 1 |
| **Reporta a:** | Gerente Administrativo | | |

## II. MISIÓN DEL PUESTO

Optimizar los recursos de la Corporación Nacional de Electricidad a través de la buena administración y supervisión del proceso de contratación pública satisfaciendo al cliente interno y con el óptimo cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas.

## III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

| **1- VERIFICACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN** | **F** | **I** | **NC** |
|---|---|---|---|
| **1.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Generar políticas para viabilizar el proceso de elaboración del PAC (regional y de matriz) | | | |
| ▪ Coordinar con la Gerencia de Planificación las contrataciones respectivas para el año siguiente | | | |
| ▪ Conciliar el PAC con el Presupuesto del año inmediato superior | | | |

- Garantizar la información veraz y real en el Plan Anual de Contratación
- Gestionar en las diversas instancias la elaboración del PAC
- Verificar, Analizar y gestionar la aprobación del Plan Anual de Contratación
- Seguimiento y control en la aplicabilidad de las normativas vigentes para el PAC
- Publicar PAC y su seguimiento de las empresas regionales
- Realizar las modificaciones requeridas en el PAC

**1.2 Resultados Esperados**

- Indicador de gestión: Oportunidad de cumplimiento de publicación del PAC
- Indicador de gestión: Integridad de la información del PAC

**2- SUPERVISAR Y GESTIONAR LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS, OBRAS** F I NC

**2.1 Actividades Del Proceso Actual**

- Seguimiento y control en la aplicabilidad de las normativas establecidas para la contratación pública
- Supervisar las contrataciones solicitadas formalmente a la Dirección.
- Generar Órdenes de Compra para la contratación o adquisición propia del departamento
- Establecer el registro de proveedores con y sin RUP
- Evaluar cotizaciones y proformas presentadas
- Brindar asesoramiento a los departamentos o empresas regionales en temas de contrataciones.
- Administrar el portal www.compraspublicas.gob.ec.
- Publicar los documentos necesarios y respectivos de los procesos de contratación, que se hayan realizado
- Controlar y realizar seguimiento de los procesos publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec.
- Monitorear y verificar el cumplimiento del PAC, en concordancia con las contrataciones realizadas
- Mantener actualizados los procedimientos para las contrataciones normadas por las respectivas leyes estatales – LOSNCP
- Generar mejoramientos continuos en los procesos de contrataciones
- Absolver cualquier inquietud presentada por parte del INCOP
- Administrar los contratos delegados a la Dirección
- Velar por la integridad de la información publicada en el portal www.compraspublicas.gob.ec,
- Mantener al personal bajo su supervisión con las competencias necesarias para las actividades encomendadas

**Todas las anteriores atribuciones serán establecidas para los entornos de CNEL matriz así como para cada una de las empresas regionales que la constituyen.**

**2.2 Resultados Esperados**

- Indicador de Gestión: Eficiencia en la contratación
- Indicador de Gestión: Eficacia en la Contratación
- Indicador de Gestión: Porcentaje de Procesos Cancelados
- Indicador de Gestión: Porcentaje de Procesos declarados Desiertos

## IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL

Ver organigrama propuesto para la Dirección de Contrataciones.

## VI. COMUNICACIÓN

| INTERNA | EXTERNA |
|---|---|
| | |

| | | |
|---|---|---|
| **Dimensiones del puesto:** | ¿Tiene trabajadores a cargo? SI _x_ NO ___ | |
| **Resultados de las decisiones** | **Autoridad de decisión:** | Toma decisiones de Planificación, Ejecución y Mejoramiento de planes de acción dentro del Proceso de elaboración del PAC, así como el de Contrataciones. |

# PERFIL DEL PUESTO

## VIII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS

| | |
|---|---|
| Titulación: | Abogado |

| | |
|---|---|
| Experiencia: | Mínimo 4 – 5 años en cargos similares |
| Conocimientos Específicos: | 1. Portal de Compras Públicas — Avanzado<br>2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento — Avanzado<br>3. Normas de derecho administrativo y público — Avanzado<br>4. Ley de Contraloría General del Estado, y reglamentos — Avanzado<br>5. Ley Orgánica de Empresas Públicas — Avanzado<br>6. Conocimiento en Word y Excel — Medio<br>7. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información — Básico |
| Ayudas para el desempeño:<br><br>(documentos, normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto) | Manuales, normas, resoluciones, oficios circulares, y todas las disposiciones del INCOP, así como los procedimientos y formatos realizados para el control y monitoreo de las contrataciones |

## X. AMBIENTE DE TRABAJO

| | | |
|---|---|---|
| **Equipos de seguridad:** | Protector de pantalla<br><br>Silla ergonómica | |
| **Recursos materiales:** | Materiales de oficina<br><br>Teléfono<br><br>Internet | Computador portátil<br><br>Impresora<br><br>Escáner |
| **Factores de Riesgo:** | Iluminación<br><br>Riesgos psicológicos<br><br>Riesgos ergonómicos | |

# DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del puesto:** | Técnico de Adquisiciones | | |
| **Área:** | Administrativo | Administrativo | Administrativo |
| **Grupo Ocupacional:** | | | |
| **Rol del puesto:** | Ejecutor de Procesos de Contratación | Ejecutor de Procesos de Contratación | Ejecutor de Procesos de Contratación |
| **Ubicación Geográfica:** | Guayaquil | Guayaquil | Guayaquil |
| **Reporta a:** | Coordinador de Adquisiciones | | |

## II. MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar las actividades competentes a los procesos de elaboración del PAC así como del Proceso de Contrataciones fundamentado en los procedimientos y normativas del caso.

## III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

| **1- ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN** | F | I | NC |
|---|---|---|---|
| **1.1 Actividades Del Proceso Actual** | | | |
| ▪ Cumplir y hacer cumplir con las políticas para viabilizar el proceso de elaboración del PAC (regional y de matriz) | | | |
| ▪ Apoyar en la coordinación con la Gerencia de Planificación las contrataciones respectivas para el año siguiente | | | |

- Apoyar en la conciliar el PAC con el Presupuesto del año inmediato superior
- Analizar la información veraz y real en el Plan Anual de Contratación
- Realizar el seguimiento y el asesoramiento en las diversas instancias la elaboración del PAC
- Apoyar en la verificación, análisis del Plan Anual de Contratación
- Monitoreo de la aplicabilidad de las normativas vigentes para el PAC
- Apoyar en la publicación del PAC y su seguimiento de las empresas regionales
- Apoyar en la realización de las modificaciones requeridas en el PAC
- Asignar los códigos CPC a cada uno de los bienes, obras y servicios requeridos en el año inmediato venidero
- Elaborar el documento del Plan Anual de Contratación, de conformidad con el formato establecido por el INCOP.
- Publicar el Plan Anual de Contratación y su resolución de aprobación

- **1.2 Resultados Esperados**

- Indicador de gestión: Oportunidad de cumplimiento de publicación del PAC
- Indicador de gestión: Integridad de la información del PAC

**2- EFECTUAR LAS CONTRATACIONES DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS DE LA MATRIZ**

- **2.1 Actividades Del Proceso Actual**

- Cumplir y hacer cumplir la aplicabilidad de las normativas establecidas para la contratación pública.
- Realizar las contrataciones solicitadas formalmente a la Dirección.
- Ejecutar las órdenes de compra para la contratación o adquisición propia del departamento
- Actualizar el registro de proveedores con y sin RUP
- Brindar asesoramiento a los departamentos o empresas regionales en temas de contrataciones.
- Solicitar documentación requerida para la publicación de procesos a través del portal de Compras Públicas.
- Publicar en el portal de compras públicas la documentación de los procesos de contratación
- Publicar en el portal de compras las respuestas y aclaraciones dentro de los procesos
- Realizar las convalidaciones de errores, a través del portal www.compraspublicas.gob.ec.
- Calificar las ofertas de los proveedores, en el portal, de acuerdo al informe de la comisión técnica
- Adjudicar, cancelar y declarar desiertos los procesos de contratación a través del portal de compras públicas
- Recibir las requisiciones y darle trámite a las mismas

- Tramitar ágilmente las solicitudes de pago, para mantener los créditos otorgados
- Realizar cotizaciones a proveedores
- Realizar estudios de mercado
- Administrar los contratos que le han sido delegados
- Buscar mejores condiciones de ofertas de proveedores
- Informar a la Comisión Técnica o al responsable del proceso, sobre el seguimiento del proceso, cronogramas, actividades, entre otras
- Coordinar con proveedores la entrega de los bienes, obras y servicios
- Elaborar cuadros comparativos para evaluar ofertas
- Llevar control, registros y archivos de los procesos realizados por la matriz
- Realizar las actualizaciones de los procedimientos y formatos estipulados.
- Aplicar los mejoramientos plantados por la Dirección a lo largo del proceso de contrataciones
- Administrar el portal www.compraspublicas.gob.ec.

- **Todas las anteriores atribuciones serán establecidas para los entornos de CNEL matriz así como para cada una de las empresas regionales que la constituyen.**

- **2.2 Resultados Esperados**
- Indicador de Gestión: Eficiencia en la contratación
- Indicador de Gestión: Eficacia en la Contratación
- Indicador de Gestión: Porcentaje de Procesos Cancelados
- Indicador de Gestión: Porcentaje de Procesos declarados Desiertos

## IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL

Ver organigrama propuesto para la Dirección de Contrataciones.

## VI. COMUNICACIÓN

| INTERNA | EXTERNA |
|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **Dimensiones del puesto:** | ¿Tiene trabajadores a cargo? SI __ NO _x_ | |
| **Resultados de las decisiones** | **Autoridad de decisión:** | Ejecución de las decisiones de Ejecución y Mejoramiento de planes de acción dentro del Proceso de elaboración del PAC, así como el de Contrataciones frente a las empresas regionales. |

## PERFIL DEL PUESTO

| **VIII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS** | | |
|---|---|---|
| Titulación: | Ing. Comercial / Abogado (O pc.) | |
| Experiencia: | Mínimo 2 – 3 años en cargos similares | |
| Conocimientos Específicos: | 1. Portal de Compras Públicas<br>2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento<br>3. Normas de derecho administrativo y público<br>4. Ley de Contraloría General del Estado, y reglamentos<br>5. Ley Orgánica de Empresas Públicas<br>6. Conocimiento en Word y Excel<br>7. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información | Avanzado<br>Avanzado<br>Avanzado<br>Avanzado<br>Avanzado<br>Básico |
| Ayudas para el desempeño:<br><br>(documentos, normas, políticas, etc., para el desarrollo del puesto) | Manuales, normas, resoluciones, oficios circulares, y todas las disposiciones del INCOP, así como los procedimientos y formatos realizados para el control y monitoreo de las contrataciones | |

## X. AMBIENTE DE TRABAJO

| | | |
|---|---|---|
| **Equipos de seguridad:** | Protector de pantalla<br>Silla ergonómica | |
| **Recursos materiales:** | Materiales de oficina<br>Teléfono<br>Internet | Computador portátil<br>Impresora<br>Escáner |
| **Factores de Riesgo:** | Iluminación<br>Riesgos psicológicos<br>Riesgos ergonómicos | |

# ANEXOS III

## 1. Objetivo

Describir y normar el procedimiento único y común para todo tipo de contratación: adquisición y arrendamiento de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, realizada a través del portal www.compraspublicas.gob.ec., para asegurar las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio, oportunidad, y para garantizar el ejercicio transparente y la eficiente utilización de los recursos financieros, materiales y humanos.

## 2. Alcance

El presente procedimiento regula la fase precontractual, contractual y post-contractual de los procesos de contratación, cuyo presupuesto referencial supere el 0.0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, y es aplicable obligatoriamente en todos aquellos sometidos a las disposiciones y normas de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, por tanto serán acatados por todos los funcionarios de CNEL Corporación Nacional de Electricidad.

## 3. Definiciones

- **Área Requirente.-** Área que solicita la contratación, y por tanto realiza los pliegos, especificaciones técnicas y vela por el correcto funcionamiento del proceso precontractual y contractual, participando en sus etapas.
- **Adjudicación**.- Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o su delegado, otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- **Certificación presupuestaria**.- Documento que certifica la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.
- **Convalidación de errores de forma**.- Etapa de los procesos de contratación en la que los oferentes pueden enmendar errores de forma e integrar documentos que les permitan subsanar omisiones sobre su capacidad legal, técnica o económica.
- **Comisión Técnica.**- Integrada por profesionales o servidores de CNEL, designados por la máxima autoridad o su delegado (Si la entidad no cuenta en su nómina con un

profesional afín al objeto de la contratación, podrá contratar uno para que integre de manera puntual y específica la respectiva Comisión Técnica) para la calificación de las ofertas presentadas en cada proceso de contratación (de consultoría por lista corta o concurso público, subasta inversa, licitación y cotización) cuyo presupuesto referencial sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado, licitación y cotización.

- **Delegado de la máxima autoridad en el proceso**.- Funcionario designado por la máxima autoridad para ejecutar las distintas etapas del proceso de contratación.
- **Instituto Nacional de Contratación Pública**.- Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública.
- **Máxima autoridad.-** Es quien tenga la representación legal de la empresa, o la delegación por parte de éste, para iniciar procesos de contratación, realizar adjudicaciones, suscribir contratos, etc.
- **Plan Anual de Contrataciones**.- Plan formulado por cada Entidad que contendrá las obras, bienes y servicios incluidos los de consultoría, que se contraten durante el ejercicio fiscal, para el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, objetivos y necesidades institucionales, elaborado junto con el presupuesto. Se publicará en el portal www.compraspublicas.gob.ec., hasta el 15 de enero de cada año.
- **Pliegos**.- Documentos precontractuales elaborados por el área requirente y aprobados por la máxima autoridad para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública, no obstante la entidad contratante bajo su responsabilidad podrá modificar y ajustarlos a las necesidades particulares de cada proceso de contratación siempre que cumpla con la ley orgánica LOSNCP y su reglamento general.
- **Portal de compras públicas.-** (www.compraspublicas.gob.ec).- Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.
- **Solicitud a bodega.-** Solicitud emitida por el área requirente, por medio del cual se solicita a la bodega, el bien requerido para que ésta corrobore si se encuentra en stock.
- **Solicitud de compra.-** Documento emitido por bodega, por el cual certifica que el bien o bienes requeridos, no se encuentran en stock, por tanto solicita su adquisición.
- **Sub-comisión de apoyo.-** Sus integrantes son designados por la Comisión Técnica, éstas deberán emitir informes en los que se incluirán las recomendaciones que se consideren necesarias. Pueden ser utilizados por la Comisión Técnica como ayudas en el proceso de calificación y selección pero no podrán ser asumidos como decisorios.

## 4. Responsabilidades

- DE LA GERENCIA GENERAL DE CNEL:
  - ✓ Aprobar el presente "PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA" y los documentos anexos al mismo, para su difusión respectiva.

- DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y DE ASESORÍA JURÍDICA DE CNEL CORPORATIVA:

- ✓ Revisar el presente "PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA" y los documentos anexos al mismo, para su difusión respectiva.

- DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DE CNEL CORPORATIVA:
  - ✓ Controlar la aplicación del presente procedimiento en los procesos contratación publicados en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

## 5. Procedimiento

**SOLICITUD, ELABORACIÓN DE PLIEGOS Y CONVOCATORIA**

- El área requirente identifica la necesidad de adquisición de bienes, contratación de servicios incluidos los de consultoría o ejecución de obra.
- Para el caso de adquisición de bienes, previamente, el área requirente remite una solicitud a bodega, para que se verifique su stock.

  **5.2.1** De existir stock en bodega, se elabora el correspondiente egreso al área requirente.

  **5.2.2** De no existir en stock, la Bodega General emitirá una solicitud de compra.
- El área Requirente solicita mediante Memorando al área Financiera, se emita:
  - Certificación de disponibilidad Presupuestaria y económica presente o futura de la contratación requerida, la cual utilizara el formato "FO-CNEL-CORP-DA-05".
  - "Verificación de bienes, servicios y obras en el PAC" formato FO-CNEL-CORP-DA-01

  **5..1** De no encontrarse presupuestada la contratación requerida, se solicitará autorización de la máxima autoridad, para realizar las reformas presupuestarias y modificación del PAC mediante resolución motivada, suscrita por la máxima autoridad o su delegado, luego de lo cual se emitirán las certificaciones correspondientes.
- El Área Requirente una vez recibida las certificaciones, elabora Memorando solicitando a la máxima autoridad, el inicio del proceso de contratación. El Memorando deberá contener:
  - Estudios y/o diseños completos, definitivos y actualizados, que incluirán las especificaciones técnicas, plazo contractual, presupuesto referencial, justificación de la necesidad, planos, cálculos, y todo lo relevante en el proceso, que motive y justifique la solicitud para el inicio del proceso.
  - Solicitud de compra (de tratarse de un bien)
- La Máxima autoridad autoriza el inicio del proceso, por medio de la resolución respectiva bajo formato "FO-CNEL-CORP-DA-06" con firma de responsabilidad en el documento.

- El área requirente elabora los pliegos, de acuerdo al formato en vigencia, proporcionado por el Área Jurídica.

**5..1** De no ser autorizado el inicio del proceso, la solicitud será archivada por el área requirente.

- La siguiente documentación es remitida físicamente a la Unidad de Asesoría Jurídica para su revisión:
    - Pliegos
    - "Verificación de bienes, servicios y obras en el PAC" Formato FO-CNEL-CORP-DA-01
    - Certificación de disponibilidad presupuestaria y económica
    - Solicitud de Compra (en caso de ser bien)
    - Memorando que contengan los estudios completos, a los que se refiere el numeral 5.4.
- El Área Jurídica, elabora la resolución de aprobación de pliegos y la remite a la máxima autoridad para su firma.
- La máxima autoridad suscribe la Resolución de aprobación de pliegos, y dispone al Área de Adquisiciones publique en el portal de compras públicas, los pliegos del proceso, resolución de aprobación y certificación de disponibilidad presupuestaria.
- El Área de Adquisiciones procede con su publicación y registro de los archivos.
- La máxima autoridad designa a la comisión técnica o al delegado del proceso, mediante Memorando.
- La Comisión Técnica, considerando la magnitud de la contratación, podrá integrar subcomisiones, sólo y exclusivamente para el análisis de las ofertas.
- En el caso de que la Entidad Contratante determine que, no persiste la necesidad de la compra, que es necesario introducir una reforma sustancial que cambie el objeto de la contratación o por violación sustancial de un procedimiento precontractual, en cualquier momento entre la convocatoria y 24 horas antes de la fecha de presentación de las ofertas, la máxima autoridad podrá declarar cancelado el procedimiento, mediante acto administrativo motivado.

**ETAPA DE PREGUNTAS Y CIERRE DE OFERTAS**

- El Área de Adquisiciones recibe preguntas de los proveedores, a través de portal de compras públicas, las cuales son remitidas a la Comisión Técnica o al delegado del proceso, para su respuesta.
- El Área de Adquisiciones publica respuestas o aclaraciones, recibidas por la comisión técnica, o el delegado del proceso, a través del portal. La entrega de las respuestas y/o aclaraciones al área de adquisiciones, para su publicación, deberá realizarse con tiempo suficiente, en cuyo caso será de mínimo 3 horas antes del vencimiento de la fecha establecida en el cronograma del proceso.

- Los Proveedores presentan sus ofertas, las mismas que serán recibidas en la recepción general de CNEL, o en las secretarías de las comisiones técnicas (según lo estipulado en los pliegos), confiriéndose por cada una, comprobantes de entrega, según formato FO-CNEL-CORP-DA-02 "Recepción de Oferta".

**5..1** Por cada presentación de oferta técnica y/o económica, se sacarán dos impresiones, una para entregar al Contratista y otra para anexar al trámite.

- La Recepcionista entrega ofertas técnicas y/o económicas y formatos FO-CNEL-CORP-DA-02 "Recepción de Oferta" a la Comisión Técnica o el delegado del proceso.
- La Comisión Técnica o el delegado del proceso, una vez transcurrido el periodo de entrega de ofertas, procede a la apertura de los sobres y revisa la documentación de acuerdo a las especificaciones y condiciones establecidas en los pliegos.
- En caso de existir errores de forma en las ofertas presentadas, la comisión técnica o el delegado del proceso realizará un acta de convalidación donde constará la información a convalidar, e informarán sobre el acto de apertura. Adicionalmente suscribirán una comunicación notificando la convalidación que debería ser evacuada por cada oferente, remitiendo dichos documentos al área de Adquisiciones, con el tiempo suficiente para que éstos sean publicados oportunamente (mínimo con 4 horas de anticipación).
- El área de adquisiciones publicará en el portal www.compraspublicas.gob.ec., el acta de convalidación, además de notificar a cada oferente, el error a convalidar.
- Los Proveedores presentan sus convalidaciones, y son recibidas en la recepción general, o en la secretaría de la comisión técnica, conforme se indique en los pliegos, confiriéndose por cada una, comprobantes de entrega, según formato FO-CNEL-CORP-DA-03 "Recepción de Convalidaciones". Dichas convalidaciones serán entregadas a la comisión técnica o al delegado del proceso.
- La Comisión Técnica o su delegado analizará las ofertas y elaborará el acta de calificación, remitiéndola a la máxima autoridad, para su conocimiento utilizando formato "FO-CNEL-CORP-DA-07" "Informe De Análisis Y Evaluación De Ofertas".
- La máxima autoridad dispone mediante sumilla, al área de adquisiciones, la publicación del acta de calificación en el portal www.compraspublicas.gob.ec
- El área de Adquisiciones, sobre la base del acta de calificación, procede a calificar a los proveedores que cumplen con los requisitos exigidos, y a descalificar a quienes no lo hagan, a través del portal. Se establecerá claramente las razones por las que se descalifican a todos los proveedores invitados. El acta será publicada en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

**ADJUDICACIÓN/DECLARATORIA DESIERTA Y FINALIZACIÓN**

- Una vez concluida la etapa de calificación, puja electrónica, negociación o sorteo aleatorio, según sea el caso, la máxima autoridad dispone al área jurídica elaborar la

resolución de adjudicación del contrato o declaratoria de desierto del proceso, la misma que se sustentará en el acta de calificación, acta de negociación o en el informe de resultados, según sea el caso, y que contendrá la recomendación expresa del delegado del proceso o de la comisión técnica, para declarar desierto el proceso o adjudicar el contrato.

- La máxima autoridad suscribe la resolución de adjudicación o declaratoria de desierto mediante formato "FO-CNEL-CORP-DA-08", y remite la misma al área de Adquisiciones, para que publique la resolución, y adjudique el contrato o declare desierto el proceso, en el portal.
- De contener la resolución la declaratoria de desierto, el área de Adquisiciones procederá a archivar el expediente.
- Si se trata de una resolución de adjudicación del proceso, el área jurídica elaborará el contrato, con los documentos precontractuales de soporte que deberán ser entregados oportunamente por el oferente adjudicado. En los casos en los que el oferente adjudicado deba entregar garantías de fiel cumplimiento del contrato o buen uso del anticipo, éstas deberán ser proporcionadas al área jurídica con la debida anticipación, puesto que para la suscripción del contrato deberá contarse con el informe del asesor jurídico respecto del cumplimiento de lo requerido en los pliegos y consecuente aceptación de las garantías.
- Una vez suscrito el contrato, la máxima autoridad designará a un administrador del contrato, que será notificado mediante Memorando, utilizando el Formato FO-CNEL-CORP-DA-04.
- El área jurídica remitirá copia del contrato al área de adquisiciones, así como un original del mismo al administrador del contrato y al área financiera.
- El área de Adquisiciones procederá a publicar en el portal www.compraspublicas.gob.ec el referido contrato.
- El administrador del contrato realizará el seguimiento al contratista, velando por el cabal y oportuno cumplimiento de las cláusulas y obligaciones establecidas en él.
- Notificada la entrega del bien, fin de la prestación de servicios o la terminación en la ejecución de la obra, por parte de la Contratista, la máxima autoridad nombrará a una comisión de recepción, que será conformada por un delegado de la máxima autoridad, el administrador del contrato, y un técnico que no haya intervenido en el proceso, de conformidad con lo establecido en el artículo 124 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Si se tratare de adquisición de bienes, éstos son ingresados a bodega, en cuyo caso se deberá conferir el debido comprobante de ingreso.
- La Comisión de Recepción elabora el acta de entrega recepción con los antecedentes, condiciones generales de ejecución, operativa, liquidación económica, y cualquier otra circunstancia que se estime necesaria.

- Realizada y suscrita el acta de entrega recepción, una copia será remitida al área de adquisiciones, para su publicación en el portal www.compraspublicas.gob.ec. y finalización del proceso.
- El expediente de contratación será archivado con la impresión de la página del portal, que corrobore que el proceso ha sido finalizado, y permanecerá bajo la custodia del Área de Adquisiciones.
- El expediente de contratación deberá contener todos los documentos que señala el art. 13 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

## 6. Seguimiento y Medición

Indicadores:

- TIEMPO PROMEDIO DE ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE COMPRA
- TIEMPO PROMEDIO DE EMISIÓN DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA
- TIEMPO PROMEDIO DE EMISIÓN DE "VERIFICACIÓN DE BIEN, SERVICIO U OBRA EN EL P.A.C."
- TIEMPO PROMEDIO PARA APROBACIÓN DE INICIO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN
- TIEMPO PROMEDIO DE ELABORACIÓN DE PLIEGOS
- TIEMPO PROMEDIO DE EMISIÓN DE RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DE PLIEGOS
- TIEMPO PROMEDIO DE PUBLICACIÓN DE PLIEGOS Y CERTIFICACIONES EN EL PORTAL
- TIEMPO PROMEDIO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

## 7. Documentos de referencia

| CÓDIGO DEL DOCUMENTO O NORMA | NOMBRE DEL DOCUMENTO O NORMA |
|---|---|
| Documento externo | Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública |
| Documento externo | Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública |
| Documento externo | Resoluciones INCOP |

## 8. Registros y archivos

| CODIGO | NOMBRE O DESCRIPCION |
|---|---|
| | Certificación presupuestaria |
| | Memorando de notificación de integrantes de Comisión Técnica |
| | Orden de Compra |
| FO-CNEL-CORP-DA-01 | Verificación de bienes, servicios y obras en el PAC |
| FO-CNEL-CORP-DA-02 | Documento de recepción de oferta |
| FO-CNEL-CORP-DA-03 | Documento de recepción de convalidación |
| FO-CNEL-CORP-DA-04 | Designación de administrador del contrato |

## 9. Historial de modificaciones

| Fecha actualización | Fecha anterior | Quién Actualiza | Sección Actualizada | Observación |
|---|---|---|---|---|
| N/A | | | | |

## 10. Anexos

1. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Contratación Pública
2. Formatos:

- Verificación de bienes, servicios y obras en el PAC (FO-CNEL-CORP-DA-01)
- Documento de recepción de oferta (FO-CNEL-CORP-DA-02)
- Documento de recepción de convalidación (FO-CNEL-CORP-DA-03)
- Designación de administrador del contrato (FO-CNEL-CORP-DA-04)

# RECEPCIÓN DE CONVALIDACIONES

Guayaquil, (día) de (mes) de (año)

| | |
|---|---|
| **Contratista:** | (Nombre de contratista) |
| **Recibe:** | **Sobre cerrado con convalidaciones** |
| **Proceso:** | (Código y nombre del proceso) |
| **Hora de Entrega:** | (Hora de entrega de propuesta) |
| **Recibido por:** | (Nombre de persona que recibe propuesta) |
| **Entregado por:** | (Nombre del proveedor participante) |

Recibido por:

Entregado por:

_____

_____

CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.

Contratista

**RECEPCIÓN DE OFERTA**

Guayaquil, (día) de (mes) de (año)

| | |
|---|---|
| **Contratista:** | (Nombre de contratista) |
| **Recibe:** | **Sobre cerrado con propuesta técnica y/o económica** |
| **Proceso:** | (Código y nombre del proceso) |
| **Hora de Entrega:** | (Hora de entrega de propuesta) |
| **Recibido por:** | (Nombre de persona que recibe propuesta) |
| **Entregado por:** | (Nombre de persona que entrega propuesta) |

Recibido por:

Entregado por:

_____

_____

CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.

Contratista

## CERTIFICACION DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

**Certifico:** La existencia presente de los recursos suficientes en el presupuesto del año xxx, para la *(detallar objeto de la contratación*), como a continuación se detalla:

PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA LA (OBJETO DE CONTRATACION) POR EL VALOR DE USD$ (DETALLAR VALOR EN NÚMEROS Y LETRAS)

| AÑO | FINANCIAMIENTO | PARTIDA PRESUPUESTARIA | SUBTOTAL | IVA 12% | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

La disponibilidad presupuestaria y económica asciende a: (Valor en números y en letras).

Esta certificación empezará a regir, a partir de la presente fecha.

**Atentamente,**

**(f)**

**El Director Financiero o quien haga sus veces**

**RESOLUCIÓN No. GG-RE- -20xx**

**GERENCIA GENERAL**

**CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**CONSIDERANDO:**

**Que**, la CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, es una compañía que tienen por objeto social la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del territorio nacional, de conformidad con las Leyes de la República;

**Que,** de conformidad a lo establecido en el artículo trigésimo octavo del Estatuto de Constitución de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., numeral tres, es atribución del Gerente General "Administrar la Empresa, velar por su eficiencia empresarial e informar al directorio por lo menos trimestralmente, sobre los resultados de su gestión, de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos en ejecución o ya ejecutados";

**Que**, la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento General, fueron publicadas en el Registro Oficial, el 04 de agosto de 2008 y 12 de mayo de 2009, respectivamente.

**Que**, de conformidad a lo establecido en el artículo 1 numeral 8 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en concordancia con el artículo 1 de su Reglamento General, la CNEL para la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, debe someterse a los procedimientos establecidos en las citadas normas;

**Que**, mediante memorando No. xxxxxx de fecha xxxx, la *(detallar la denominación del área requirente)*, solicita autorización a la Gerencia General/ Regional de CNEL, para la contratación de (*Especificar el nombre del objeto de contratación*);

**Que,** según lo dispuesto en el artículo 25 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la contratación requerida se encuentra planificada dentro del Plan Anual de Contratación (PAC) de la CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A;

**Que,** el día (*detallar día, mes y año),* el (*Nombrar al Director Financiero o quien haga sus veces),* mediante memorando No. xxxxxxxx, certifica la existencia futura de los recursos suficientes, para la (*detallar objeto de la contratación*), por un total de USD$ (*especificar valor en letras y números*), sin IVA.

En uso de las atribuciones que le confieren los Estatutos Sociales de CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A., en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General de aplicación, esta Gerencia General,

**RESUELVE:**

**PRIMERO:** APROBAR los pliegos de (*detallar el tipo o modalidad de contratación*) No. (*detallar la enumeración correlativa*) para la (*detallar objeto de la contratación*).

**SEGUNDO:** DISPONER al Área de Adquisiciones de CNEL (*Matriz/Regional*) publique en el portal electrónico de compras públicas www.compraspublicas.gob.ec., los pliegos aprobados y la presente resolución.

Dado y firmado en Guayaquil, al

**GERENTE GENERAL**

**CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.**

**VERIFICACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS EN EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES**

**Ref.:**

El (encargado de Compras públicas o adquisiciones) de CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A. ha verificado que (el Bien, Servicio incluido el de consultoría u obra), que se requiere contratar, se encuentra incluido en el Plan Anual de Contrataciones del año en curso, publicado en el portal www.compraspublicas.gov.ec., dándose cumplimiento a lo estipulado en el art. 25 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

(Ciudad y Fecha)

……

**Encargado de adquisiciones/compras públicas**

**CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

***Memorando No. XXXXXXXX***

***Fecha***

**PARA:** **GERENTE GENERAL**

**DE:** **(*NOMBRE DEL FUNCIONARIO DELEGADO O LA COMISIÓN TÉCNICA)***

**ASUNTO:** **INFORME DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE OFERTAS DENTRO DEL PROCESO DE (*detallar la modalidad de contratación)* No. *(Especificar el número correlativo del proceso)***

## I. ANTECEDENTES

1. Mediante Resolución No. XXXXXXX- de fecha XXXXX, emitida por el Gerente General/Regional de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., se aprobaron los documentos precontractuales del proceso de contratación No. (especificar número correlativo del proceso)**,** para: (*redactar objeto de contratación),* y se publicaron en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

2. Conforme lo establecido en la Invitación y formatos obligatorios, hasta las *(redactar fecha y hora),* se receptaron las siguientes ofertas:

   *A continuación de enumeran los nombres de los ofertantes*

   - XXXXX
   - XXXXX

3. Mediante Memorando No. XXXXXXX, de fecha XXXXX, se designa al (a los) suscrito (s) como (*delegado del proceso o comisión técnica*), para actuar en las fases de preguntas, respuestas y aclaraciones, y análisis de las ofertas presentadas, de acuerdo a lo estipulado en los documentos precontractuales.

## II. ANÁLISIS DE OFERTAS

Una vez verificada las ofertas técnicas mediante la metodología "cumple o no cumple", se puede observar en los siguientes cuadros:

| REQUISITOS MÍNIMOS | | | |
|---|---|---|---|
| **DESCRIPCION** | **PROVEEDOR 1** | **PROVEEDOR 2** | **PROVEEDOR 3** |
| Carta Presentación y Compromiso (Formulario N° 1) | CUMPLE/ NO CUMPLE | | |
| Datos del oferente (Formulario N° 2) | | | |
| Oferta Económica (Formulario No. 3) | | | |
| Garantía técnica por un plazo mínimo de 1 año, emitida de conformidad con lo establecido en el Formulario No. 5 | | | |
| Información de accionistas de personas jurídicas (Resolución INCOP No.037-09 Formulario No. 6). | | | |

***NOTA**: En caso de haberse estipulado otros requisitos mínimos, tales como: Certificado de Distribuidor Autorizado, en caso de no ser fabricante de los bienes, Protocolos de prueba que garanticen el cumplimiento de los requerimientos exigidos en Normas Nacionales o Internacionales, presentación de muestras de los bienes ofertados, certificados de permisos o autorizaciones, etc., éstos deberán de ser detallados, conforme el cuadro descrito en la parte superior.*

| CUMPLIMIENTO ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (Formulario N° 4) | | | |
|---|---|---|---|
| **PARÁMETRO SOLICITADO** | **PARÁMETRO OFERTADO** | **CUMPLE** | **NO CUMPLE** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| … | | | |

***NOTA:*** *Las especificaciones técnicas se detallará ítem por ítem.*

**III. CONCLUSIONES**

Con los antecedentes expuestos, el (los) suscrito (s) luego de la evaluación y análisis de las ofertas presentadas dentro del proceso para la (*detallar objeto de la contratación*), por los siguientes proveedores: XXXXX, XXXXXX y XXXXXX, se determina que el proveedor (*nombrar a la oferta que ha cumplido con todos los requerimientos exigidos*), cumple con las especificaciones técnicas y demás requerimientos solicitados por CNEL S.A., por lo que se recomienda su adjudicación.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

**f)**

(*NOMBRE DEL DELEGADO DEL PROCESO O DE LA COMISIÓN TÉCNICA)*

**RESOLUCIÓN No. GG-RE- -20xx**

**GERENCIA GENERAL**

**CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**CONSIDERANDO:**

**Que**, la CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, es una compañía que tienen por objeto social la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del territorio nacional, de conformidad con las Leyes de la República;

**Que,** de conformidad a lo establecido en el artículo trigésimo octavo del Estatuto de Constitución de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., numeral tres, es atribución del Gerente General "Administrar la Empresa, velar por su eficiencia empresarial e informar al directorio por lo menos trimestralmente, sobre los resultados de su gestión, de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos en ejecución o ya ejecutados";

**Que**, la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento General, fueron publicadas en el Registro Oficial, el 04 de agosto de 2008 y 12 de mayo de 2009, respectivamente;

**Que**, de conformidad a lo establecido en el artículo 1 numeral 8 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en concordancia con el artículo 1 de su Reglamento General, la CNEL para la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, debe someterse a los procedimientos establecidos en las citadas normas;

**Que**, mediante memorando No. xxxxxx de fecha xxxx, la *(detallar la denominación del área requirente)*, solicita autorización a la Gerencia General/ Regional de CNEL, para la contratación de (*Especificar el nombre del objeto de contratación*);

**Que,** según lo dispuesto en el artículo 25 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la contratación requerida

se encuentra planificada dentro del Plan Anual de Contratación (PAC) de la CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A;

**Que,** el día (*detallar día, mes y año),* el (*Nombrar al Director Financiero o quien haga sus veces),* mediante memorando No. xxxxxxxx, certifica la existencia futura de los recursos suficientes, para la (*detallar objeto de la contratación*), por un total de USD$ (*especificar valor en letras y números*), sin IVA;

**Q**ue, el Gerente General, mediante Resolución No. XXXXXX de fecha XXXXXX, resolvió aprobar los pliegos signados con el No. (*detallar número correlativo del proceso contratado)* para (*detallar objeto de contratación*), y disponer que sean publicados en el portal www.compraspublicas.gob.ec.;

Que, dentro del proceso de Contratación No. RE-ASTINAVE-GNA-XXX-11, presentaron sus ofertas técnicas y económicas los siguientes proveedores: (*enumerar a los proveedores que se presentaron);*

Que, mediante Memorando No. XXXXX, la comisión técnica del presente proceso de contratación, remite el informe de análisis y evaluación de ofertas, con la respectiva recomendación de adjudicación.

**RESUELVE:**

**PRIMERO**: Adjudicar el proceso de contratación de (puntualizar la modalidad de contratación) signado con el no. *(nombrar número correlativo*), a (*redactar persona natural o jurídica adjudicataria)*, para (*detallar objeto de contratación*), por un monto de $ *xxxxx (detallar el monto en letras*), sin incluir el IVA., con un plazo de ejecución de *xx (detallar días en letras)* días, por convenir a los intereses institucionales y cumplir con los requisitos y condiciones exigidas en los pliegos.

**SEGUNDO:** Disponer al Área de Adquisiciones publique la presente resolución en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

**TERCERO:** Designar a *(nombre de administrador del contrato*), como administrador de la presente obligación, quien velará por el cabal y oportuno cumplimiento de todas las obligaciones derivadas del contrato, adoptando las acciones que sean necesarias para evitar retrasos injustificados, tramitará la imposición de las multas y sanciones a que hubiere lugar y suscribirá el acta de entrega recepción, conforme lo establecido en el artículo 80 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en concordancia con los artículos 121 y 124 de su Reglamento General.

**CUARTO:** Disponer a la Unidad de Asesoría Jurídica, elabore el contrato correspondiente y continúe con el trámite respectivo, quien deberá observar y verificar todas las formalidades y requisitos legales y reglamentarios.

Dado y firmado en Guayaquil, al

**GERENTE GENERAL**

**CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.**