



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad Compras
Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, año 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Cevallos Punguil Tamara Fernanda

DIRECTOR: Almeida Martínez Marcelo Esteban Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO – PUYO

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Almeida Martínez Marcelo Esteban Mg.

DIRECTOR DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, año 2014**, realizado por **Cevallos Punguil Tamara Fernanda**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Puyo, Enero de 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Cevallos Punguil Tamara Fernanda** declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: **Propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, año 2014**, de la Maestría en Gestión Empresarial, siendo Almeida Marcelo Mg. Director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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”

f).....

Cevallos Punguil Tamara Fernanda

1600459364

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Papito Dios quien ha sido mi guía y me ha dado la sabiduría y fuerza necesaria para seguir hacia mi meta sin desmayar venciendo los obstáculos que se presentaron en el transcurso de mi carrera, teniendo siempre en cuenta que la fe nunca hay que perderla.

A mi amado esposo Josué León, quien con su apoyo constante ha sido el impulso durante este proceso y el pilar principal para la culminación de este proyecto, que con su paciencia y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y amor en todo momento.

A mi amado hijo Emilio León Cevallos mi príncipe azul, quien ha sido mi inspiración y motivación, para salir adelante y para quien ningún sacrificio es suficiente, ya que he sacrificado su tiempo para lograr cumplir esta meta planteada en mi vida profesional.

A mis madre quien me enseñó desde muy pequeña a luchar para alcanzar mis metas y quien es la que me educo y enseñó a ser un buen ser humano. Gracias madrecita bella por brindarme siempre una palabra de aliento, esto no sería posible sin tu apoyo.

A mi querido Padre que a pesar de no estar presente físicamente siento que estas siempre conmigo y estoy convencida que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. Dios te tenga en su gloria Papito amado.

A mis hermanas, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos dos años estuvieron a mi lado y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

Fernanda Cevallos P.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis la dedico a mí amado Creador Papito Dios quien me ha dado la fortaleza y sabiduría para cumplir con este sueño anhelado.

A mi esposo e hijo por ser mi inspiración a cada momento y que gracias a su amor infinito han hecho que este sueño se haga realidad.

A mi madre por su gran amor que solo una madre tiene para con su hija y sus sabios consejos y valores altruistas me han sabido motivar para no decaer en este sueño.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de formarme y ser un profesional de calidad.

A mi querida Institución Consejo de la Judicatura de Pastaza objeto de investigación y en especial al Director el Abg. Fernando Lasso Noguera quien me dio la apertura necesaria para realizar el estudio y a todos mis compañeros quienes dispusieron de su tiempo para facilitarme la información demandada.

A mi Director de Tesis, Economista Marcelo Almeida por su esfuerzo y dedicación y que gracias a su vastos conocimientos, su experiencia y motivación ha logrado que pueda culminar mi objetivo.

Fernanda Cevallos P.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del director del trabajo de fin de maestría	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPÍTULO I	6
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Antecedentes	7
1.2. justificación	8
1.3. Problema	9
1.3.1. Problema General	10
1.4. Delimitación	10
1.4.1. Delimitación espacial	10
1.4.2. Delimitación temporal	10
1.5. Objetivos	11
1.5.1. Objetivo general	11
1.5.2. Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II 12	
MARCO TEÓRICO 12	
2.1 Gestión Organizacional	13
2.1.1 Desarrollo Organizacional	14
2.1.2 Comunicación Organizacional	14
2.1.3 Desempeño Organizacional	14

2.2	Administración de procesos	15
2.3	Gestión por procesos	16
2.3.1	Seguimiento y la medición de los procesos	17
2.3.2	Procesos de Adquisiciones	17
2.4	Metodología Six Sigma	18
2.4.1	Fases de la metodología Six Sigma	19
2.4.2	La estrategia del Six Sigma	19
2.4.3	Proceso Dmaic de Six Sigma	20
2.5.	Six Sigma y el Mejoramiento Organizacional	21
2.5.1	Mejora continua	22
2.5.2	Beneficios del seis sigma	23
2.5.3	Principios del Seis sigma	23
2.6	El Sistema Six Sigma	24
2.6.1	Historia del Six Sigma	26
2.6.2	Estructura del Six Sigma: Actores involucrados	26
2.7	La Gestión por Procesos	27
2.7.1	Principios de los procesos	30
2.7.2	Herramientas utilizadas en la gestión de procesos	33
2.7.3	Metodología para la mejora de procesos	35
2.8	Inventario de procesos	37
2.9	Indicadores de Gestión	39
2.9.1	Definición e importancia	39
2.10	Hipótesis	43
CAPÍTULO III		44
METODOLOGÍA		44
3.1	Cadena de Valor	45
3.3	Inventarios de Procesos	47
3.4	Caracterización de los procesos	47
3.5	Flujogramas	48
3.6	Ficha de Indicadores	51
3.7	Diseño de la Investigación	52
3.7.1	Adecuación del diseño	53
3.8	Población	53
3.9	Consentimiento informado	54

3.9.1	Marco muestral	55
CAPÍTULO IV		57
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		57
4.1	Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos	57
4.2	Discusión de resultados	70
4.3	Comprobación de la hipótesis	71
4.3.1	Modelo Lógico	71
4.3.2	Modelo matemático	71
4.3.3	Región de aceptación y rechazo	72
CAPÍTULO V		75
PROPUESTA		75
5.1	Tema	76
5.2	Introducción	76
5.3	Objetivo general de la propuesta.....	77
5.4	Análisis situacional	77
5.5	Modelo de Gestion por Procesos	80
5.5.1	Identificación de los procesos.	80
5.5.2	Implementación y seguimiento de los procesos.	81
5.6	Procesos	91
5.7	Seguimiento y medición de procesos	92
5.8	Procesos para adquisiciones de ínfima cuantía	94
5.9	Mejora de los procesos	119
5.10	Relación Costo Beneficio	119
CAPITULO V		120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
Conclusiones		121
Recomendaciones		122
BIBLIOGRAFÍA		123
ANEXOS		125

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N. 1	Procesos Estratégicos 47
Tabla N. 2	Procesos Operativos..... 47
Tabla N. 3	Procesos de Apoyo 47
Tabla N. 4	Símbolos de los flujogramas de procesos 49
Tabla N. 5	Indicadores para el seguimiento y medición de los procesos 51
Tabla N. 6	Población del Consejo de la Judicatura..... 53
Tabla N. 7	Cálculo de la Muestra 55
Tabla N. 8	Procesos sujetos a normas del SERCOP 57
Tabla N. 9	Procesos y objetivos institucionales 58
Tabla N. 10	Calificados por el SERCOP..... 60
Tabla N. 11	Procesos fallidos 61
Tabla N. 12	Capacitación de los procesos y manejo del sistema 62
Tabla N. 13	Apoyo de responsables del sistema informático..... 63
Tabla N. 14	Tiempos de tramitación de los procesos 65
Tabla N. 15	Causa de problemas en procesos de adquisición. 66
Tabla N. 16	Mejoramiento en los procesos..... 67
Tabla N. 17	Planes para mejorar los procesos de adquisiciones..... 68
Tabla N. 18	Disposición a implementar propuesta 69
Tabla N. 19	Frecuencias Observadas 72
Tabla N. 20	Frecuencias Esperadas 73
Tabla N. 21	Chi cuadrado..... 73
Tabla N. 22	Procesos..... 80
Tabla N. 23	Costo Beneficio 119

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N. 1	Conjunto de procesos en una organización 32
Figura N. 2	Herramientas utilizadas en la gestión..... 34
Figura N. 3	Etapas de la Gestión de un proceso. 42
Figura N. 4	Cadena de Valor 45
Figura N. 5	Mapa de Procesos 46
Figura N. 6	Uso de los flujogramas de procesos 48
Figura N. 7	Procesos sujetos a normas del SERCOP 58
Figura N. 8	Procesos y objetivos institucionales 59
Figura N. 9	Calificados por el SERCOP..... 60
Figura N. 10	Encuesta procesos fallidos..... 61
Figura N. 11	Capacitación de los procesos y manejo del sistema 62
Figura N. 12	Apoyo de responsables del sistema informático..... 63
Figura N. 13	Tiempos de tramitación de los procesos 65
Figura N. 14	Causa de problemas en procesos de adquisición. 66
Figura N. 15	Mejoramiento en los procesos..... 67
Figura N. 16	Planes para mejorar los procesos de adquisiciones..... 68
Figura N. 17	Disposición a implementar propuesta 69
Figura N. 18	Región de aceptación o rechazo de la hipótesis 72
Figura N. 19	Identificación de los procesos 80

RESUMEN

La investigación se enfoca en diseñar una propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, año 2014, evidenciando la imperiosa necesidad de contar con un manual interno y protocolización de los procesos, específicamente en la parte adquisitiva del Consejo de la Judicatura de Pastaza, específicamente en la Unidad de Compras Públicas donde no existe un manual interno que protocolice los procesos, destacando además el uso de procedimientos caducos, en el cual el responsable de la Unidad en muchos casos es el Juez a cargo y es por ello que se ha visto la necesidad de mejorar las actividades internas en adquisiciones de ínfima cuantía, teniendo en cuenta que son los que coadyuvarán a la agilidad y dinámica para lograr reducir los tiempos empleados. Para el mejoramiento del flujo e interactividad en los procedimientos de adquisiciones, se realizó un análisis minucioso de cada una de las actividades evidenciadas, lo que permitió identificar las falencias en las que se incurre y las mismas que deben ser corregidas. El presente trabajo pretende mejorar los procesos de manera continua establecidos para optimizar recursos humanos, técnicos y financieros que permitan dar mayor satisfacción a los clientes internos como externos.

PALABRAS CLAVES: Proceso de adquisiciones, Gestión por procesos; Mejora Continua, Unidad de Compras Públicas

ABSTRACT

The research focuses on designing a proposal for improvement of the procurement process of Public Procurement Unit of the Judicial Council of Pastaza, 2014, highlighting the urgent need for an internal manual and logging processes, specifically in the purchasing part of the Judicial Council of Pastaza, specifically the Public Procurement Unit where there is no internal manual processes protocolice also emphasizing the use of obsolete procedures, in which the head of the Unit in many cases is the Judge in charge and that it is why we have seen the need to improve internal procurement activities smallest amount, considering that are that will contribute to the agility and dynamic in order to reduce the time taken. To improve the flow and interactivity in procurement procedures, careful of each of the activities evidenced analysis was conducted, which identified shortcomings in the incurred and all of which must be corrected. This paper aims to improve continuously the processes established to optimize human, technical and financial resources to give more satisfaction to internal and external customers.

KEYWORDS: Acquisition Process Management; Continuous Improvement

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como tema: “Propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, la misma que constituye una herramienta elemental para empresas e instituciones en razón que su aplicabilidad contribuye a mejorar la capacidad de los diferentes procesos en perspectiva del cumplimiento de los objetivos, metas y políticas institucionales.

El CAPÍTULO I, comprende toda la parte teórica que engloba la mejora de Procesos. En el CAPÍTULO II, se realiza la descripción del proceso metodológico utilizado que permitió determinar las debilidades de la unidad, partiendo de encuestas que dieron a conocer datos concretos sobre la investigación. El CAPÍTULO III, presenta los resultados del diagnóstico que al ser analizados permite la obtención de estrategias. El CAPÍTULO IV, comprende el modelo de gestión por procesos, describiendo lo que actualmente existe dentro de la institución. Terminando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones

La temática investigada es de mucho interés para el Consejo de la Judicatura de Pastaza porque en la actualidad se está trabajando por una administración pública eficiente y de calidad, misma que se refleja en la organización y administración interna de toda empresa, garantizando un servicio y atención eficaz. El aporte de la investigación se basa en dar solución a la escasa organización y distribución de funciones existente en la actualidad en la Unidad de Compras Públicas, proponiendo un modelo de gestión con la finalidad de mejorar el manejo eficiente de las actividades, para contribuir al aseguramiento de la calidad en el trabajo y lograr cambios significativos y necesarios en las actividades y responsabilidades de la Unidad, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados.

La trascendencia de la investigación se basa en el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita a la Unidad, esquematizar o tener un marco de referencia para una administración de calidad, impulsando la implementación de la metodología tiene por objeto mejorar considerablemente la calidad de los productos a través de la aplicación de mejores prácticas en los diferentes procesos en perspectiva de disponer de las herramientas necesarias y sobre todo la información para evitar deficiencias en los procesos, tomando medidas preventivas y correctivas. Destacando que la metodología Six Sigma es conocida muy poco y consecuentemente aplicada por las instituciones, y organizaciones del país, metodología que posibilitará proponer el fortalecimiento de la gestión por procesos, analizando las causas que afectan a los mismos, adoptar correctivos en perspectiva del

continuo adecuado control. Es por ello que debido a la demora y retraso en el proceso de adquisición, es necesario la aplicación de la metodología Six Sigma, la cual permitirá cumplir con los objetivos del Consejo de la Judicatura de Pastaza, por lo tanto esta investigación contribuye en disminuir el tiempo de ciclo, reducir los defectos, optimizar recursos, pronta entrega de bienes y servicios necesarios para desempeñar sus funciones en forma adecuada.

Es en base a todas las actividades que realiza el Consejo de la Judicatura de Pastaza donde nació la problemática que se identificó en la Unidad de Compras Públicas, se estableció una propuesta de procedimientos para la determinación de adquisiciones de la institución; identificándose; generando de esta manera agilidad en diversos trámites administrativos por la adecuación de un modelo de gestión. De esta manera, se hace necesario el establecimiento de normas y lineamientos claros, que sirvan de base para regular su operación.

El alcance de los objetivos y cumplimiento de objetivos se basa en el Objetivo General:

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, año 2014.

De donde se establecen los objetivos Específicos que son:

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Compras Públicas, con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe falencias en los procesos de adquisiciones.
- Desarrollar un Marco Teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el área en estudio.
- Diseñar un modelo de gestión con el cual se pretende mejorar el proceso de adquisiciones por parte de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura.

Las facilidades están en la apertura y apoyo de la primera institución del Consejo de la Judicatura, por otra parte los inconvenientes fueron en especial el tiempo para la recopilación de la información interna de la institución. La metodología utilizada es de tipo investigación - acción, sus características generan conocimiento y producen cambios, en ella coexisten en estrecho vínculo, el afán cognoscitivo y el propósito de conseguir efectos objetivos y medibles. Es un estudio transaccional/transversal puesto que se recogen datos en un momento único. Es exploratorio, debido a que en un momento específico, realiza una exploración inicial. Es

descriptivo, puesto que se hará una descripción de los datos recolectados y que son producto de la aplicación de un cuestionario.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El Consejo de la Judicatura, se inició en diciembre de 1998, órgano de gobierno, administrativo y disciplinario de la Función Judicial con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, con sede en Quito y ejerce sus atribuciones en todo el territorio nacional.

Su ley orgánica expedida el 19 de marzo de 1988 y publicada en el Registro Oficial Nro. 279 de la misma fecha, por: el Pleno, el Presidente, las Comisiones Administrativa Financiera, y de Recursos Humanos, el Director Ejecutivo.

En el marco de la nueva Constitución, el Consejo de la Judicatura, se integró con nueve vocales, en el cumplimiento de la sentencia emitida por la Corte Constitucional, en diciembre de 2008.

La Misión del Consejo de la Judicatura es proporcionar un servicio de administración de Justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia. Su visión está en consolidar al sistema de Justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

El sistema la CONTRATACIÓN PÚBLICA en el Ecuador, involucra a entidades contratantes, el sector privado y el INCOP como ente regulador quien da cumplimiento a la LOSNCP. Las entidades públicas están renovándose y entre sus objetivos está el mejoramiento de procesos que brinden orientación técnica y organizativa.

La administración pública está permanente en procesos de cambio, y la misma se orienta a la búsqueda de la eficiencia y eficacia que es común encontrarla en el sector privado, situación que ha provocado la realización de cambios estructurales en perspectiva de dejar atrás la burocracia, trámites engorrosos, demora de procesos, altos costos, mal servicio y corrupción en el país.

Actualmente los aspectos antes señalados se han minimizado lamentablemente no han sido resueltos, se han acentuado de forma significativa en una de las áreas más sensibles que es la de adquisiciones en las instituciones públicas y privadas, su manejo se ha convertido en un

proceso trascendental, al suministrar los materiales necesarios para el correcto funcionamiento institucional.

En el Consejo de la Judicatura de Pastaza, sitio en el que se pretende realizar la investigación, se realizan los diferentes procesos conforme lo establece la ley de acuerdo al reglamento de compras públicas vigente; Aun así, se ha denotado la falta de una apropiada gestión por procesos que permita estandarizar las labores implicadas.

Otro de los aspectos internos considerados es la inexistencia de una metodología que permita proponer y efectuar mejoras en el proceso de adquisiciones, lo cual ha provocado que en la última auditoría externa realizada en el Consejo de la Judicatura de Pastaza se emitan un sinnúmero de observaciones y sugerencias con referencia a este procedimiento al detectar inconvenientes tales como: Entrega de equipos y materiales en tiempos mayores a los planificados con características no solicitadas, pérdida de presupuesto e insatisfacción de los clientes internos y externos.

Es necesario señalar además que en la auditoría interna realizada el 5 de noviembre de 2012 se señala que existe la falta de uniformidad en los procedimientos de adquisiciones y archivo de la documentación de soporte, lo que no permite mantener un archivo completo de los diferentes procesos de contratación, prácticamente no se cumplió con lo dispuesto en la normativa vigente, no se utiliza la orden de compra ni la orden de trabajo, y no se elaboran cuadros comparativos para la adjudicación de las adquisiciones. A ello se complementa que varios procesos de contratación por incumplimiento fundamentado en las condiciones o requerimientos de los pliegos fueron inhabilitados, como por ejemplo el proceso SIE-DPCJP-001-2013, SIE-DPCJP-002-2013, entre otros.

1.2 Justificación

Tomando en cuenta que en las instituciones públicas y privadas el proceso de adquisición es vital puesto que garantiza el flujo constante de la materia prima y de equipamiento necesario para el cumplimiento de sus diarias funciones, es importante pensar en una adecuada gestión de compras por procesos que permitan estandarizar las tareas involucradas, así como la aplicación de una metodología para buscar posibles fallas y proponer e implementar mejoras en todo el proceso.

Cuando este proceso tiene fallas, pueden aparecer una serie de cuellos de botella lo que lleva a una carencia de productos y/o servicios; por lo tanto, la importancia de la función de adquisiciones se puede resumir de la siguiente manera:

- Asegura una fuente constante de materiales para el área productiva de las empresas y tiene injerencia directa en las funciones de tiempos y movimientos productivos de la organización ya que maneja de manera directa tanto la periodicidad como la cantidad de adquisiciones.
- Controla al detalle el manejo de los inventarios para sistematizar, cuantificar y adoptar decisiones inmediatas.
- Influye directamente en el incremento o decrecimiento de las utilidades de la organización.

De acuerdo a la normativa legal vigente en Ecuador, la presente investigación busca realizar un análisis, evaluación, medición y control del proceso de adquisiciones en el Consejo de la Judicatura de Pastaza, para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y control en el proceso de aprovisionamiento de sus diferentes unidades apoyados en procesos estandarizados que busquen agilizar las adquisiciones de la Institución.

La aplicación adecuada de la propuesta de mejora, proporcionará al área de Adquisiciones del Consejo de la Judicatura de Pastaza una herramienta que mejore la capacidad de sus procesos, reducción de costos y eliminación de defectos logrando incrementar su nivel de funcionamiento y satisfacción de los clientes.

1.3. Problema

Una de las proposiciones fundamentales del actual Gobierno, es contar con una administración pública eficiente en su desempeño, eficaz en la respuesta a las demandas de la sociedad, honrada en el desempeño de sus funciones, que impulse la formación de una cultura de modernización y mejoramiento de la función pública.

Dentro de la administración pública se encuentra el Consejo de Judicatura, que es la institución legal del Ecuador, la misma que actualmente ofrece servicios civiles, penales, laborales, entre otros.

Como toda Organización, el Consejo de la Judicatura se enmarca en una serie de procesos y trámites administrativos internos para su normal desarrollo, cuenta con la Unidad de Compras Públicas, que es la encargada de los procesos de adquisiciones, así como la supervisión directa de éstos, para constatar su existencia, correcto uso y estado.

Es en base a todas las actividades que realiza el Consejo de Judicatura de Pastaza donde nace la problemática actual que se identifica en la Unidad de Compras Públicas, la misma que no cuenta con un modelo de gestión específico para la determinación de los procesos de adquisiciones; identificándose la inexactitud en las actividades desarrolladas; ocasionando de esta manera la demora en diversos trámites administrativos, así como la limitada gestión en los procesos de adquisición de la Unidad de Compras públicas en el Consejo de la Judicatura de Pastaza, generando ineficiencia en los procedimientos, provocado por la inexistencia de un manual interno que permita el mejoramiento de los procedimientos sobre todo en el de ínfima cuantía.

De esta manera, se hace necesario que la administración establezca medidas que garanticen un mayor control y optimización de los recursos, así como de un ejercicio austero y responsable, mediante el establecimiento de normas y lineamientos claros, que sirvan de base para regular su operación.

1.3.1. Problema General

La Unidad de Compras Públicas, no cuenta con un modelo de gestión específico para la determinación de los procesos de adquisiciones

1.4. Delimitación

1.4.1. Delimitación espacial

- La investigación se realizará en la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

1.4.2. Delimitación temporal

- Trabajo investigativo que se realizará durante el año 2014.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de adquisiciones de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza, año 2014.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Compras Públicas, con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe falencias en los procesos de adquisiciones.
- Desarrollar un Marco Teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el área en estudio.
- Diseñar un modelo de gestión con el cual se pretende mejorar el proceso de adquisiciones por parte de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión Organizacional

Se establece a la gestión organizacional como un proceso dinámico en el que se hace necesarios habilidades, actitudes y actividades que estén correlacionadas entre sí con el objeto de lograr los objetivos planteados en un propósito eminentemente cooperativo.

Elementos que permiten identificar los escenarios políticos, económicos y sociales más probables, donde la empresa tendrá que actuar; igualmente analizar los agentes exógenos a la empresa, tipificar las empresas y facilitar el conocimiento y el aprendizaje en las técnicas conducentes a establecer plataformas estratégicas, determinar la forma de agrupar actividades para lograr los objetivos, definiendo responsabilidades y estableciendo la autoridad indispensable para el cumplimiento de funciones. (Calderon, 2005, pág. 728)

La Gestión Organizacional tiene un carácter eminentemente social inherente a la organización que involucra a la gestión económica, política y social constituyéndose en un agente que a través de la dinámica conlleva adoptar decisiones que inciden en la estructura y vida misma de la organización, esta siempre asociada a una supra ordenación. Proceso en el que son necesarias habilidades, actitudes y aptitudes de actividades interrelacionadas en función de logro de los objetivos del grupo, de los objetivos estratégicos (visión), y los objetivos tácticos (misión) buscando el desarrollo corporativo a través de la cooperación, interacción fundamentado en la comunicación.

La efectividad de la gestión organizacional es alcanzar niveles de crecimiento mediante una coparticipación tomando en consideración los objetivos organizacionales, su estructura social y capacidad de acciones.

La Gestión Organización está constituido por un sistema social de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar a formar parte de ella. Estos sistemas además, unen la alta especificidad de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación. (Rodriguez, 2009, pág. 29)

La conformación de la gestión organizacional está provista por individuos con distintas habilidades y capacidades que contribuyen a la logro de los objetivos de cada organización; por ello es indispensable que se establezca y definan roles, responsabilidades y autoridad para aprovechar al máximo las destrezas de cada integrante para alcanzar un óptimo desempeño.

Una excelente gestión organizacional está direccionada al cumplimiento de los objetivos de la organización que dependen del comportamiento de los empleados el mismo que determina la productividad y refleja las conductas de los individuos (eficiencia y efectividad).

2.1.1 Desarrollo Organizacional

Está dirigido a cambiar el comportamiento de los empleados de acuerdo a las necesidades y demandas de la organización con el fin de generar un ambiente dinámico concentrado en la calidad de las relaciones humanas.

“El D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnico abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa” (Mello, 2004, pág. 30)

El desarrollo Organizacional es un esfuerzo complejo destinado a cambiar y establecer un cambio planeado que permita que los equipos, individuos y organizaciones en si funcionen mejorar.

2.1.2 Comunicación Organizacional

La Comunicación organizacional se da en toda organización sin importar su naturaleza y tamaño, se halla presente en toda actividad empresarial permitiendo agilizar el flujo del mensaje dentro y fuera de las organizaciones. Una comunicación eficaz es un aporte en la planificación y control organizacional.

La Comunicación Organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. (Andrade, 2005, pág. 16)

Implica un elemento esencial dentro de una organización convirtiéndose en una necesidad actual comprobada pues se requiere de un gran esfuerzo conjunto para tener éxito en el cumplimiento de los objetivos. Mantener buenas relaciones comunicativas desde un ámbito organizacional es muy importante para el funcionamiento y logros de los objetivos.

2.1.3 Desempeño Organizacional

Es el nivel en el que se ha cumplido con los resultados de la gestión planificada (misión,

objetivos, metas y procesos), influye positivamente en el logro de los objetivos y comportamiento organizacional.

El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Mendez, 2006, pág. 108)

El desempeño organizacional beneficia el rendimiento al detectar las buenas prácticas e instruirse de otros. Permite asegurar a las organizaciones a orientarse en las prioridades claves y a identificar las aéreas de bajo desempeño en la toma de decisiones para la mejora continua dentro de una organización.

2.2 Administración de procesos

Mejora e identifica procesos permitiendo así que la actividad del negocio sea mucho más eficiente, disciplinada y se adapte fácilmente a los cambios.

La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto externos como internos. (Tovar, 2011, pág. 20)

Actualmente todas las Organizaciones sin importar la naturaleza, tamaño y actividad desean mantener un nivel de competitividad en el mercado, y para ello deben tratar de lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles y de procesos y siempre buscando satisfacer al cien por ciento a sus clientes.

La administración por procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos de funciones que aportan en la satisfacción del cliente interno o externo y proporcionan ventajas competitivas, obligando a las organizaciones a maximizar su efectividad y asegurando que los procesos funciones de manera eficaz y eficiente.

Concebir la administración como proceso proporciona un instrumento al administrador que le ayuda a estudiar la organización y estructura

institucional y le permite orientar las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control en el funcionamiento de un programa e institución. (Lepiz, 2003, pág. 83)

Su efectividad garantiza a que solo los mejores subsistan y se mantengan en el mercado de alta competencia, orientado sus objetivos y enfocándose mucho más a sus clientes que cada vez son más exigentes.

2.3 Gestión por procesos

En toda institución y/o empresa se hace necesario la implementación y aplicación de un sistema de gestión por procesos, la misma que posibilitará guiar a la organización en la consecución de los objetivos a través de políticas y estas a su vez por medio de estrategias, y acciones inmediatas o mediatas.

Las organizaciones están en un medio dinámico, por ende los modelos de gestión, deben tener la capacidad de adaptarse a estas condiciones. Característica muy importante en instituciones como las públicas, que en los últimos tiempos se han enfrentado a una serie de exigencias, que han exigido su continua renovación. (Saldias, 2006, pág. 74)

Se hace necesario puntualizar que las diferentes organizaciones están en permanente cambio e innovación de acuerdo a los avances técnicos, administrativos, adaptándose en forma inmediata a las exigencias.

Cuando los administradores han generado un conjunto de opciones, deben evaluar las ventajas y las desventajas de cada una. La clave de una evaluación de las opciones está en definir diversas exactamente la oportunidad o amenaza y especificar los criterios de selección de las opciones para responder al problema u oportunidad. (Quinapanta, 2011, pág. 56)

Es fundamental aplicar en forma permanente la evaluación de procesos en razón que nos permitirá conocer las fortalezas y las debilidades y en forma inmediata corregir a través de un cruce de variables en la que las oportunidades y amenazas se logren transformar en acciones positivas que permitan el desarrollo de una empresa y/o institución.

Actualmente las organizaciones buscan desarrollar sus actividades de manera eficiente y con excelencia por tal razón deben orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes internos y externos.

Consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades. (Fernandez, 2003, pág. 37)

La organización que decida manejar un modelo de gestión por procesos deberá considerar los principios de calidad total para una correcta implementación y ejecución de este modelo de gestión por procesos.

2.3.1 Seguimiento y la medición de los procesos

Con una correcta aplicación de indicadores se puede medir la eficiencia y eficacia de la organización ya que constituye un instrumento que permite recoger información relevante del funcionamiento de un proceso.

Conjunto de actividades planeadas para realizar el producto. Con el propósito de verificar si en la realidad el proceso planeado ha resultado eficiente, es conveniente medirlo. (Nava, 2000, pág. 126)

Permite a que las personas se involucren en la gestión de la mejora continua e innovación con el objetivo de detectar las oportunidades de mejora para cumplir con los objetivos previstos.

2.3.2 Procesos de Adquisiciones

Los procesos de contratación pública en el Ecuador nace como una respuesta a un sinnúmero de casos relacionados directamente con actos de corrupción, ante tal situación y conforme el Plan de Gobierno del presidente Rafael Correa, en concordancia con los principios de la Revolución Ética se expidió el decreto Ejecutivo N° 145 publicado en el registro oficial N° 37 del 9 de marzo del 2007, e implementado a través del Decreto Ejecutivo N° 258 expedido en el registro Oficial N° 66 del 18 de abril de 2007, posteriormente se creó el Portal del Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (www.compraspublicas.gob.ec) conforme decreto Ejecutivo No 744 publicado en el registro Oficial No 221 del 28 de noviembre de 2007.

Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Los procesos de contratación Pública deben enmarcarse en primera instancia en principios éticos y morales, de igual manera los procedimientos deben constituirse en responsabilidad de todos en función de precautelar los intereses económicos institucionales y por ende del estado.

2.4 Metodología Six Sigma

La metodología Six Sigma se constituye en una herramienta esencial en las empresas e instituciones, pero más específicamente en el mundo de los negocios, en razón que su aplicabilidad mejora considerablemente la capacidad de los diferentes procesos en perspectiva de conseguir la excelencia del producto final y de esta manera lograr la satisfacción de los clientes pueden denominarse a estos internos o externos.

Los principales resultados a alcanzar por la organización a través de la implantación de un programa de mejora Seis Sigma son los siguientes:

- Ahorro de costes (al menos en un 10% sobre el valor de las ventas)
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Reducción del número de defectos en los procesos
- Reducción de la variabilidad de los procesos
- Cambio en la filosofía de Gestión de la organización
- Reducción del tiempo de ciclo de los procesos
- Mejora de los resultados de la organización a medio y largo plazo. (*Six Sigma Ecuador, 2010*)

Los resultados de esta metodología conllevan a la obtención de procesos de calidad permitiendo conocer las debilidades, defectos, anomalías de la empresa y/o institución, paralelamente coadyuva a incrementar la moral y el desempeño del servidor, o empleado según corresponda.

La utilización de los niveles sigma ayudan a medir las variaciones en los procesos internos de la organización, permitiendo determinar su rendimiento.

Es un sistema de mejoramiento para procesos existentes que se encuentran por debajo de especificaciones y que busca incrementar el mejoramiento. (Heredia, 2013, pág. 87)

Esta metodología sirve de ayuda a las organizaciones para ganar mucho más dinero y brindar a los clientes un servicio excelente.

La metodología Six Sigma está orientada en la mejora de la calidad de los procesos con la finalidad de crear productos o servicios de calidad, a menor tiempo y menor costo.

Los proyectos six sigma surgen bajo el liderazgo de la Dirección, quien identifica las áreas a mejorar, define la constitución de los equipos y garantiza el enfoque hacia el cliente y sus necesidades y a los ahorros económicos. (Martinez, 2007, pág. 144)

En los últimos tiempos la metodología six sigma se ha convertido en una de las estrategias más exitosas para mejorar los resultados deseados dentro de las organizaciones, por ello muchas empresas han contribuido en su difusión.

2.4.1 Fases de la metodología Six Sigma

Contiene cinco fases que pueden considerarse como básicas o elementales, tiene el propósito de cumplir con los objetivos, metas, políticas institucionales.

Definir: Se refiere a definir los requerimientos del cliente y entender los procesos importantes afectados.

Medir: Consiste en establecer parámetros confiables para monitorear el sistema hacia las metas definidas en la etapa anterior.

Analizar: En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora.

Mejorar: Comprende la corrección de los problemas eliminando sus causas raíces, utilizando herramientas de gestión de procesos y planificación que permitan hacer las cosas de forma más rápida y con menos costos.

Controlar: Tras validar que las soluciones funcionan, es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo. (Iza, 2014)

Es necesario destacar que cada fase contiene un sinnúmero de pasos y herramientas, mismas que tienen la característica de ser flexibles en su contexto y pueden ser adaptadas a cada problema, el objetivo de las fases es establecer sistemáticamente los mecanismos idóneos, viables, confiables, medibles, verificables para el desarrollo de la empresa y/o institución.

2.4.2 La estrategia del Six Sigma

La metodología Seis Sigma es una estrategia poderosa dentro de las organizaciones que la utilizan ya que su aporte genera grandes beneficios económicos en un plazo corto de tiempo.

La Estrategia Seis Sigma combina el fuerte liderazgo de los responsables del proyecto de mejora (black belts) con la aplicación eficaz de los métodos estadísticos. Las soluciones numéricas por sí solas no darán frutos. (Espinoza, 2014, pág. 23)

Esta estrategia contribuye a la mejora de resultados aplicado a todo tipo de organización convirtiéndose en una clave para el éxito de las empresas.

2.4.3 Proceso Dmaic de Six Sigma

Es un sistema de mejora de proceso ya existente dentro de la organización que cae por debajo de sus especificaciones y con esta metodología lo que se busca es mejoras incrementales. Aplicado en productos o procesos que necesitan ser modificados por no alcanzar las especificaciones de los clientes o por no rendir de forma apropiada.

La metodología que propone Seis Sigma es la siguiente: DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar).

Definir: En esta etapa se definen los objetivos del proyecto, el equipo de trabajo y se determinan las condiciones del problema desde el punto de vista de un proceso. Se debe considerar que cada problema se tratará como un proyecto que demandará recursos, tiempo y entregables por cada etapa concluida. Es importante empezar a tomar una visión de procesos.

Medir: El medir persigue dos objetivos fundamentales:

1. Tomar datos para validar y cuantificar el problema o la oportunidad. Esta es una información crítica para refinar y completar el desarrollo del plan de mejora.
2. Permite y facilita la identificación de las causas reales del problema.

Analizar: El análisis permite descubrir la causa raíz del problema, es importante hacer un análisis interno (las principales causas internas del problema) y un análisis externo (Desde el punto de vista del cliente que puede ser interno o externo, qué es lo que el cliente considera importante para mejorar la calidad del producto o proceso). Para ello se hará uso de las distintas herramientas de gestión de la calidad como análisis de Pareto, Diagramas Causa efecto (Espina de pescado - Ishikawa), entre otros.

Implementar: Esta etapa se puede considerar como la de mayor cuidado, basados en las relaciones existentes entre los factores o causas de fallo que afectan las entradas y salidas del proceso, se realizarán experimentos que permitan tomar decisiones e implementar acciones de mejoramiento.

Control: Es necesario confirmar los resultados de las mejoras realizadas. En esta etapa son importantes los indicadores de gestión del proceso que se definen al inicio del proyecto. Los indicadores son necesarios pues no se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y ayudarán a caracterizar, comprender y confirmar los procedimientos. Mediante el control estadístico de procesos

CEP se logra saber si se están cubriendo las necesidades y expectativas de los clientes internos. (Endara, 2006, pág. 1)

Puede ser utilizada en la mayoría de las situaciones empresariales que la requieran, pero en algunas condiciones en la cual existe la oportunidad de ofrecer un producto o servicio que amerite diseñar o rediseñar sus procesos.

2.5. Six Sigma y el Mejoramiento Organizacional

Las organizaciones han hecho uso de diferentes enfoques de calidad para el mejoramiento organizacional en la satisfacción las necesidades de los clientes, así como: el sistema de la gestión ISO, six sigma, entre otros.

Las empresas que implementan la filosofía seis sigma buscan que los procesos que se diseñen o mejoren funcionen a un 99.99% de aceptación o a un nivel de 3.4 Defectos por Millón de Oportunidades (DPMO), lo cual garantiza la satisfacción de las necesidades de los clientes y la reducción de los costos de operación. (Gomez, 2012, pág. 227)

El Six sigma es una técnica que garantiza que los productos cumplan con las especificaciones técnicas. El seis sigma es una herramienta que aporta en la reducción de costos, genera mayor satisfacción en los clientes y crea ventajas competitivas desde el mejoramiento continuo de las operaciones.

Para la implementación de la metodología seis sigma las organizaciones deben estructurar o mejorar la organización totalmente y así contar con líderes expertos e idóneos para que se apoderen de la planificación y dirección de la empresa en la búsqueda de las debilidades y oportunidades las mismas que servirán para optimizar los recursos y aumentar el rendimiento económico y satisfacer a los clientes.

El Seis Sigma no es solo una técnica de calidad que busca diseñar o mejorar procesos y disminuir errores, y aumentar la satisfacción del cliente y la rentabilidad, sino que también puede considerarse como una herramienta para fortalecer el talento humano de la compañía y mejorar su impacto en la productividad. Por estos motivos, esta técnica tiene incidencia en los ámbitos gerencial y operacional. (Gomez, Seis Sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basandose en información científica, 2012, pág. 231)

La mejora organizacional y la gestión del cambio son aspectos importantes a la hora de implementar y utilizar el seis sigma dentro de una organización como una herramienta de calidad.

La mejora organizacional abarca tanto la estructura en si como las personas que están dentro de ella, al momento de querer obtener el máximo beneficio del cambio que se está implantando, por ello es indispensable que la planificación y coordinación sea llevada en forma sincronizada.

Una mejora organizacional no debe centrarse solamente en los aspectos "duros" (organigrama, descripción de puestos y perfiles, etc.), sino también (y muy especialmente) en las características y capacidades de las personas que deberán cubrir las nuevas (o reformuladas) posiciones. (Bernasconi, 2014, pág. 1)

Cualquier mejora organizacional que se implante en las organizaciones se debe considerar su tamaño, actividad, tipo, etc. al momento de delimitar y aplicar los cambios esperados.

2.5.1 Mejora continua

Si las empresas desean ser competitivas a lo largo del tiempo deben considerar como objetivo permanente a la mejora continua para detectar las debilidades y perfeccionar las fortalezas para lograr una mayor productividad.

Es un valor relevante dentro de la cultura de una empresa que quiere gestionar calidad y orientarse con decisiones hacia el cliente; proponemos para ello las siguientes áreas de aplicación:

- Procesos operativos: cuestionarse permanentemente su eficiencia y productividad.
- Proceso de gestión: asegurar de que añaden valor al proceso principal de la empresa
- Innovaciones en las prestaciones de productos y servicios
- Comparación de desempeño con la competencia
- Cambio de actitud y comportamiento; refuerzo de la creatividad y capacidad de innovación. (Fernandez R. , 2010, pág. 114)

Las organizaciones están en continuo cambio por la oleada competitiva del mercado, los procesos no son estáticos sino más dinámicos es decir en constante evolución, la mejora continua se la considera un ciclo interrumpido que permite la renovación, progreso y desarrollo con posibilidades para responder a los requerimientos cambiantes del entorno.

2.5.2 Beneficios del seis sigma

La efectividad del Seis sigma se refleja en el aumento del desempeño y en la deducción de la variación de los procesos factores que conllevan a la mejora de beneficios y reducción de los defectos.

Lean Six Sigma es una metodología de mejora de procesos que combina las ventajas de ambas técnicas de Lean Manufacturing y Six Sigma para ayudar a las empresas a agilizar las operaciones, aumentar el valor y reducir los residuos. Las desventajas de estas técnicas son que pueden ser complejas e involucrar una significativa formación. Pero hay una serie de beneficios que las empresas pueden lograr con el uso de estas herramientas. (Leigh, 2014, pág. 1)

Al hablar de la gestión integrada del seis sigma se garantiza y asegura a las empresas sin importar su actividad económica o su tamaño alcanzar un cincuenta por ciento de márgenes de beneficio y por ende un ahorro financiero significativo por ello el seis sigma es considerado por muchas empresas nacionales e internacionales como una herramienta vital para conseguir una mejora continua efectiva.

2.5.3 Principios del Seis sigma

Hay que aprender que no siempre tenemos todas las respuestas a la mano para resolver los problemas y eso sucede en muchos casos con directivos que no quieren asumir retos y peor cambios indudablemente son los que más peligro corren; dejan de aprender y pierden su posición en el mercado y muchas veces puede ser demasiado tarde.

Principio 1: Enfoque en el cliente

Los clientes suelen ser considerados como una de las prioridades de las empresas, ya que ellos dinamizan los ingresos y el posicionamiento de la marca en el mercado. A medida que se utiliza Seis Sigma, se facilita la identificación de las necesidades de los clientes. Por tal motivo, se puede indicar que las mejoras del Seis Sigma se definen por su impacto en la satisfacción y creación de valor para los clientes

Principio 2: Dirección basada en datos y hechos La disciplina Seis Sigma se basa en el establecimiento de indicadores que permiten medir, analizar y determinar el desempeño de los productos y los procesos en la organización, de tal manera que los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíz o fundamentales que los originan y no sus síntomas. Este

enfoque en datos ayuda a la dirección a resolver dos preguntas clave para dar soporte a la toma de decisiones:

¿Qué datos e información se requieren?

¿Cómo usamos esos datos e información para identificar problemas y oportunidades, y mejorar o controlar el proceso?

Principio 3: Orientación a procesos

Cuando se desarrollan proyectos Seis Sigma, es fundamental la aplicación de un enfoque en procesos, con independencia de si se requiere medir el desempeño, mejorar la eficiencia, incrementar la satisfacción del cliente, o incluso hacer funcionar el negocio. Una de las mejoras importantes cuando se implementa Seis Sigma ha sido convencer a los directores y ejecutivos de que los procesos son un medio para generar ventaja competitiva y aumentar la eficiencia respecto al uso de recursos.

Principio 4: Dirección proactiva

Ser proactivo significa actuar con antelación a los sucesos en vez de reaccionar de manera correctiva en ellos. En el ámbito empresarial, la pro actividad significa adoptar prácticas empresariales que se orienten a la planificación, análisis de riesgos y desarrollo de planes de contingencia que permitan reducir los errores, variaciones o desperdicios en los procesos, servicios o dirección de la empresa.

Principio 5: colaboración en la organización

Para un adecuado funcionamiento del Seis Sigma, se requiere eliminar barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, y dificultan los flujos de información y el aumento de la productividad. Por estos motivos, se deben diseñar estrategias que mejoren la coordinación y colaboración entre los procesos del negocio y la dirección, lo cual impacta en la satisfacción y generación de valor al cliente. *(Gomez, Seis sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica, 2012, pág. 228)*

En definitiva la aplicación de estos principios son fundamentales puesto que los resultados del seis sigma se reflejan mucho más rápido cuando las empresa aceptan sus fallas y tienen toda la predisposición para corregirlas Crea una estructura de gestión y un entorno que den sustento a un efectivo trabajo en equipo.

2.6 El Sistema Six Sigma

La implantación del sistema six sigma en una organización genera un cambio cultural dentro de la misma en donde los individuos son muchas más instruidos y sobre todo educados por que con esta metodología se optimizan y mejoran los procesos.

Six sigma fue promovido en Motorola en 1986 y fue definido originalmente como una métrica para medir defectos y mejorar la calidad, y como una metodología para reducir los niveles de defectos por debajo de seis desviaciones estándar o six sigma. (*Blackwell, 2009, pág. 39*)

La Organización debe tomar la decisión si se encuentra lista para una transformación total y completa del negocio para iniciar los proyectos de mejora de los procesos con la utilización de herramientas y métodos estadísticos en forma sistemática y organizada con el fin de lograr una mejora impresionante y mediables para el impacto financiero.

Este sistema Six sigma es utilizada por las empresas que están comprometidas en satisfacer a sus clientes en la entrega oportuna y eficaz de los productos y servicios a un costo razonable.

Si tomamos las herramientas otorgadas por el sistema de Gestión Six Sigma, para la resolución de problemas, variaciones y satisfacción de los clientes, encontraremos que dichas claves (o herramientas) son aplicables a la industria de los servicios:

- Disminuye defectos, hasta hacerlos casi desaparecer en un periodo estimado.
- Mecanismos para contener lo alcanzado.
- Fija objetivos de rendimiento para todos los sectores.
- Aumenta el valor para el cliente, ya que se sacan a la luz aquellos defectos causados por malos procesos y/o desarrollos.
- Aumenta la velocidad de las mejoras, ya que se promueve el aprendizaje interdisciplinar.
- Mejora la habilidad para realizar cambios estratégicos. (*Dembinski, 2010*)

Su beneficio está dado en base a su elevada exigencia siempre y cuando su implementación y seguimiento sean adecuados y evaluados en forma periódica.

La aplicación de dicho modelo ha resultado ser factible en las organizaciones que buscan un cambio en sus procesos, la aplicación del sistema seis sigma es una herramienta que ofrece resultados positivos al momento de brindar al cliente un servicio de mayor excelencia.

La metodología seis sigma anima a las compañías a adoptar un enfoque basado en el cliente y a mejorar sus procesos de negocios. Utilizando el ciclo DMAIC como directriz, las organizaciones buscan oportunidades para optimizar su capacidad para hacer negocios. La mejora de procesos de cualquier tipo da lugar a beneficios para la compañía, incluyendo la reducción de desperdicios, costos y pérdida de oportunidades. (*Summers, 2006, pág. 50*)

La aportación del sistema six sigma es a corto plazo al dar soluciones rápidas a los conflictos sencillos o repetitivos que se dan en las organizaciones. Esta herramienta poderosa con su aplicación ha generado un rendimiento significativo en los negocios.

2.6.1 Historia del Six Sigma

Esta metodología se ha convertido en una de las técnicas que se aplican para la reducción de costo ayudando a las empresas a obtener mayores ingresos mejorando la calidad de los productos y servicios.

El detonante se produjo en Motorola en 1979 cuando uno de sus ejecutivos mencionó en una reunión que el verdadero problema de la empresa era su calidad. La compañía destinaba entre el 5 y el 10%, de sus ingresos, a veces hasta el 20%, a corregir defectos de sus productos. Esto equivalía a un costo de U\$S 900.000.000 al año. A partir de 1980 y con un trabajo en TQM como antecedente, Motorola desarrolló la metodología Six Sigma. Ese año un ingeniero de la División Comunicaciones estudiaba la relación entre la ocurrencia de defectos y el tiempo promedio de fallas. Demostró que si un producto presentaba defectos durante el proceso de producción, era muy probable que otras fallas pasaran inadvertidas y fueran descubiertas por el consumidor durante las primeras etapas de uso. Si el producto se fabricaba sin errores, esto no sucedería. (Alderete, 2014, pág. 11)

En la actualidad otras empresas han seguido el ejemplo de Motorola como: General Electric quien aplica la metodología desde el año 1996 demostrando un rendimiento superior constante. Así también Telefónica de España que es la primera empresa española en implantar la metodología six sigma

2.6.2 Estructura del Six Sigma: Actores involucrados

Six Sigma no se caracteriza por la calidad en lo que respecta a normas o requerimientos internos, sino más bien como un valor agregado por su esfuerzo productivo concentrándose en que la empresa logre sus objetivos. Además el sistema se concentra en un entrenamiento de todas las personas involucradas en la implementación de esta herramienta las mismas que son capacitadas de arriba hacia abajo en herramientas y técnica de mejoramiento de sistemas.

Las personas encargadas de ponerlo en práctica son clasificadas en las siguientes categorías:

Champion (Líderes o Paladines): son líderes de alta gerencia quienes sugieren y apoyan proyectos, ayudan a obtener recursos y eliminan obstáculos.

Master Black Belt (Maestro de Cinta Negra): son expertos de tiempo completo, capacitados con herramientas de Six sigma, son responsables del desarrollo e implantación de la metodología, representan el nivel más alto de idoneidad técnica.

Deben poseer los conocimientos de los Black Belts, pero en su carácter de maestros deben entender la teoría matemática que sustenta los métodos estadísticos. Cuando sea posible la capacitación en estadística debe estar a cargo de ellos, para evitar la propagación de errores en la aplicación de la técnica.

Black Belt (Cinta Negra): son líderes de equipos con capacidad técnica, responsables de medir, analizar, mejorar y controlar procesos que afectan la satisfacción del cliente. Pueden provenir de una amplia variedad de disciplinas sin necesidad de contar con estudios formales de estadística o ingeniería, si bien es más apropiado para estos puestos colocar personal con formación universitaria en matemática o análisis cuantitativo. Reciben capacitación grupal además de entrenamiento individual en proyectos impartidos por consultores o master black belts.

Deben manejar sistemas de computación y utilizar software avanzado de análisis estadístico para poder extraer información de los sistemas de información de la empresa.

Green Belt (Cinta Verde): son ayudantes de un cinta negra. Son capaces de formar equipos, colaborar con ellos y manejar proyectos. Reciben capacitación en gestión de proyectos, herramientas de gestión y control de calidad, resolución de problemas y análisis de datos. Su entrenamiento corre por cuenta de los Champions. A diferencia de las dos categorías anteriores no trabajan a tiempo completo en el proyecto. (Cabrera, pág. 17)

El objetivo de esta técnica es asegurar que todos los actores involucrados en este proceso de cambio se encuentren debidamente capacitados y tengan el nivel de formación adecuado para llevar a cabo este proceso. Es evidente que las empresas con sólidos programas de six sigma producen bienes y servicios de calidad a bajos precios y en forma oportuna.

2.7 La Gestión por Procesos

La Gestión es un proceso emprendido por una o varias personas para coordinar las actividades y lograr un resultado preciso. Gestión es la capacidad de difundir, coordinar, alcanzar y evaluar los propósitos. Hoy en día se da la paradoja de que, mientras la casi totalidad de las empresas sostiene que necesita realizar mejoras de importancia, sólo un número muy reducido reconoce que debe introducir esos cambios como resultado de las operaciones diarias de la empresa (Merli, 1997)

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. Se utilizan generalmente en organizaciones de carácter empresarial y abordan diferentes ámbitos como la gestión de la calidad y la rentabilidad. La implantación de sistemas de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos quienes tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, esto ha tenido una repercusión extraordinaria.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución.

Tradicionalmente las empresas se han estructurado con Departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. Que su satisfacción es la razón y existir de la empresa está fuera de toda duda. Teniendo en cuenta esta premisa las empresas deberían orientarse hacia la creación de valor para el cliente mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo, de gestión y de dirección.

- La gestión por procesos hace compatible las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes.
- Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.
- En consecuencia aparecen nuevas áreas de responsabilidad para el directivo, ya que la Gestión por procesos tiene fuertes repercusiones de orden cultural y organizativo.
- Gestión y Proceso son dos términos, con frecuencia tópicos que hay que comprender para que el sistema de gestión sea una herramienta eficaz para todos.

“Una Gestión por Procesos enfocada a la mejora y a la innovación contribuye directamente a la mejora de la eficiencia, al configurar una estructura de procesos creadores de valor. La gestión por procesos es una práctica tan importante competitivamente como la dirección de productos, dado que la capacidad de entregar a los clientes productos que satisfagan sus necesidades nace de la capacidad de alcanzar la calidad de conformidad. En la gestión por procesos, todas las actividades”

La gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.

Por proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar órdenes o componentes o actividades en productos o servicios con valor agregado, así que se trate de un proceso interno de una empresa hacia el exterior de esta.

La Gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de

conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. (Velasco, 2007)

Los elementos que se establecen pueden ser las responsabilidades documentadas, los procedimientos, las instrucciones, documentos, facturas, normas técnicas, normas administrativas u otros.

Un sistema de gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

2.7.1 Principios de los procesos

Para establecer las características se debe conocer los objetivos de los procesos.

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, se puede aproximar las siguientes:

- **Identificación y documentación.** Lo habitual es que los procesos no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso.
- **Reducción de etapas y tiempos.** La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, pero que no han justificado su presencia en la actualidad.
- **Reducción de burocracia.** Menos papeleo
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

Las características más relevantes de un proceso son:

- **Posibilidad de ser definido.** Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser. El motivo por el cual sea puesto en práctica.
- **Presentación de unos límites,** es decir, deben ser correcta y claramente identificados el principio y el fin.
- **Posibilidad de ser representado gráficamente,** un proceso siempre podrá ser graficado.
- **Posibilidad de ser medido y controlado,** por medio de indicadores que constituyan la herramienta de seguimiento.

- **Existencia de un responsable**, encargado de todas las tareas que debe cumplir.

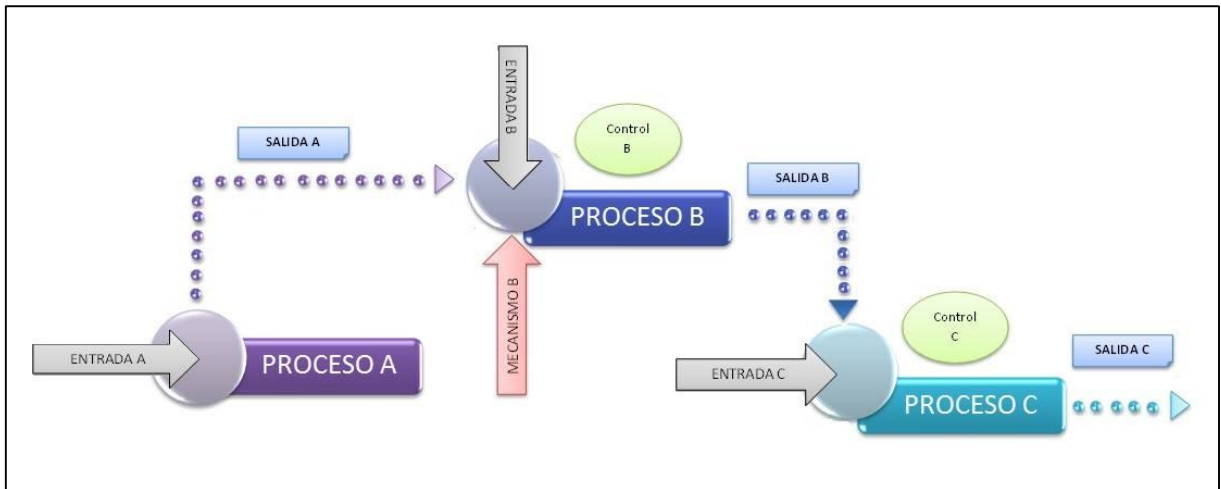


Figura N. 1 Conjunto de procesos en una organización
Fuente: Camisón, C. Cruz, Sonia & González, T (2010)

Todo proceso (al menos, según es entendido por el entorno de la gestión de calidad), se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

- **Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado.
- **Requerimientos del cliente:** Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente.
- **Entradas:** Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.
- **Salidas:** De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.
- **Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.

- **Propietarios:** Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. Es preferible no usar nombres sino actividades.
- **Indicadores:** Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).
- **Clientes:** Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

2.7.2 Herramientas utilizadas en la gestión de procesos

La utilización de herramientas en los procesos, constituye un medio eficaz para lograr el perfeccionamiento de los resultados de la organización, a continuación se presenta una matriz de las herramientas, para la normalización de procesos.

	CARACTERÍSTICAS	USO
1. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción exhaustiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos, actividades o tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de los ejecutores.
2. HOJA DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Razonablemente descriptiva 	<ul style="list-style-type: none"> • General cuando no haya otra herramienta más adecuada
3. MATRICES	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad y Comprensión 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos secuenciales (intradepartamental) y muy largos.
4. DIAGRAMA DE BLOQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Sencillez. Intuitivo. Muestra con claridad input, output, interacciones y el soporte documental (registros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera visión de procesos complicados. • Procesos muy dominados ejecutados por personal cualificado y con experiencia



Figura N. 2 Herramientas utilizadas en la gestión.
Fuente: Pérez, J. (2010).

En un proceso existen los siguientes factores:

- **Personas.** Todo el equipo responsable y comprometido con el proceso
- **Materiales.** Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de "Gestión de Proveedores".
- **Recursos físicos.** Instalaciones, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
- **Métodos/Planificación del proceso.** Método de trabajo, hoja de proceso, procedimientos, gama instrucción técnica, instrucción de trabajo. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Es así que las Instituciones públicas están en el deber de implantar estos procesos, involucrando a toda la organización, lo que incluye comunicación desde que se decide iniciar el proceso, sensibilización de los colaboradores, capacitación general a todo nivel y específica para algunas áreas de responsabilidad; también es importante el conocimiento de la actividad de la educación superior, del entorno y de la empresa, sus objetivos estratégicos y el aporte de cada trabajador al logro de los mismos, y el cambio de mentalidad hacia la calidad y el servicio, convirtiéndolos en filosofía, estilo de vida y valor cultural, teniendo en cuenta las políticas organizacionales que facilitan la implantación de procesos de calidad, con una planeación estratégica clara y difundida, a la cual preferiblemente debe llegarse con la

participación y aporte de todos, pensando siempre que la calidad sea una política de la Universidad.

Es primordial que las autoridades universitarias, den ejemplo de compromiso para la implantación de procesos de calidad, incluyendo su propia participación y la asignación de recursos, proporcionando autonomía y empoderando a la gente como símbolo de confianza, generando mecanismos de participación y canales de comunicación disponibles y una retroalimentación permanente.

2.7.3 Metodología para la mejora de procesos

La mejora de procesos se basa en un mapa de procesos que presenta una visión general del sistema organizacional de la organización, empresa o el área de gestión, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales.

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente/usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Se debe contemplar que para la mejora de procesos se identifican los siguientes:

- **Procesos de conducción.** Son procesos que desarrollan actividades de planeación y control de la gestión.

- **Procesos de realización.** Incluyen actividades como gestión de mercadeo, diseño y desarrollo, compras y logística de entrada, realización del producto o servicio, entrega y logística de salida y servicio al cliente.
- **Procesos de apoyo.** Son actividades que soportan la gestión operativa y estratégica.
- **Procesos Estratégicos,** definen y controlan las metas de la institución de educación básica, media y superior, sus políticas, sus estrategias y orientan y dirigen a todos los procesos.
- **Operativos o procesos clave,** destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias.
- **Soporte,** que apoyan y complementan a los demás procesos.

Dentro de cada grupo, podemos clasificar a los procesos correspondientes en prioritarios y en secundarios, así como señalar los subprocesos que sean necesarios, con sus objetivos, entradas, salidas, responsables, indicadores. Al hablar de entradas, podemos sustituir el término por el de requerimientos, y al hablar de salidas, podemos utilizar el de resultados.

Por tanto, todo proceso operativo tendrá su marca estratégica, sus requerimientos, sus resultados y sus procesos de soportes, indispensables éstos, para tener claros los pasos a seguir para que Bienestar Universitario, pueda brindar un mejor servicio a sus estudiantes, en cuanto a la agilidad, tiempo de espera para ser atendido (por ejemplo en las filas), tiempo de respuesta o resolución de los trámites, número de personas o puestos de atención disponibles, simplificación y sencillez de los trámites, cumplimiento de los plazos previstos, ausencia de errores en los trámites, y de falta de información y comunicación. Para describir un proceso hay que seguir el siguiente orden:

- Definirlo: de qué se trata, sus límites, sus responsables, su misión y objetivos.
- Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, sus expectativas, sus necesidades, como salidas o resultados del proceso, identificando los estándares de calidad aceptables para el cliente;

- Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, características, secuencias, entradas o requerimientos y requisitos de calidad.
- Especificar el método de evaluación y de revisión que adaptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que supone determinar indicadores del proceso.

Cuando se habla de clientes o beneficiarios del proceso, hay que considerar tanto a los externos.

2.8 Inventario de procesos

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc.

Una de las características principales de los inventarios son las etapas en el proceso de producción, entre estas están como primer paso la materia prima, segundo, los productos en proceso, luego productos terminados y por último suministros y repuestos.

La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste tiempo de rotación, tienen seguro contra incontinencias, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios.

Otra de las características es la política de administración; con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada.

La clasificación del inventario facilita su incorporación a los procesos organizacionales. Se analiza los más importantes:

- Inventario inicial: Se realiza al dar comienzo a las operaciones.
- Inventario final: Se realiza al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial.

- Inventario perpetuo: Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.
- Inventario intermitente: Éste se puede efectuar varias veces al año y se recurre a él por diversas razones.
- Inventario físico: Es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las exigencias.
- Inventario de productos terminados: Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.
- Inventario en tránsito: Se utiliza con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente.
- Inventario en proceso: Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.
- Inventario máximo: Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo de que el inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos; por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.
- Inventario mínimo: La cantidad mínima de inventario a ser mantenida en almacén.
- Inventario disponible: Aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.
- Inventario en línea: Aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción.
- Inventario agregado: Se aplica cuando al administrar la existencia de un único artículo representa un alto costo.

- Inventario en cuarentena: Aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo.
- Inventario de mercancías: Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados.
- Inventario de suministros de fábrica: Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta.

2.9 Indicadores de Gestión

Lorino, P. (1994). Considera que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. (pág. 194)

Pueden clasificarse en: Económicos (recursos); Eficiencia (producir resultados con los recursos disponibles) y Efectividad (nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

2.9.1 Definición e importancia

Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores de gestión son una herramienta que permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, etc.) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con sus clientes), a través de ellos se puede conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual permitirá ver cómo se está haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercara a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

Entonces los indicadores dentro de un enfoque basado en procesos permiten un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

Gestionar las actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas que se pueden utilizar como indicadores de gestión, tales como:

- Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de los productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.

Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona indicadores a la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

Como se puede deducir, existen muchas ventajas si una organización se centra en los procesos, más aún en una institución de educación superior, que debe ser visionaria y

competitiva; el programa de calidad requiere un apoyo educativo muy fuerte, que permita que su personal, desde la alta administración hasta el personal operativo, adquiera una mentalidad de competitividad, de cumplimiento de los requerimientos del cliente interno y de orientación hacia la satisfacción del usuario del servicio que ofrece; pues un sistema de excelencia en la gestión, como cualquier otro, requiere no solo aprender a usarlo, sino también desarrollar ciertas habilidades como análisis y solución de problemas, técnicas, que el personal del área debe utilizar en el proceso de mejoramiento continuo y en sus funciones, es decir, que cualquier proceso de negocio se debe planear, controlar y mejorar. Por tanto, se debe estar capacitado para participar con eficiencia y eficacia aportando positivamente en obtener ventajas como:

- Mayor satisfacción de los estudiantes, debido a la mejora del servicio.
- Mayor satisfacción del personal administrativo debido a una mejor definición de procesos y tareas de las que se responsabiliza.
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades estratégicas propuestas en la institución.
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Mejor flujo de información y recursos materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los padres y estudiantes.
- Aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades y competencias.
- Instauración de una cultura de calidad y de motivación.
- Reputación y mejora de la imagen.
- Eficiencia en los resultados obtenidos.
- Evaluación semestral de mejoramiento en los procesos.
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- Responsabilidad y satisfacción del personal interno y externo.
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm>

Los indicadores de gestión permiten:

Al incorporar en el ámbito del proceso las actividades de Medición – Análisis - Mejora. Periódica y sistemáticamente, se debe desencadenar el proceso de mejora continua. Ocasionalmente tendrá sentido acometer su reingeniería o mejora radical”.

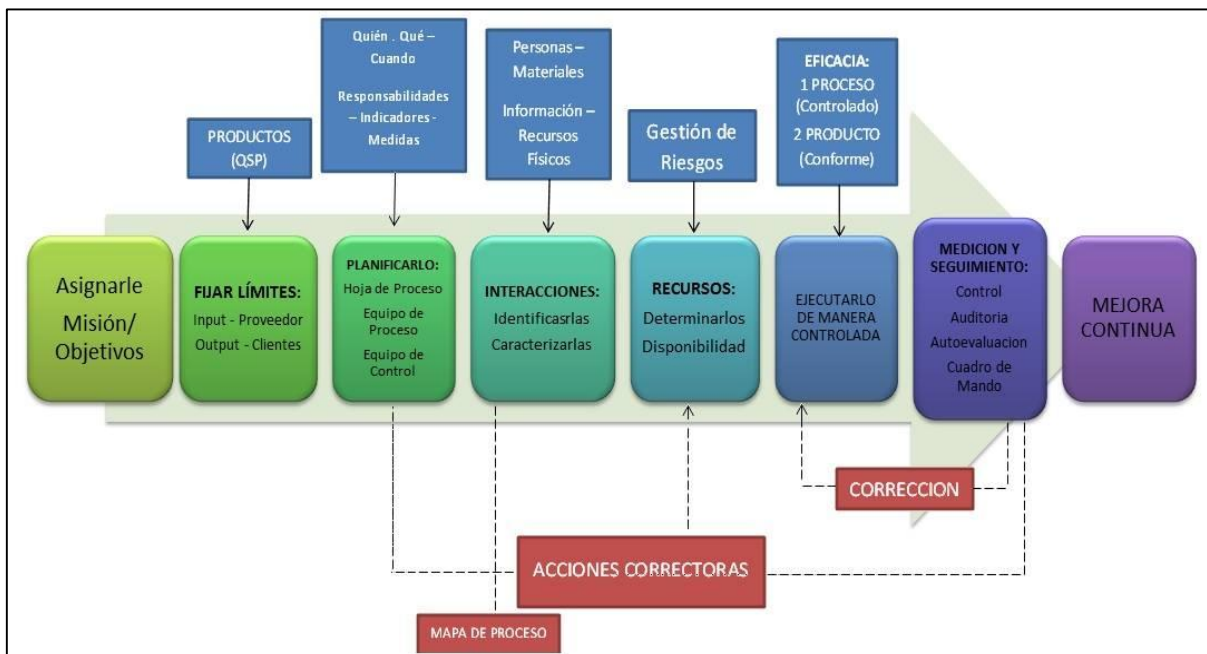


Figura N. 3 Etapas de la Gestión de un proceso.

Fuente: Pérez, J. (2010).

- Asegurar que el responsable del proceso comprende las restricciones existentes, básicamente sobre los recursos.
- “Asignar y comunicar la misión del proceso. (Fijar el objeto), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad/funcionalidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.
- Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedor (es) y cliente (s) o usuarios del “producto del proceso”. Primera ampliación del alcance del proceso tradicional.
- Planificar el proceso. Representarlo gráficamente mediante un diagrama de flujo. Elaborar la “Hoja de Proceso”, definir el Equipo de Proceso y el Sistema de Control: herramientas y sistemáticas para la medición; indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de proceso, producto y cliente.
- Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el “Proceso del Cliente”; Mapa de Procesos de Empresa como facilitador. Segunda ampliación del alcance del proceso.

- Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso. Adecuada formalización de interacción con los procesos de apoyo y de gestión.
- Medición y Seguimiento. Recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso (control, auditoría, cuadro de mando, autoevaluación) con la frecuencia adecuada (en operaciones industriales es habitual hacerlo a diario).
- Analizar los datos para convertirlos en información al objeto de proceder de acuerdo con alguna de las siguientes alternativas: a. Acometer las correcciones pertinentes. b. Si procede, proponer medidas correctoras y preventivas. c. Industrializar, extrapolar o transversalizar a otros procesos las medidas adoptadas.

2.10 Hipótesis

El diseño de un plan de mejora fortalece los procesos de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía.

En el caso de la Unidad de Compras Públicas de la Corte de Justicia de Pastaza la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades generando valor al cliente final.



Figura N. 4 Cadena de Valor

Fuente: Laudon, K. C. (2008)

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Las actividades primarias están apoyadas por las denominadas actividades secundarias:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de valor.

3.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y

mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

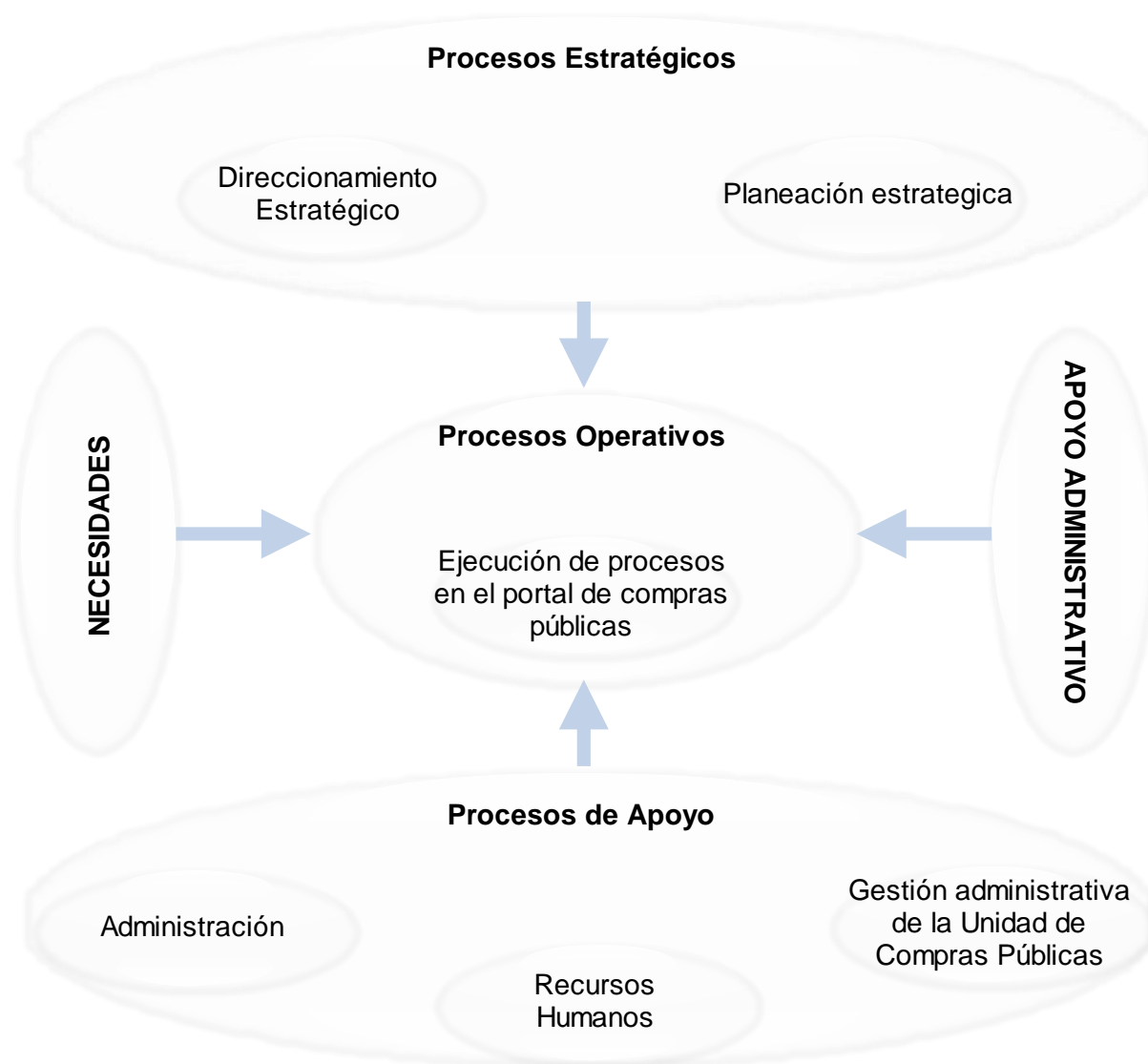


Figura N. 5 Mapa de Procesos
Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

La metodología se sustenta en lo siguiente:

- Descripción del procedimiento y mapeo de los subprocesos para los procedimientos propuestos.
- Levamiento de información y definir las actividades de los subprocesos para realizar su mapeo (diagrama de subproceso), que indica el desarrollo lógico de las actividades.

3.3 Inventarios de Procesos

Para determinar los procesos de la organización se han sostenido reuniones con el Director, Gerente de Administración y Finanzas, a fin de convalidar los procesos y subprocesos identificados.

La Corte de Justicia de Pastaza a través de la unidad de Compras Públicas tiene como sus atribuciones, funciones y competencias las de adquirir, registrar, administrar y controlar los bienes, propiedad de la misma, de conformidad con las normas vigentes. Reglamento General Sustitutivo para el manejo de y administración de Bienes del Sector Público y Reglamento y las Normas de Control Interno.

3.4 Caracterización de los procesos

Tabla N. 1 Procesos Estratégicos

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos: Se refieren a los procesos vinculados a las responsabilidades de la unidad de Compras Públicas, son a largo plazo y sirven para marcar las pautas en donde se ubican el resto de procesos.	
Proyectos de extensión y servicios	Impulsar las relaciones interdisciplinarias
Calidad en el servicio	Impulsar planes de capacitación

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Tabla N. 2 Procesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos Operativos: Están atados directamente con la realización de la prestación del servicio, tiene que ver con la satisfacción del usuario.	
Ejecución de proyectos	Velar por la funcionalidad de los inventarios Reposición de bienes

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Tabla N. 3 Procesos de Apoyo

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos de Apoyo: Proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos y sirven de apoyo a todos los procesos anteriores	
Administración y control de las Compras Públicas	Compras de equipos Pagos Presupuestos Contratación

	Logística
Gestión administrativa de la Unidad de Compras Públicas	Constatación física de los bienes adquiridos

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

3.5 Flujogramas

El motivo de la investigación se enfoca en la descripción y desarrollo de procesos para el Área de Compras Públicas tanto Operativos como de Apoyo ya que forman la parte medular de los procesos que se generan dentro de la misma, para lo cual existe la necesidad de desarrollar flujogramas, con el objetivo de establecer actividades que se lleven a cabo en el área. El Flujograma ayuda a representar un procedimiento, siendo un elemento gráfico y sintetizado que permite una fácil lectura y comprensión del desarrollo de actividades sucesivas para el adecuado funcionamiento de un determinado sistema, utilizando símbolos, líneas y anotaciones mínimas para el cumplimiento de las mismas. Haciendo más simple el análisis y comprensión de un proceso determinado, ya que a menudo los flujogramas son utilizados para:

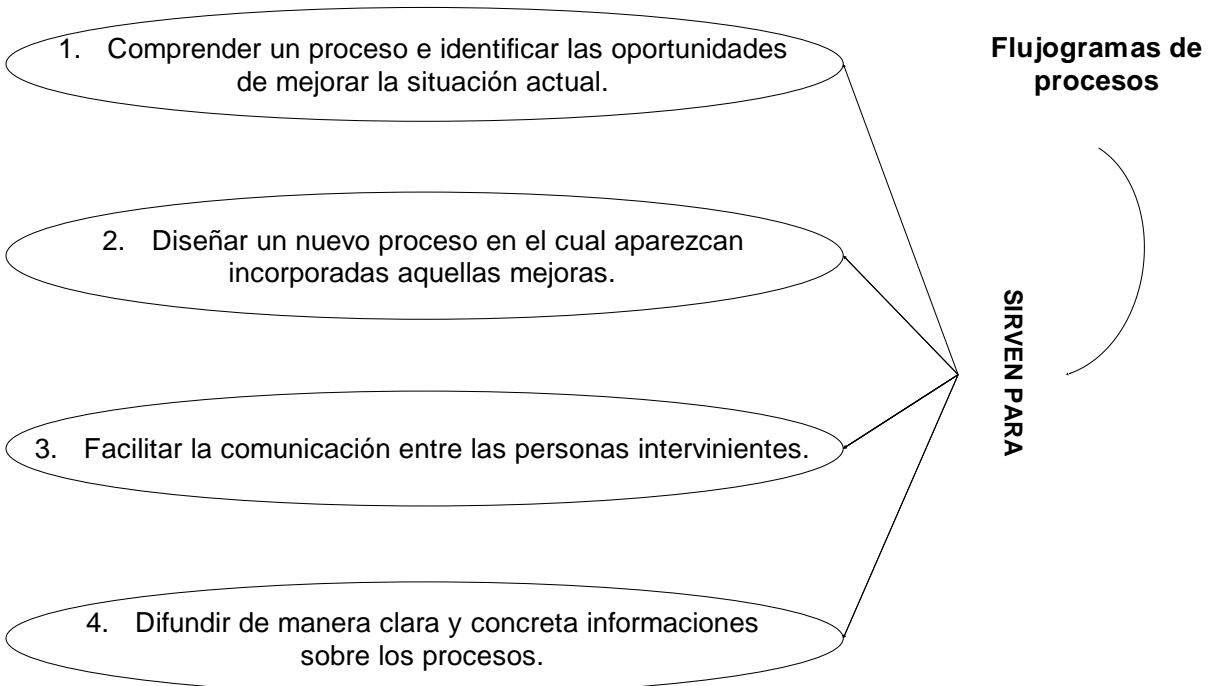


Figura N. 6 Uso de los flujogramas de procesos

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las

operaciones y la circulación de documentos y de datos. Para la realización de los flujogramas se detalla a continuación la simbología utilizada para cada uno de los procesos.

Como parte de la metodología de la presente investigación está describir los procesos de apoyo que son parte directa de la unidad de Compras Públicas, por lo que se procede a elaborar flujogramas, con la finalidad de determinar los criterios para asegurar que las actividades se lleven a cabo de la mejor manera.

El Diagrama de proceso constituye la forma más elemental de representar un procedimiento, construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecie el funcionamiento de un determinado sistema; es donde se emplean símbolos, líneas y anotaciones mínimas.

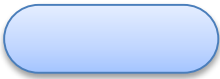
Normalmente, los flujogramas son empleados para: comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual; diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas aquellas mejoras; facilitar la comunicación entre las personas intervinientes; y para difundir de manera clara y concreta informaciones sobre los procesos.

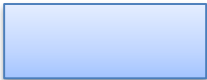






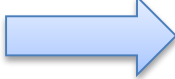
En la descripción de los flujogramas expuestos en la investigación se puede observar que en la parte superior se detallan a los involucrados, así mismo se identifica el inicio y el fin de las actividades de acuerdo a cada uno de los procesos.


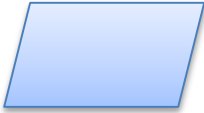
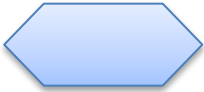

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos.

Para la realización de los flujogramas se detalla a continuación la simbología utilizada para cada uno de los procesos.

Tabla N. 4 Símbolos de los flujogramas de procesos

SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Límites: Círculo alargado	Expresa Inicio o Fin de un Programa.

	Operación: Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem
	Punto de decisión: Diamante	Indica cual es el punto en el proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	Inspección: Círculo grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad del Output
	Documentación: Rectángulo con onda en la parte inferior	Indica que el Output de una actividad, incluyó información registrada en un papel
	Espera: Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	Almacenamiento: Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para el que ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada
	Conector: Círculo pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo
	Movimiento/Transporte Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones

	Dirección de flujo: Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Entrada/Salida	Representa cualquier tipo de Fuente de entrada y salida
		Expresa proceso de llamada a una subalterna.
	Disco magnético	Almacenamiento en Disco Magnético.

Fuente: Rouré J. B., Moñino M., Rodríguez (2002)

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

3.6 Ficha de Indicadores

Una vez identificado los procesos se ha conseguido establecer el entramado y colocación en la red de lo que es la actividad de la Unidad de Compras Públicas de la Corte de Justicia de Pastaza, se debe identificar los indicadores y hacer un seguimiento y medición de los mismos con el fin de demostrar mediante datos objetivos el buen hacer que se lleva a cabo en todas las actividades.

A modo de ejemplo, este aspecto se lo va a detallar a partir de un esquema, el cual se ha considerado óptimo para su entendimiento, si bien no debe ser tomado como el único o el mejor, puesto que como se ha dicho, el mejor sistema (incluyendo sus herramientas) es aquel que sirve en una organización y que puede que el mismo no sea útil en otra similar.

El esquema a seguir por cada indicador del proceso conlleva a definir en cada caso como mínimo la información relativa a:

Tabla N. 5 Indicadores para el seguimiento y medición de los procesos

Indicador	Descripción
Misión del proceso	En este campo se pretende que se describa cuáles son los objetivos fundamentales y genéricos del proceso que se vaya a definir. Qué es lo que se pretende conseguir con la gestión de las actividades incluidas en el proceso.

Alcance del proceso	Se debe definir perfectamente para que no haya equívocos entre los diferentes procesos cuándo empiezan y terminan, es decir, su alcance. De esta manera, se evitará la indefinición de tareas, responsabilidades, etc.
Entradas del proceso	Se trata de definir cuáles van a ser en concreto los elementos de entrada de cada uno de los procesos para saber de dónde vienen los <i>inputs</i> .
Salidas del proceso	De la misma manera, las anteriores entradas una vez procesadas van a dar a unos elementos de salida.
Responsables del proceso	Se pretende poder definir cuáles son las responsabilidades y funciones del personal implicado en la gestión de cada uno de los procesos.
Documentación aplicable	Este tipo de documentación es necesario que se tenga en cuenta, ya que en caso de dudas será necesario acceder a ella y tenerla localizada es imprescindible.
Registros del proceso	Se pretende definir qué “papeles” o registros en cualquier tipo de soporte serán los que estén relacionados con cada uno de los procesos.
Indicadores del proceso	Se definirán cuáles serán los datos que se tendrá que analizar en cada uno de los procesos para medir la capacidad de los mismos.
Descripción del proceso	Se describe en este apartado, ya sea mediante procedimientos o por medios gráficos (diagramas de flujo), las sistemáticas o actividades que compondrán cada uno de los diferentes procesos.

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

3.7 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un enfoque crítico propositivo su accionar se enfoca a recopilar información del Consejo de la Judicatura de Pastaza y la misma someterla a un análisis cuantitativo y cualitativo en perspectiva de realizar una descripción técnica fundamentada en resultados dados a través de las diferentes técnicas como encuestas y entrevistas con sus respectivos instrumentos.

Es indispensable que en la provincia de Pastaza se proponga y analice planteamientos metodológicos para una correcta aplicación de los procedimientos en el área de adquisiciones en perspectiva de avanzar en aplicaciones técnicas y adecuadas para el proceso de compras públicas y de esta manera optimizar tiempo, recursos humanos y financieros, con el objeto de fortalecer los procesos de adquisición en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación organizacional.

Otro aspecto importante en la investigación constituye las herramientas que se aplicaron para la obtención de resultados la misma que partió de una base de datos iniciales que permitió establecer las deficiencias de una manera general, la aplicación de técnicas e instrumentos permitió establecer una descripción real del problema y en función del mismo el establecimiento de mecanismos idóneos de solución.

3.7.1 Adecuación del diseño

Las adecuaciones se establecen acorde a cada uno de los objetivos establecidos en investigación.

Para el primer objetivo se aplicará un análisis descriptivo de las técnicas de análisis y observación, la misma que nos permitirá conocer con mayor profundidad este proceso, su funcionalidad y como este contribuye en la operatividad de los procedimientos que posibilite un menor tiempo en la adquisición de bienes y servicios y una mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

En el segundo objetivo se empleará la técnica de la encuesta para determinar las necesidades de los clientes internos y externos que permitirán mejorar los procesos de adquisiciones.

Y para el tercer objetivo se utilizará un análisis cuanti-cualitativo fundamentado en cuadros complementados por flujogramas que permitirán establecer el uso adecuado de los recursos para mejorar los procesos.

A través de la presente investigación se pretende renovar y aplicar nuevas tecnologías y estrategias acorde con normativas que se dan en los procesos de adquisiciones lo que posibilitará el mejoramiento de la gestión de procesos en referencia a compras públicas en la Institución objeto de la investigación.

3.8 Población

La población objeto de la investigación constituye el grupo que trabaja en el Consejo de la Judicatura de Pastaza.

Tabla N. 6 Población del Consejo de la Judicatura

UNIDADES	TOTAL
----------	-------

Dirección Provincial	8
Control Disciplinario	2
Unidad Comunicación Social	2
Unidad de Planificación	1
Unidad Financiera	4
Unidad Administrativa	4
Unidad de Talento Humano	3
Unidad de TICS	3
Sorteo y Casilleros	3
Presidencia de la Corte Provincial	2
Sala Multicompetente	12
Tribunal de Garantías Penales	12
Unidad de Mediación	2
Unidad Judicial Civil	10
Unidad Judicial de la Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia	22
Unidad Judicial de la Violencia Contra la Mujer y la Familia	11
Unidad Judicial Penal	9
Oficina Técnica	3
Citaciones	3
TOTAL	114

Fuente: Consejo de la Judicatura de Pastaza

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

3.9 Consentimiento informado

Para el presente proyecto de investigación se solicitó autorización al Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza y mediante Memorando No.1278-DPCJP-14 de fecha 14 de mayo del 2014 fue concedido el requerimiento. (Anexo N° 1)

3.9.1 Marco muestral

Para hacer manejables los datos y obtener información relevante, se estableció aplicar la fórmula de la muestra, utilizando la fórmula desarrollada por el Centro Internacional de Estadística de Santiago de Chile CIENES (1990). Por tanto: De los 114 funcionarios/as, se obtendrá una muestra representativa para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

n = Tamaño de la muestra	P.Q = Constantes de varianza (0.25)
N = Tamaño de la población.	e = Error máximo admisible 5%
z = Coeficiente de correlación (1,96)	N - 1 = Corrección paramétrica.

$$n = \frac{P.Q.N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + P.Q}$$

Datos técnicos utilizados en la formula:

n =?	P.Q = 0.25
N = 112	e = 5%
z = 1,96	N - 1 = 113

Remplazando los datos en la formula, se obtiene:

Tabla N. 7 Cálculo de la Muestra

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA: POBLACIÓN FINITA		
CONDICIONES		FÓRMULA
Población:	Finita	$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{e^2}{z^2} + pq}$
Muestreo:	Aleatorio	
Tamaño de la Población:	114	
Nivel de Confianza:	95%	
Estadístico de prueba al 95.5% de confianza (Z):	1,96	
Probabilidad de Éxito (p):	0,5	
Probabilidad de Fracaso (q):	0,5	
Error Máximo (e):	5,0%	
Tamaño de la Muestra (n):	88	

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

La muestra es de 88 servidores/as pública

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta que se diseñó para diagnosticar la situación actual de la Unidad de Compras Públicas de la Corte de Justicia Provincial de Pastaza con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe falencias en proceso de adquisiciones de ínfima cuantía, además de establecer las necesidades para el diseño de una propuesta para mejorar los procesos con el cual se pretende fortalecer la administración y manejo de los bienes, con un apoyo total al proceso de investigación realizado en la unidad.

4.1 Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos

1. ¿Considera usted que los procesos de compras públicas se sujetan a las normas establecidas por el SERCOP?

Tabla N. 8 Procesos sujetos a normas del SERCOP

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	39%

Ocasionalmente	32	36%
Nunca	22	25%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Fernanda Cevallos P

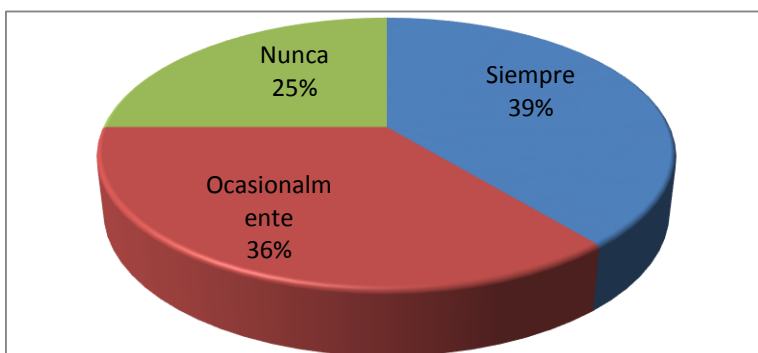


Figura N. 7 Procesos sujetos a normas del SERCOP

Fuente: Encuesta a clientes internos

Análisis e interpretación:

Se aprecia que 34 clientes internos que corresponde al 39% consideran que siempre se sujetan a las normas de los proceso de compras públicas establecidas en la Judicatura de Pastaza; mientras que, el 36% restante manifiestan que dichos procesos se sujetan a las normas establecidas por el SERCOP de manera ocasional. De acuerdo a los resultados se están aplicando las normas establecidas por el SERCOP, no en la totalidad lo que demuestra que el proceso no es eficiente.

2. ¿Los procesos de adquisiciones cumplen con los objetivos institucionales?

Tabla N. 9 Procesos y objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	78	89%
Ocasionalmente	10	11%
Nunca	0	0%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta procesos y objetivos institucionales

Elaborado por: Fernanda Cevallos P

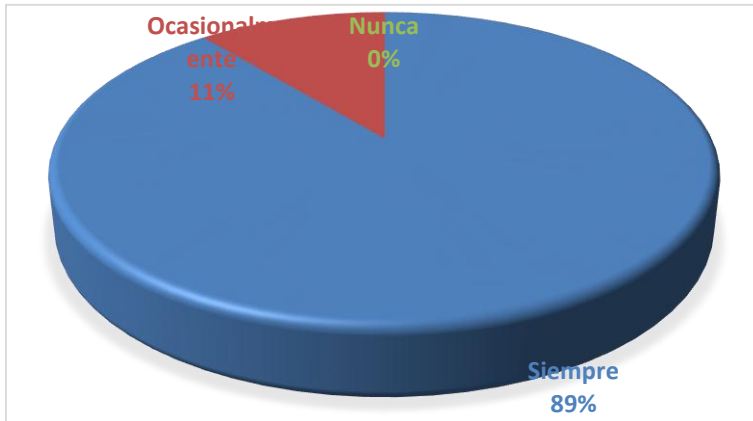


Figura N. 8 Procesos y objetivos institucionales

Fuente: Encuesta procesos y objetivos institucionales

Análisis e interpretación:

Se evidencia que el 89% de los encuestados indican que si están cumpliendo con los objetivos institucionales en tanto que el 11% señala que lo hacen ocasionalmente.

Con los resultados obtenidos se establece que están cumpliendo con los objetivos institucionales, no en su totalidad siendo necesario establecer los mecanismos más idóneos para la consecución del mismo.

3. ¿Está calificado por el SERCOP los responsables de compras públicas?

Tabla N. 10 Calificados por el SERCOP

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	88	100%
Total	88	100%

Fuente: Calificados por el SERCOP

Elaborado por: Fernanda Cevallos P

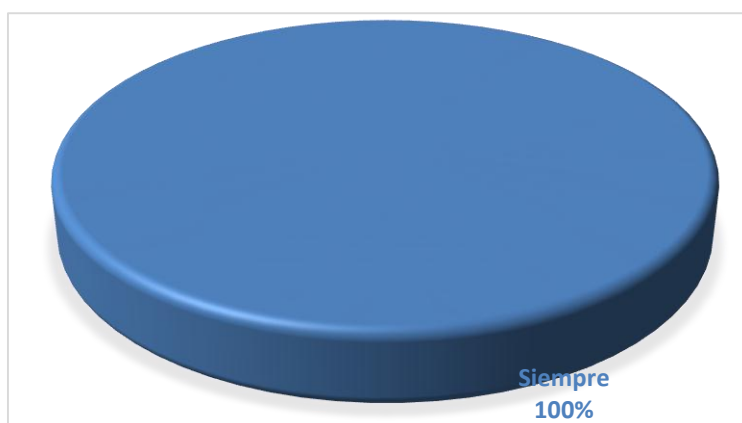


Figura N. 9 Calificados por el SERCOP

Fuente: Calificados por el SERCOP

Análisis e interpretación:

Se demuestra en un 100% que no se encuentran debidamente calificados por el SERCOP.

El resultado señala que ningún integrante dentro de los procesos de adquisición está calificado por el SERCOP, circunstancia que incide negativamente en razón de que los procesos de contratación deben ser elaborados y manejados y supervisados por personal debidamente certificado por el SERCOP.

4. ¿Existen procesos fallidos de compras públicas?

Tabla N. 11 Procesos fallidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	34%
Ocasionalmente	36	41%
Nunca	22	25%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta procesos fallidos
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

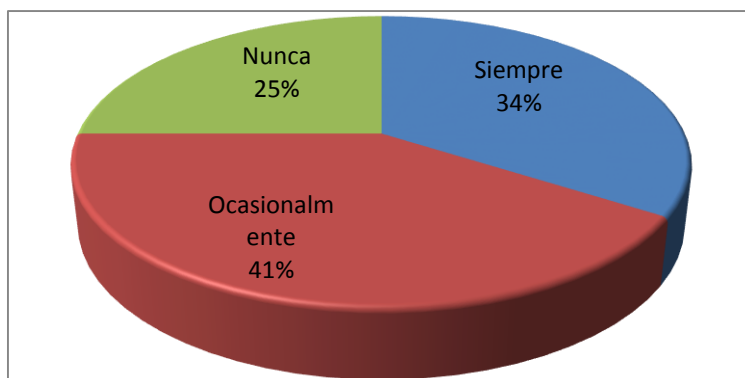


Figura N. 10 Encuesta procesos fallidos

Fuente: Encuesta procesos fallidos

Análisis e interpretación:

Se muestra que el 25% de los procesos son adjudicados, mientras que el 34% son declarados fallidos.

Con los resultados obtenidos se deduce que los procesos de adquisición son procesos enmarcados bajo las normas establecidas por el SERCOP en tanto que en un porcentaje significativo existen procesos fallidos que pueden ser resultado de varias causas como: mal elaboración de pliegos, inconsistencias gramaticales, uso de formato de otros procesos.

5. ¿Recibe capacitación sobre procesos de adquisición y manejo del sistema informático?

Tabla N. 12 Capacitación de los procesos y manejo del sistema

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	14%
Ocasionalmente	62	70%
Nunca	14	16%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta capacitación de los procesos y manejo del sistema
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

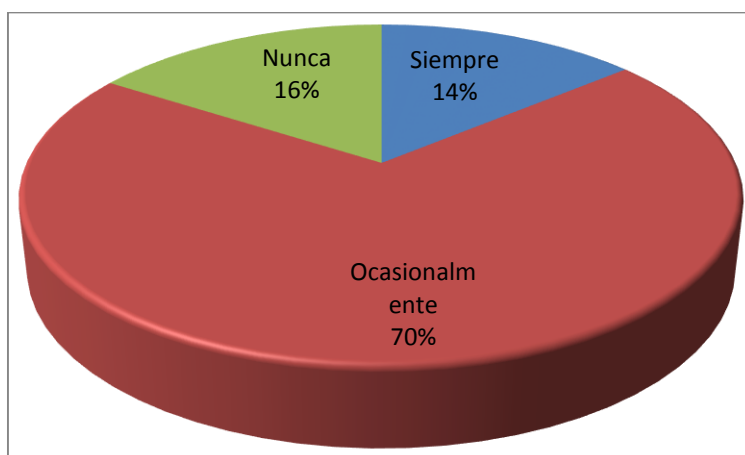


Figura N. 11 Capacitación de los procesos y manejo del sistema

Fuente: Encuesta capacitación de los procesos y manejo del sistema

Análisis e interpretación:

El 70% de los encuestados señalan que lo han recibido ocasionalmente mientras que el 16% indica que nunca.

El resultado refleja que están recibiendo capacitación de los procesos de adquisición pero no totalmente lo que genera vacío de conocimientos por falta de asistencia a cursos y talleres de formación y perfeccionamiento en el área de compras públicas.

6. ¿Los responsables del sistema informático apoya de forma eficaz y eficiente las actividades de los proceso de adquisiciones?

Tabla N. 13 Apoyo de responsables del sistema informático

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	80	91%
Ocasionalmente	8	9%
Nunca	0	0%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta apoyo de responsables del sistema informático
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

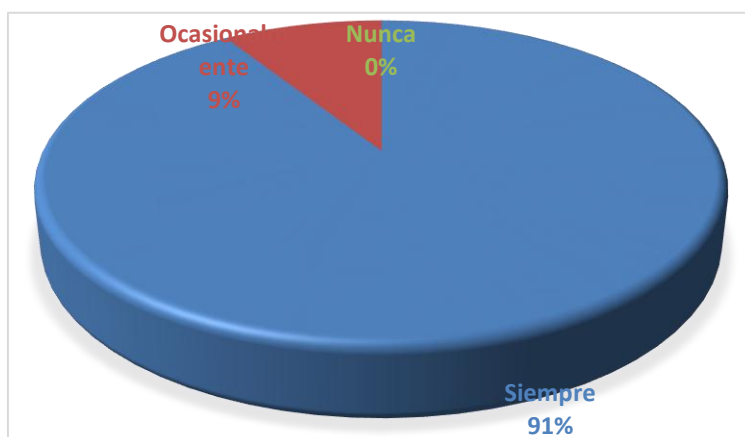


Figura N. 12 Apoyo de responsables del sistema informático

Fuente: Encuesta apoyo de responsables del sistema informático

Análisis e interpretación:

El 91% de los encuestados indican que siempre reciben apoyo informático, mientras que el 9% señala que es ocasionalmente.

Se considera que los responsables del sistema informático apoyan en los procesos pero no en su totalidad, ocasionando inconveniente en los procesos de adquisición siendo necesarios establecer las recomendaciones correspondientes que deben estar insertar en el Plan Anual de talento humano del Consejo de la Judicatura de Pastaza en concordancia con la planificación de compras públicas en prospectiva de unir esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales.

7. ¿Considera usted que el tiempo de tramitación de las solicitudes de compra es el adecuado, estos plazos se anuncian y se respetan?

Tabla N. 14 Tiempos de tramitación de los procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	37%
Ocasionalmente	36	41%
Nunca	19	22%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta tiempos de tramitación de los procesos
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

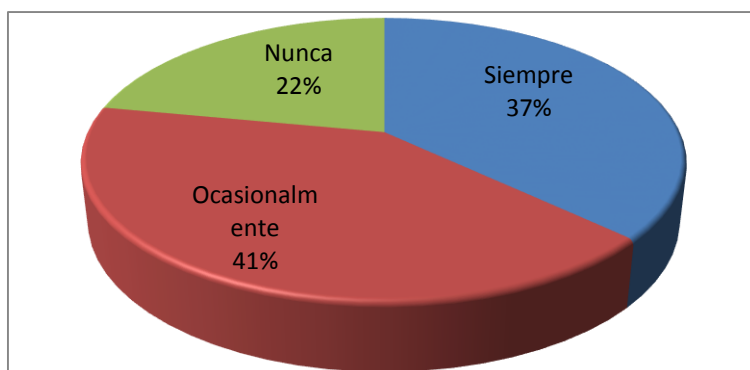


Figura N. 13 Tiempos de tramitación de los procesos

Fuente: Encuesta tiempos de tramitación de los procesos

Análisis e interpretación:

Se evidencia que el 37% señala que los tiempos de tramitación son los más adecuados, mientras que el 41% indica que ocasionalmente lo son.

Los resultados obtenidos establecen que si se anuncian y respetan los plazos en la tramitación de las solicitudes de compras hecho que debe mejorar no en perspectiva del funcionamiento pero si en función de un mejoramiento continuo.

8. ¿Conoce usted las causas de los problemas que existen en el proceso de adquisiciones del Consejo de la Judicatura de Pastaza.?

Tabla N. 15 Causa de problemas en procesos de adquisición.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	7%
No	82	93%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta causa de problemas en proceso de adquisición.
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

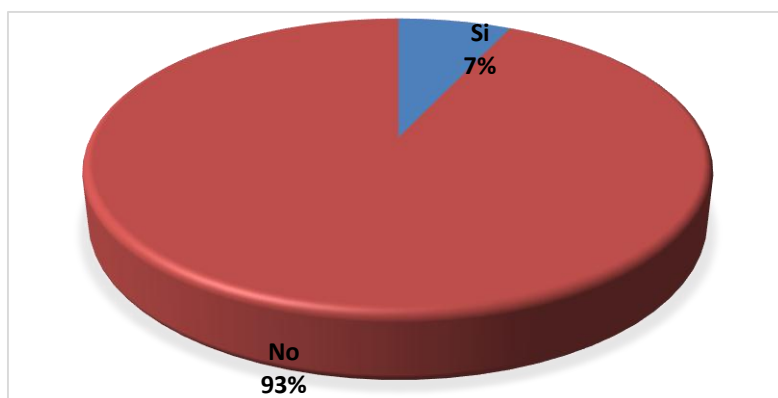


Figura N. 14 Causa de problemas en procesos de adquisición.

Fuente: Encuesta causa de problemas en proceso de adquisición

Análisis e interpretación:

El 93% de los encuestados indican que no conocen las causas de los problemas que existen en el proceso de adquisiciones, mientras que el 7% señala que sí.

Con los resultados obtenidos se establece que las personas involucradas directamente con los procesos de compras públicas conocen los problemas que se dan dentro de los mismos no así el resto de servidores que de una u otra forma participan del mismo.

9. ¿Considera usted que existe un mejoramiento permanente en el manejo de los procesos de compras públicas de la institución?

Tabla N. 16 Mejoramiento en los procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	7%
Ocasionalmente	78	88%
Nunca	4	5%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta Mejoramiento en los procesos
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

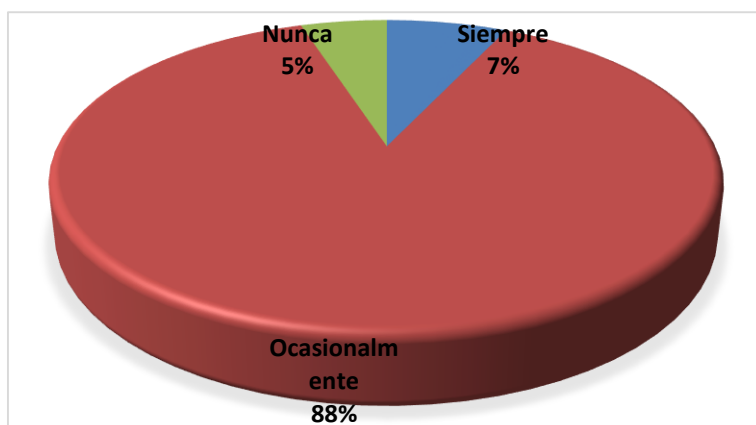


Figura N. 15 Mejoramiento en los procesos

Fuente: Encuesta Mejoramiento en los procesos

Análisis e interpretación:

Se aprecia que el 88% de los encuestados señalan que ocasionalmente existe un mejoramiento permanente en el manejo de compras públicas, el 7% establece que siempre existe un mejoramiento y el 5% restante que nunca.

Por lo que se deduce que no existe un mejoramiento hecho que coincide con los resultados en la variable de capacitación, estableciéndose que no se da una innovación permanente en referencia a la temática descrita.

10. ¿En su Institución se han desarrollado planes para realizar mejoramiento en los procesos de adquisición?

Tabla N. 17 Planes para mejorar los procesos de adquisiciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Ocasionalmente	84	95%
Nunca	4	5%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta planes para mejorar los procesos de adquisiciones
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

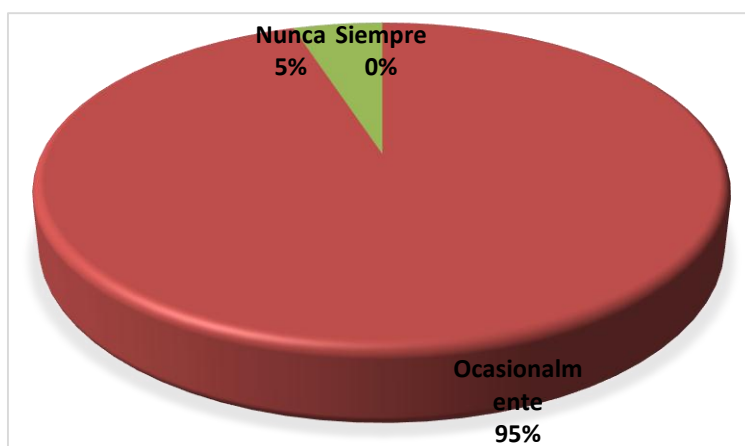


Figura N. 16 Planes para mejorar los procesos de adquisiciones

Fuente: Encuesta planes para mejorar los procesos de adquisiciones

Análisis e interpretación:

Se visualiza que el 95% de los encuestados señala que ocasionalmente se desarrollan planes para el mejoramiento en los procesos de adquisiciones, mientras que el 5% tácitamente dice que nunca.

Resultado que denota que no existe un mejoramiento permanente en los procesos de adquisiciones, siendo necesaria la aplicación del modelo Six Sigma que posibilite una innovación y desarrollo continuo.

11. ¿Estaría dispuesto a implantar una propuesta para mejorar los procesos de contratación en el Consejo de la Judicatura de Pastaza?

Tabla N. 18 Disposición a implementar propuesta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	88	100%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	88	100%

Fuente: Encuesta disposición a implementar propuesta
Elaborado por: Fernanda Cevallos P

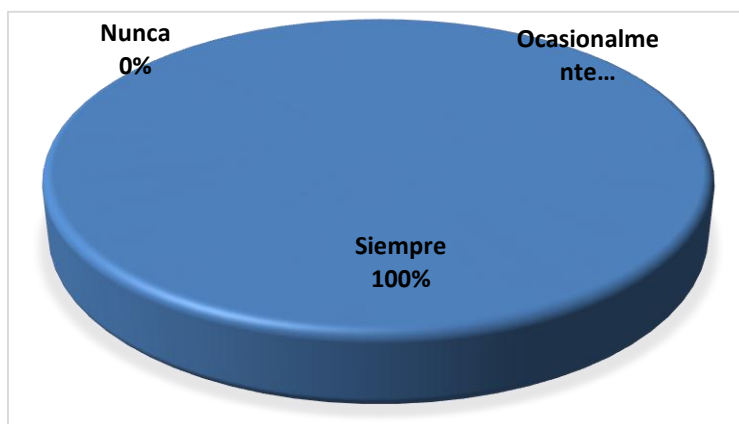


Figura N. 17 Disposición a implementar propuesta

Fuente: Encuesta disposición a implementar propuesta

Análisis e interpretación:

Se aprecia que el 100% de los encuestados estarían siempre dispuestos a implementar una propuesta para implementar los procesos de contratación en el Consejo de la Judicatura.

Hecho que es positivo en razón que los servidores denotan interés para implementar una propuesta y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la institución.

4.2 Discusión de resultados

En base a los resultados se identifica que el 36% de los encuestados no siempre se sujetan a las normas de los procesos de compras públicas establecidas en la Judicatura de Pastaza. De acuerdo a los resultados se están aplicando las normas establecidas por el SERCOP, no en la totalidad lo que demuestra que el proceso no es eficiente. Destacando que si se están cumpliendo con los objetivos institucionales pero deben ser promovidos y organizados de mejor manera para que una gran mayoría se acoja a los procesos legales y reglamentarios en el portal.

Existe un 100% que no se encuentran debidamente calificados por el SERCOP, evidenciándose la falta de capacitación o un modelo de gestión que permita que los servidores públicos que se encuentran a cargo puedan auto capacitarse en el tema, ya que la base para el uso del portal son el cumplimiento de los diferentes procesos.

El resultado señala que ningún integrante dentro de los procesos de adquisición están calificados por el SERCOP, circunstancia que incide negativamente en razón de los procesos de contratación deben ser elaborados, manejados y supervisados por personal debidamente certificado evidenciándose que el 25% de los procesos son adjudicados, mientras que el 34% son declarados fallidos. Destacando que los resultados obtenidos sobre los procesos de adquisición son procesos enmarcados bajo las normas establecidas por el SERCOP teniendo que trabajar en el fortalecimiento de la elaboración de pliegos, inconsistencias gramaticales, uso de formato de otros procesos. Contemplando que un 70% de los encuestados señalan que únicamente ocasionalmente reciben capacitación mientras que el 16% indica que nunca, lo que genera vacío de conocimientos por falta de asistencia a cursos y talleres de formación y perfeccionamiento en el área de compras públicas.

Los responsables del sistema informático apoyan en los procesos pero no en su totalidad, ocasionando inconveniente en los procesos de adquisición siendo necesarios establecer las recomendaciones correspondientes que deben estar insertar en el Plan Anual de talento humano del Consejo de la Judicatura de Pastaza en concordancia con la planificación de compras públicas en prospectiva de unir esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales.

Con los resultados obtenidos se establece que las personas involucradas directamente con los procesos de compras públicas conocen los problemas que se dan dentro de los mismos

no así el resto de servidores, por lo que se deduce que no existe un mejoramiento hecho que coincide con los resultados en la variable de capacitación, estableciéndose que no se da una innovación permanente en referencia a la temática descrita.

Se visualiza que el 95% de los encuestados señala que ocasionalmente se desarrollan planes para el mejoramiento en los procesos de adquisiciones, mientras que el 5% tácitamente dice que nunca, resultado que denota que no existe un mejoramiento permanente en los procesos de adquisiciones, siendo necesaria la aplicación de un modelo de gestión por procesos que posibilite una innovación y desarrollo continuo. Hecho que es positivo en razón que los servidores denotan interés para implementar una propuesta y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la institución.

4.3 Comprobación de la hipótesis

4.3.1 Modelo Lógico

H₀

El diseño de un plan de mejora no fortalece los procesos de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

H₁

El diseño de un plan de mejora si fortalece los procesos de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

4.3.2 Modelo matemático:

Ho = H1

Ho ≠ H1

Nivel de significancia

5%

Estadística de prueba:

Por tener una correlación entre los encuestados y varias alternativas se seleccionan el CHI CUADRADO

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO - fE)^2}{fE}$$

Fo: Frecuencias Observadas

Fe: Frecuencias esperadas

4.3.3 Región de aceptación y rechazo:

Para un contraste bilateral y con 8 grados de libertad, el valor tabular es

$$g.l = (F - 1) (E - 1)$$

$$g.l = (3 - 1) (4 - 1)$$

$$g.l = 6$$

Al nivel de significancia de 0,05 y a 6 grados de libertad, el valor del Chi cuadrado tabular es de 12,592

$$X^2 = 12,592$$

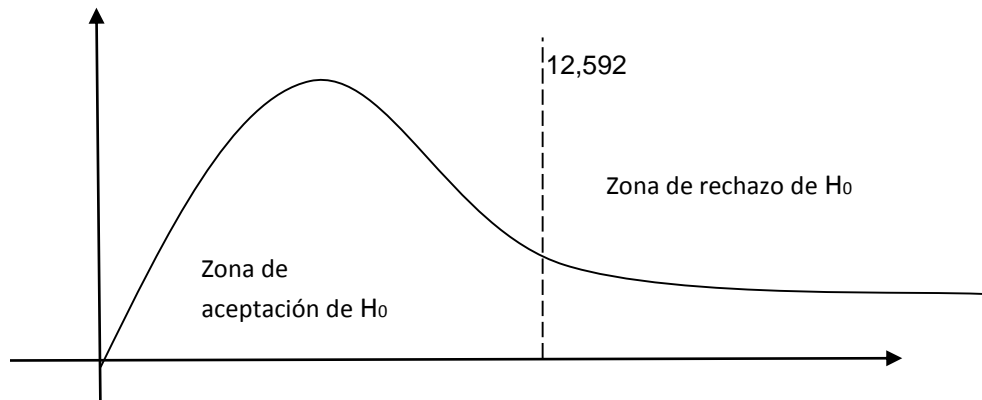


Figura N. 18 Región de aceptación o rechazo de la hipótesis

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Cálculo estadístico:

Tabla N. 19 Frecuencias Observadas

Alternativa Pregunta	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	Total
P.1 ¿Considera usted que los procesos de compras públicas se sujetan a	34	32	22	88

las normas establecidas por el SERCOP?				
P4 ¿Existen procesos fallidos de compras públicas?	Siempre 30	Ocasionalmente 36	Nunca 22	88
P5 ¿Recibe capacitan sobre procesos de adquisición y manejo del sistema informático?	Siempre 12	Ocasionalmente 62	Nunca 14	88
P7 ¿Considera usted que el tiempo de tramitación de las solicitudes de compra es el adecuado, estos plazos se anuncian y se respetan?	Siempre 33	Ocasionalmente 36	Nunca 19	88
TOTAL	109	166	77	352

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Tabla N. 20 Frecuencias Esperadas

Alternativa				
Pregunta	Siempre	A veces	Nunca	Total
P1	27,25	41,5	19,25	88
P4	27,25	41,5	19,25	88
P5	27,25	41,5	19,25	88
P7	27,25	41,5	19,25	88
TOTAL	109	166	77	352

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Cálculo matemático del Chi Cuadrado

Tabla N. 21 CHI cuadrado

FO	FE	FO-FE	(FO-FE)2	$\frac{(FO - FE)^2}{FE}$
34	27,25	6,75	45,56	1,671926
30	27,25	2,75	7,56	0,277431
12	27,25	15,25	232,56	8,534311
33	27,25	5,75	33,06	1,213211
32	41,5	9,5	90,25	2,174698
36	41,5	5,5	30,25	0,728915
62	41,5	20,5	420,25	10,12650
36	41,5	5,5	30,25	0,728915

22	19,25	2,75	7,56	0,392727
22	19,25	2,75	7,56	0,392727
14	19,25	5,25	27,56	1,431688
19	19,25	0,25	0,0625	0,003246
			Suma:	27,676295

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

Análisis

Realizadas las respectivas cuantificaciones en los cuadros de frecuencias observadas, frecuencias esperadas se estableció el cálculo matemático del CHI Cuadrado mismo que en dio como resultado el valor de **27,676295** que es superior al valor del nivel de significancia de 0,05 y a 6 grados de libertad con un valor de 12,592, estableciéndose que el diseño de un plan de mejora si fortalece los procesos de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

5.1 Tema

Modelo de Gestión por procesos para fortalecer las actividades de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

5.2 Introducción

El desarrollo de la investigación se realizó en el Consejo de la Judicatura de Pastaza ubicada en la Ciudad de Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, la institución objeto de investigación inicio sus actividades en el año 1988 con el objeto de favorecer y promover el acceso a la justicia y asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia, en el transcurrir del tiempo el Consejo de la Judicatura ha experimentado múltiples y gigantesco cambios a nivel organizacional, administrativo, financieros y económicos, logrando situarse en la actualidad como una institución que brinda una justicia eficiente, eficaz y oportuna haciendo de la justicia una práctica diaria. Actualmente cuenta con 112 servidores públicos desglosados de la siguiente manera 80 servidores judiciales y 32 administrativos, el sostenimiento es fiscal, en la actualidad posee con un edificio moderno, amplio, cómodo, con sala de audiencias completamente equipadas y con tecnología de punta lo que le hace eficiente operativamente y funcional.

En los procesos de compras públicas se da la siguiente intervención: Director del Consejo de la Judicatura de Pastaza que tiene la función de autorizar el requerimiento, responsable de Compras Públicas su función usuaria del sistema de Compras Públicas y responsable del Sistema quien tiene como función administrar el sistema informático.

En la actualidad las instituciones públicas buscan desarrollar las actividades en términos de eficiencia, la presente investigación se orienta en la búsqueda permanente de la excelencia fundamentada en la innovación dentro de los parámetros normativos legales.

Unos de los principios fundamentales del modelo EFQM es la orientación al cliente y paralelo a este la gestión por procesos ocupa un lugar elemental, en razón que las organizaciones que se consideren excelentes, deben orientar cada uno de sus procesos a satisfacer sus necesidades y requerimientos tomando en consideración elemental a los clientes interno y externos.

Una verdadera gestión por procesos implica pasar de una visión administrativa a una gestora,

lo que incluye un cambio de cultura radical en el que el eje fundamental del servicio que ofrecen las instituciones son los clientes.

En referencia al proceso de adquisiciones en la institución objeto de investigación, se han identificados un sin número de problemas en su ejecución, que provocan insatisfacción de los usuarios. Problemas que se acentúan más en razón que se trata de una Institución judicial que puede ser eficiente en función de su misión y visión pero como todas las instituciones adolecen de problemas internos generados en los procesos que impiden de cierta manera su normal desarrollo.

Se logró identificar en base a la aplicación de las encuestas y observación directa en las actividades de la Unidad de Compras Públicas que el principal problema es la falta de procesos claros, así como la escasa capacitación y organización de actividades de contratación ocasionando de esta manera tiempos extendidos que demoran los trámites internos previa al inicio del proceso a partir de la ubicación en el portal de compras públicas.

5.3 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un modelo de Gestión por procesos para fortalecer las actividades de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

5.4 Análisis situacional

Los procedimientos de compras públicas el Consejo de la Judicatura de Pastaza debe asegurarse que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de compras especificados, el tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender directamente del impacto que este genera como producto final en beneficio de la institución.

La institución debe evaluar y seleccionar permanentemente los proveedores tomando en cuenta la capacidad para suministrar productos de acuerdo a las necesidades pero sobre todo a los requisitos que requiera la organización. Debe establecerse criterios de selección, evaluación y una continua reevaluación, como también mantener registros de resultados de las evaluaciones.

La información de las compras públicas debe describir el producto a comprar, en el que se debe incluir los requisitos para la aprobación del mismo, como también procedimientos, procesos y equipos. El Consejo de la Judicatura de Pastaza debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

Además la institución debe establecer e implementar la inspección u otras actividades o acciones necesarias para asegurarse que el producto adquirido cumpla con los requisitos de compras especificados. El presente trabajo se sustenta en las experiencias personales vividas dentro de la institución, el de simplemente observar cómo se dan los procedimientos, teniendo presente que cada uno de los servidores se constituyen en veedores de los mismos.

Se hace necesario optimizar el factor tiempo que actualmente se utiliza para realizar un procedimiento, para ejecutar y finalizar una adquisición de ínfima cuantía que no optimiza los tiempos y que podría reducirse en un porcentaje representativo con el apoyo correspondiente.

En el Consejo de la Judicatura debido a la naturaleza misma que presta los procedimientos no deben sufrir retrasos, el impacto que puede generar es alto, razón por la cual es necesario agilizar los procedimientos y específicamente el de ínfima cuantía. Las ventajas de la aplicación y ejecución el procedimiento se verá reflejado en la disminución de costos, ahorro de tiempo y la mejor calificación para evidenciar que grado de acierto tendrá el procedimiento.

Los procedimientos de compras públicas que se generan en el Consejo de la Judicatura de Pastaza se inicia en la Unidad requirente la misma que plantea en forma descriptiva y técnica las necesidades de materiales y/o suministros necesarios para el desempeño de sus funciones y se constata previamente que lo solicitado se encuentre en el Plan Anual de Contratación y Plan Operativo Anual aprobado por la máxima autoridad de la Institución.

Este pedido es remitido al Representante Legal (Director) para su respetiva autorización, una vez tomada la decisión de adquirir el bien y/o servicio se inicia la etapa de procesamiento de la aprobación, el cual está a cargo del responsable de Compras públicas el mismo que remite la documentación a la unidad de Planificación para que se proceda con la certificación de que consta en el Plan Operativo Anual, posterior a la certificación se solicita al Departamento Financiero se emita el documento que acredite la correspondiente disponibilidad de fondos o partida presupuestaria; seguidamente, se inicia el proceso con la selección del tipo de contratación aplicarse por parte de la responsable de Compras Públicas quien verifica si el requerimiento es por Ínfima Cuantía, Subasta Inversa o Menor Cuantía de acuerdo a los

lineamientos y montos establecidos por la Ley Orgánica de Compras Públicas, su reglamento y normas conexas iniciándose de esta manera el proceso de contratación. Los procesos de adquisición se realizan en función de los manuales emitidos por SERCOP, no existe un manual interno de procedimientos en el que se describa o protocolice el Flujograma correspondiente. En el Consejo de la Judicatura de Pastaza se realizan los siguientes procesos de compras públicas:

Ínfima Cuantía: La compra por ínfima cuantía es un procedimiento extraordinario y para ser atendido con oportunidad es necesario que los pedidos se presenten con anticipación. Es uno de los procedimientos de contratación más utilizados en términos de tiempos de ejecución del proceso. No existe una fase precontractual pero se debe cumplir ciertas condiciones técnicas, legales y financieras para ser aplicados. Se inicia el procedimiento con la necesidad por parte de la Unidad requirente la misma que presenta su solicitud o pedido a la máxima autoridad quien es la que autoriza la iniciación de la contratación, este procedimiento se lo realiza de forma directa por lo que se solicita por lo menos una tres proformas del bien o servicio a contratar y la certificación presupuestaria a Financiero previo a la elaboración y aprobación del cuadro comparativo y finalmente se procede con la adquisición, constituyéndose el más utilizado en la institución objeto de investigación.

Menor Cuantía: En la Institución se inicia con la necesidad por parte de la Unidad requirente la misma que debe ser autorizada por el Representante Legal, una vez aprobada se levanta un proyectado anual del bien o servicio a contratar y posterior proceder con la cotización para obtener el presupuesto referencial, se solicita la certificación presupuestaria a Financiero previo a la elaboración de los pliegos o TDR respectivos, se procede a la publicación del proceso en el portal de compras públicas de acuerdo a lo establecido en la ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Subasta Inversa: Procedimiento normalizado que inicia en la Judicatura de Pastaza estableciéndose la necesidad de la unidad requirente la misma que debe ser autorizada por la máxima autoridad, una vez aprobado se obtiene tres proformas referenciales se establece el presupuesto promedio requerido para la contratación y se procede a solicitar la certificación presupuestaria a la Unidad Financiera previo a la elaboración de pliegos, aprobación y publicación en el portal conforme a lo establecido por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas. De la puja se dejará constancia en un Informe de resultados elaborado por la Comisión Técnica y que será publicado en el formato establecido para el efecto en el portal.

5.5 Modelo de Gestión por Procesos

5.5.1 Identificación de los procesos.

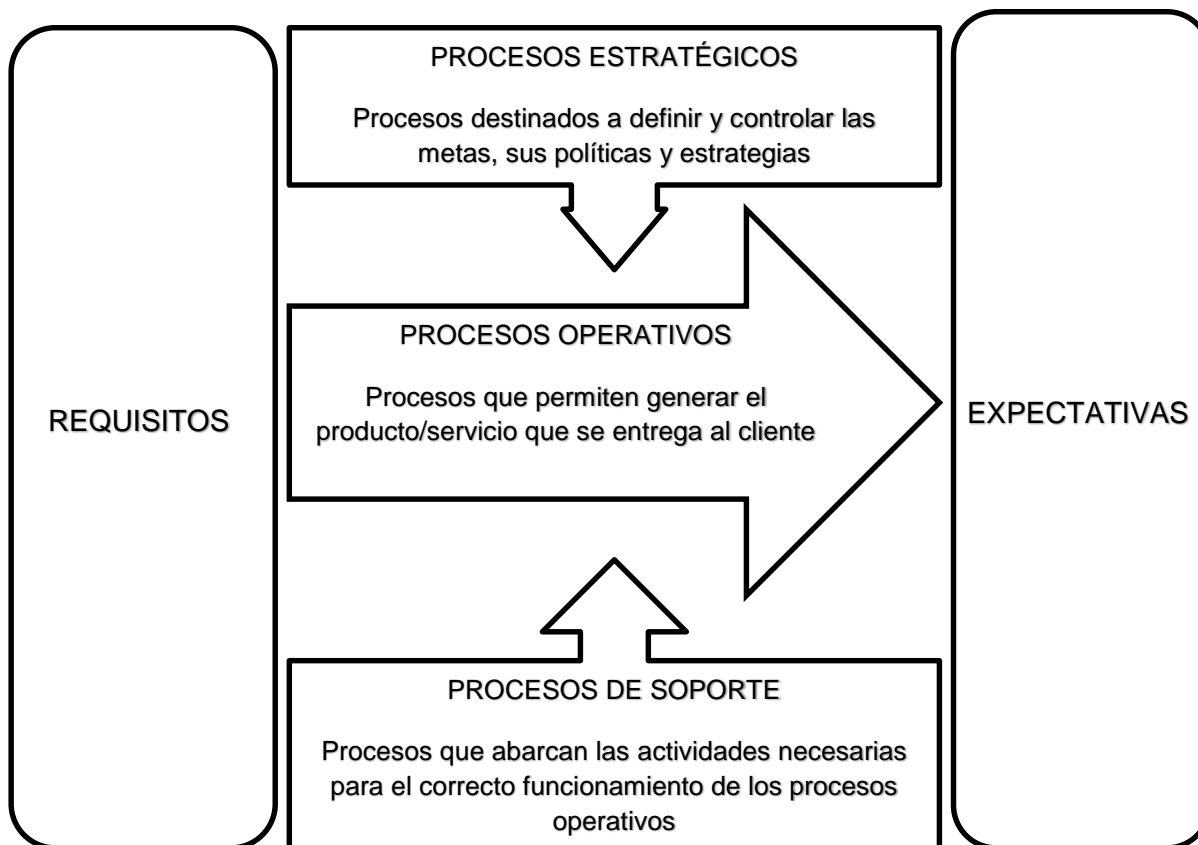


Figura N. 19 Identificación de los procesos

Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

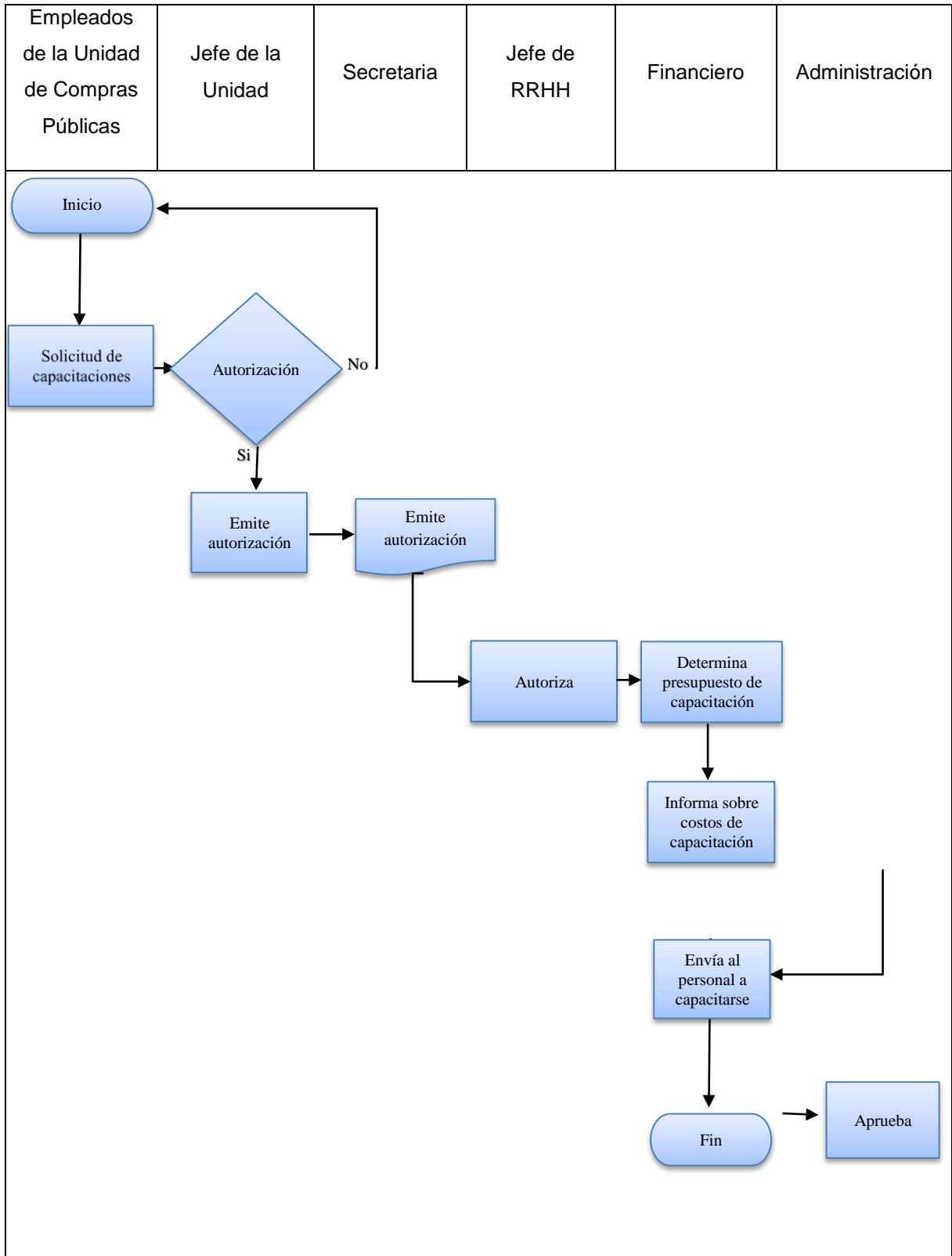
Tabla N. 22 Procesos

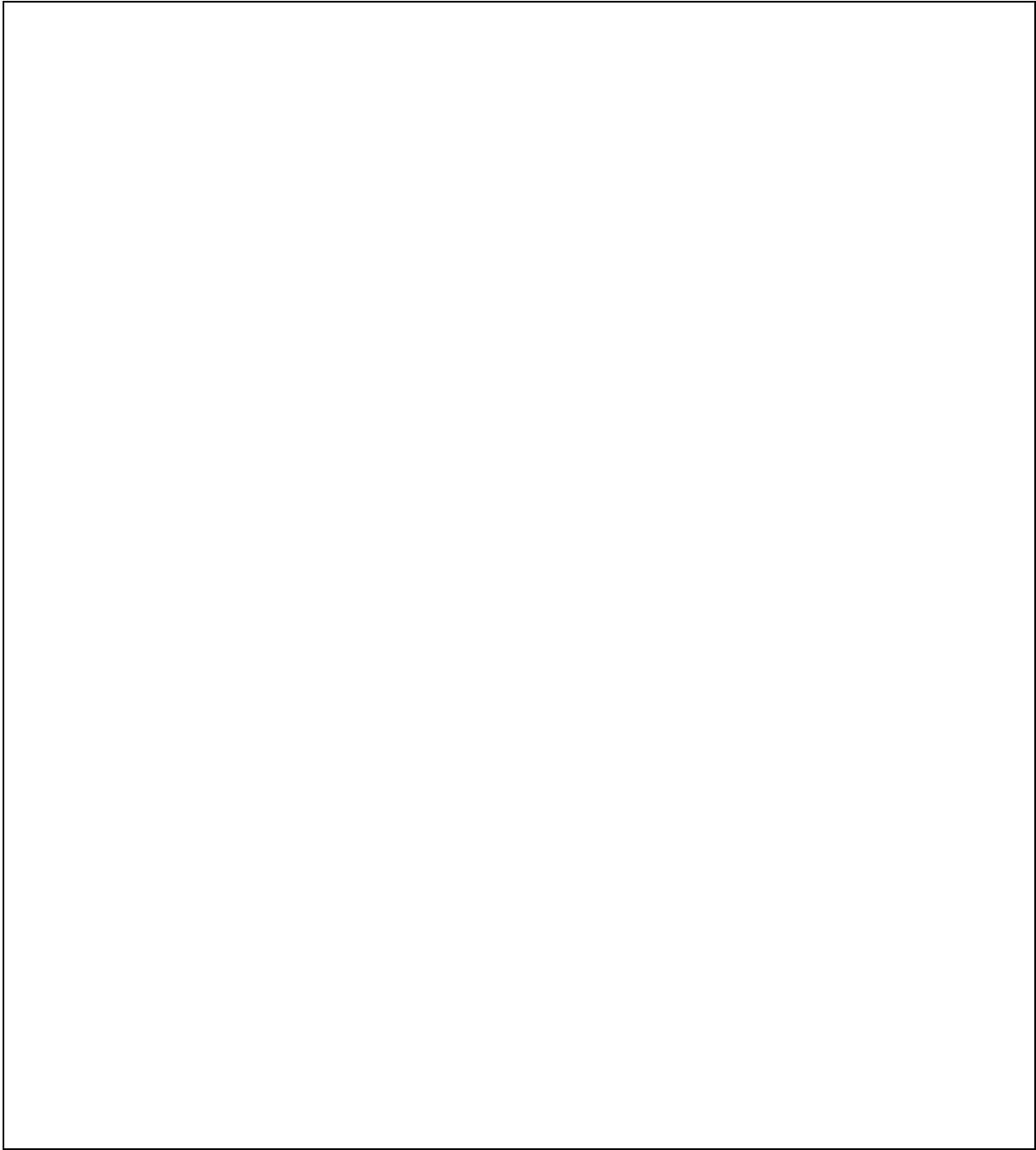
PROCESO ESTRATEGICO	SUBPROCESO
Proyectos de extensión y servicios	Impulsar las relaciones interdisciplinarias
Calidad en el servicio	Impulsar planes de capacitación
PROCESO OPERATIVO	SUBPROCESO
Ejecución de proyectos	Velar por la funcionalidad de los inventarios Reposición de bienes
PROCESO DE APOYO	SUBPROCESO
Administración y control de las Compras Públicas	Compras de equipos Pagos Presupuestos Contratación Logística
Gestión administrativa de la Unidad de Compras Públicas	Constatación física de los bienes adquiridos

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

5.5.2 Implementación y seguimiento de los procesos.

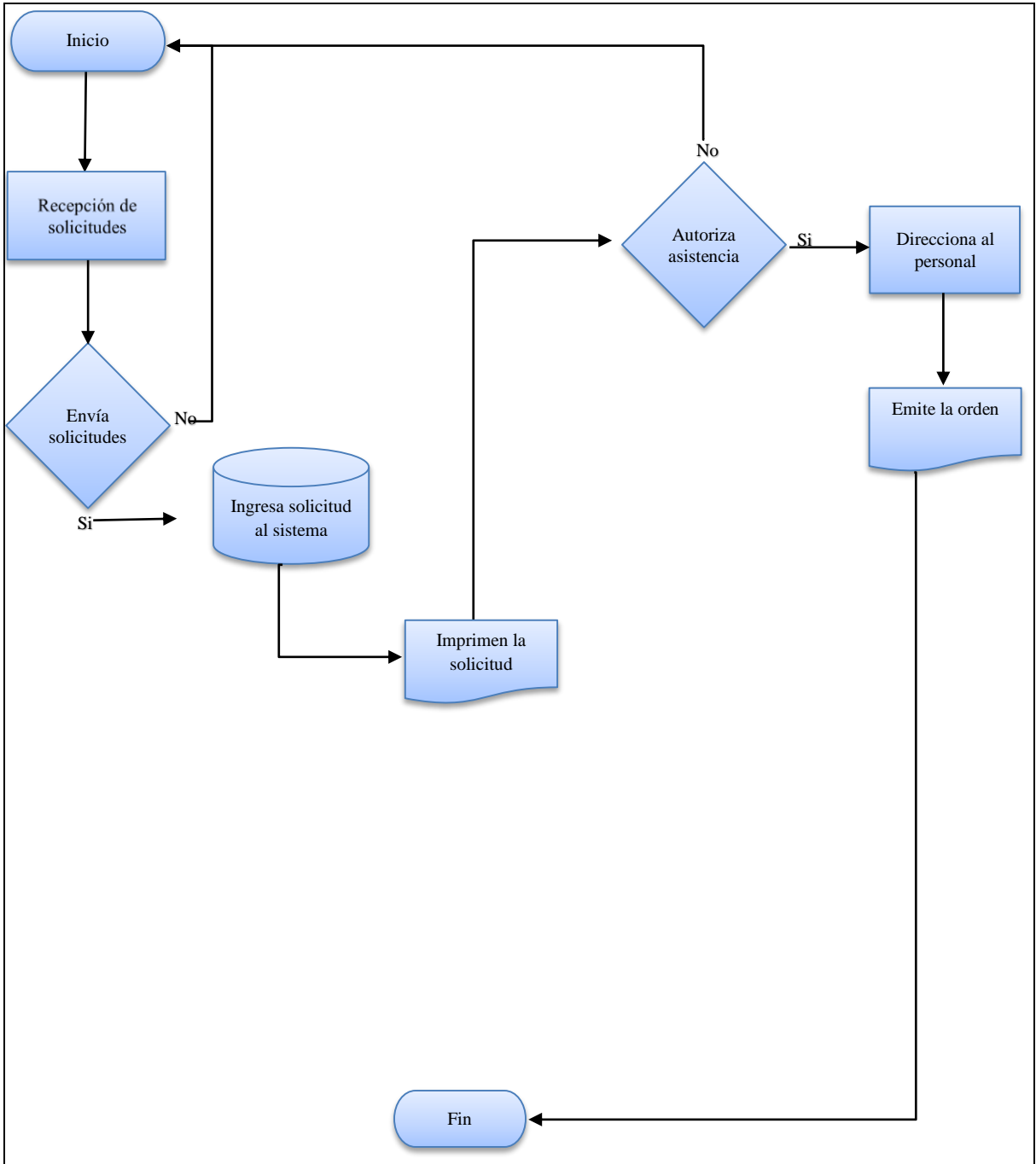
Presupuesto por capacitaciones.





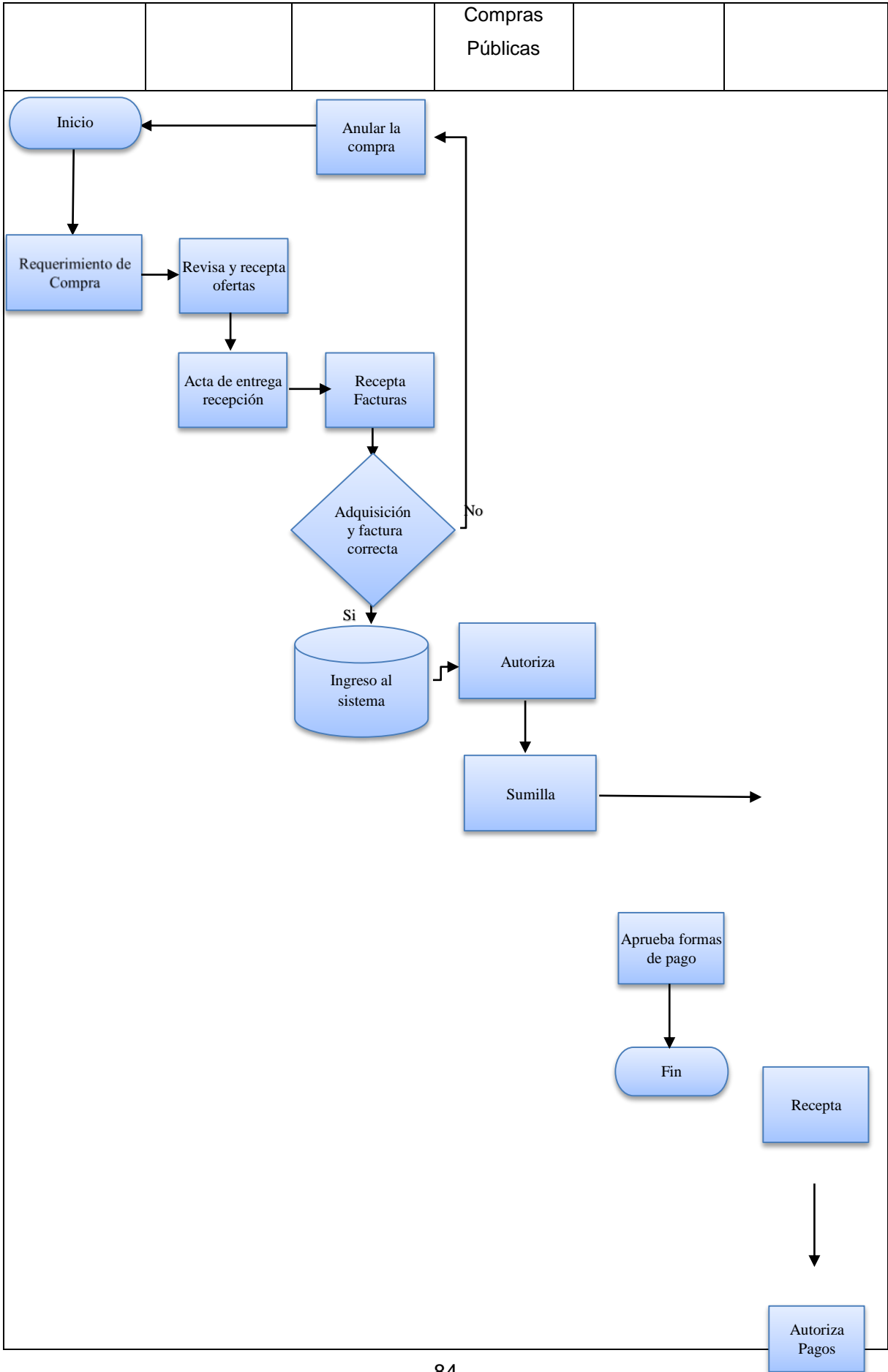
Apoyo

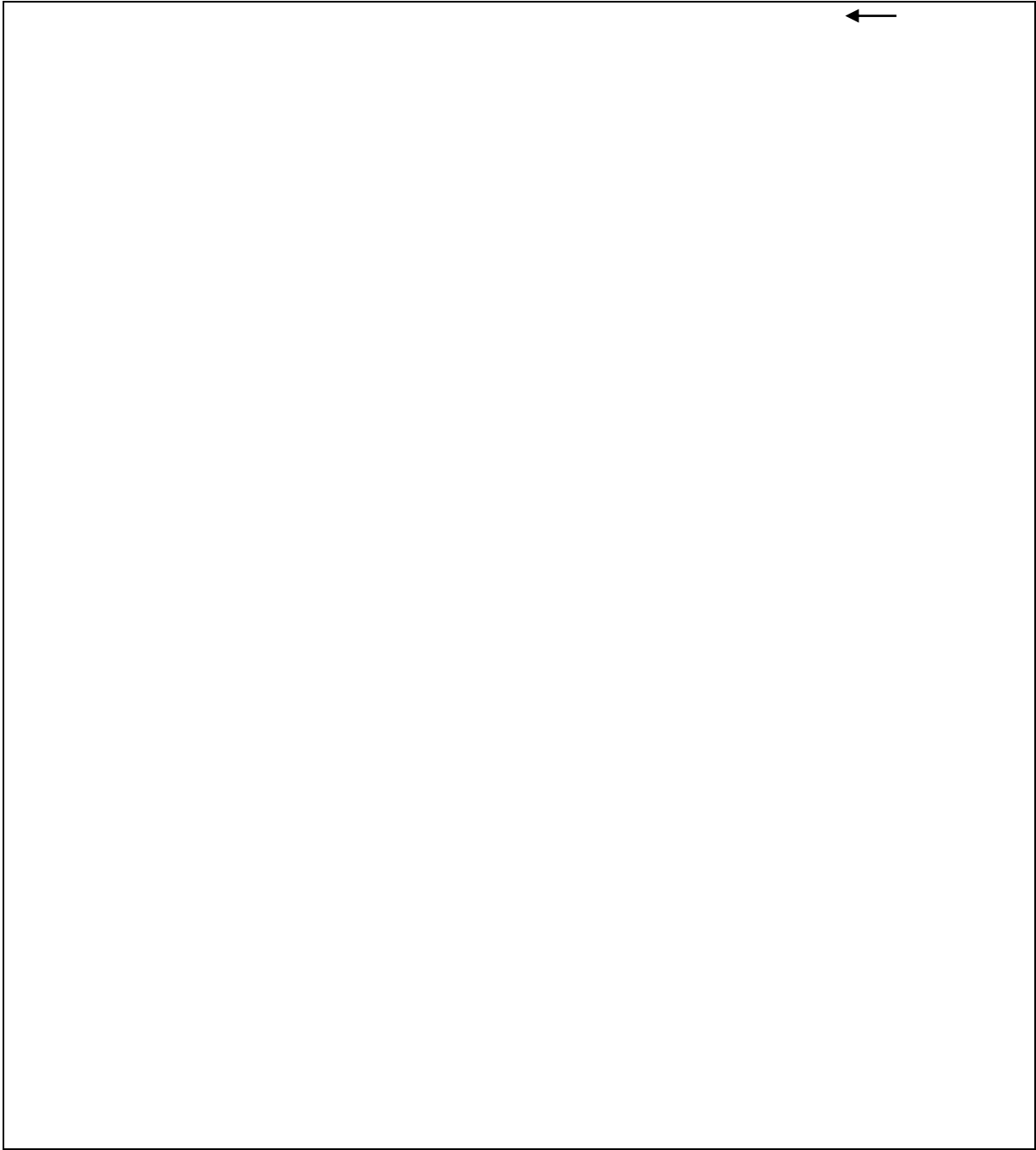
Encargado de brindar servicio sobre los procesos	Jefe de la Unidad de Compras Públicas	Técnicos	Jefe de la Unidad	Jefe de Asistencia Técnica
--	---------------------------------------	----------	-------------------	----------------------------



Compras

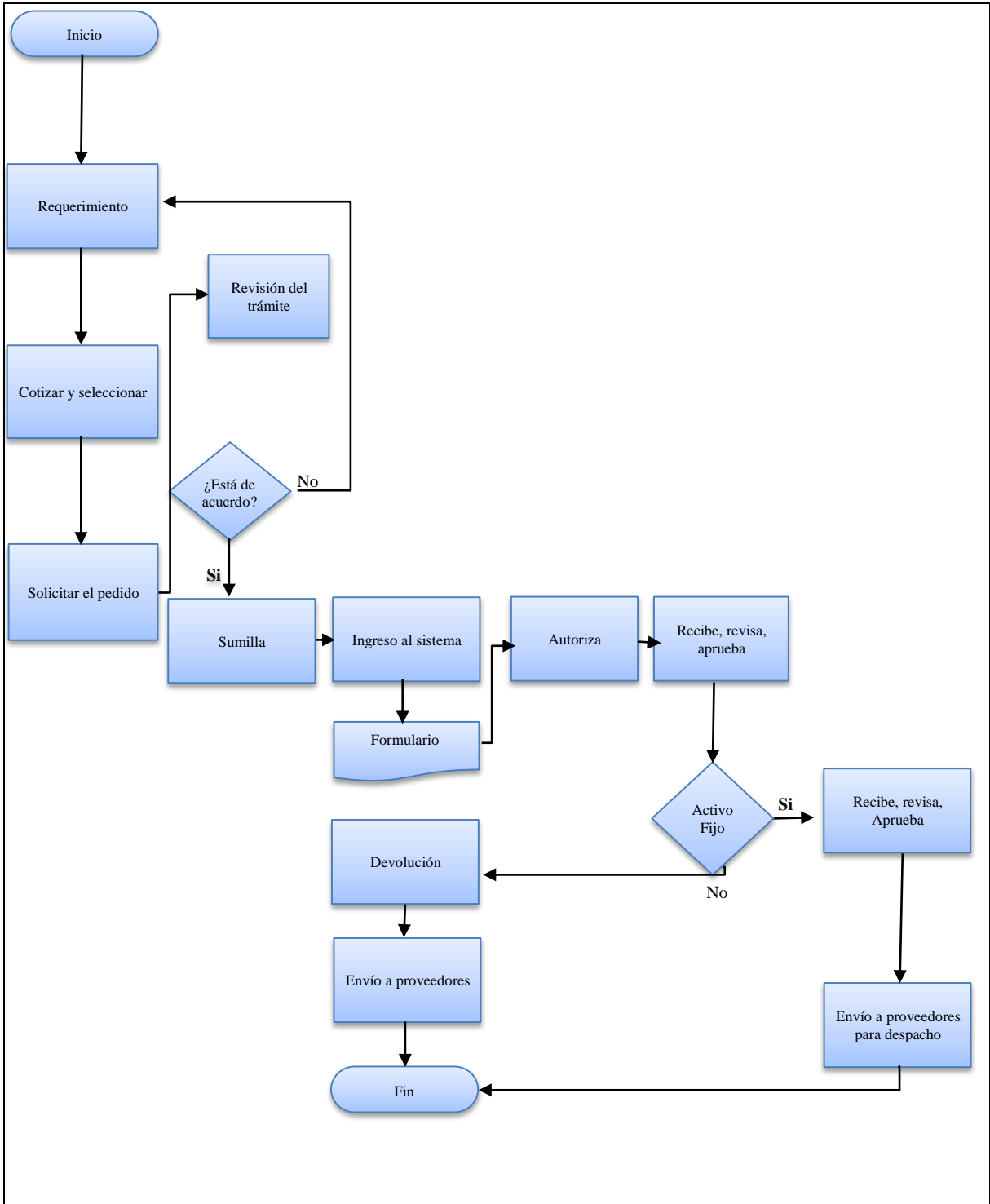
Empleado de Compras Públicas	Responsable de Compras	Secretaria	Jefe de la Unidad de	Cliente	Administración
------------------------------	------------------------	------------	----------------------	---------	----------------



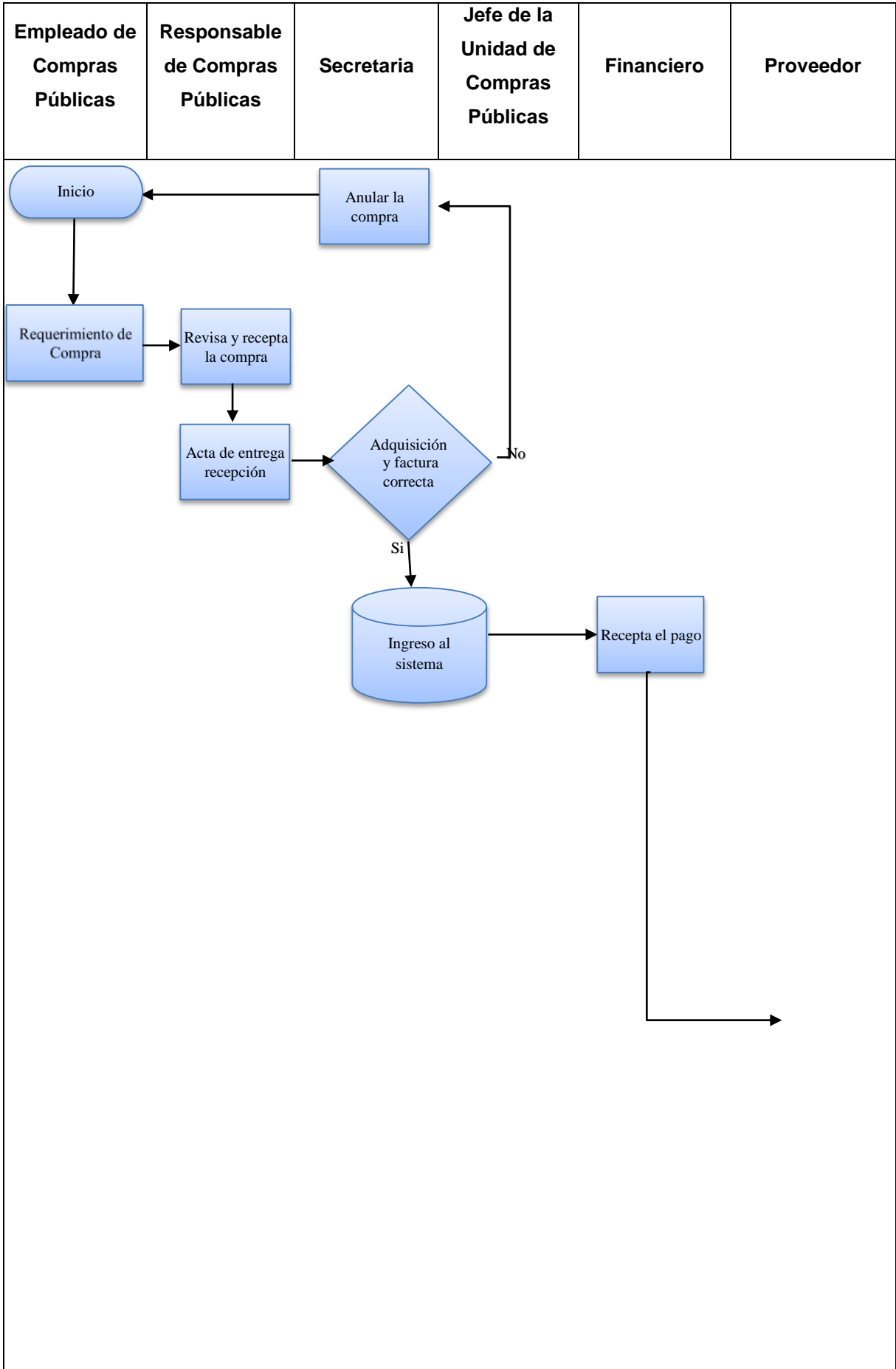


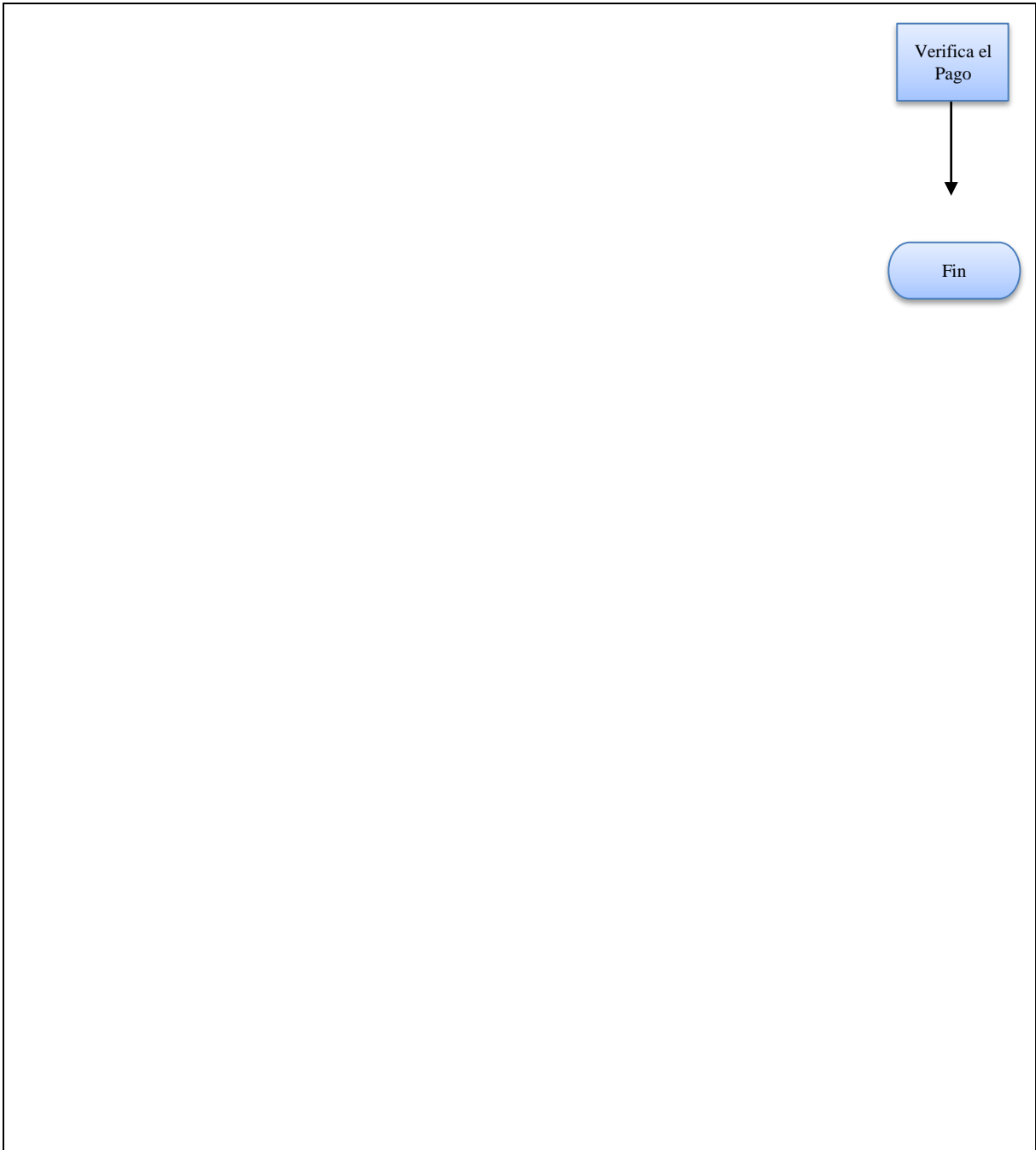
Adquisiciones

Empleado	Responsable de compras	Secretaria	Jefe de la Unidad	Encargado de adquisiciones de la unidad	Administración
-----------------	-------------------------------	-------------------	--------------------------	--	-----------------------



Pagos

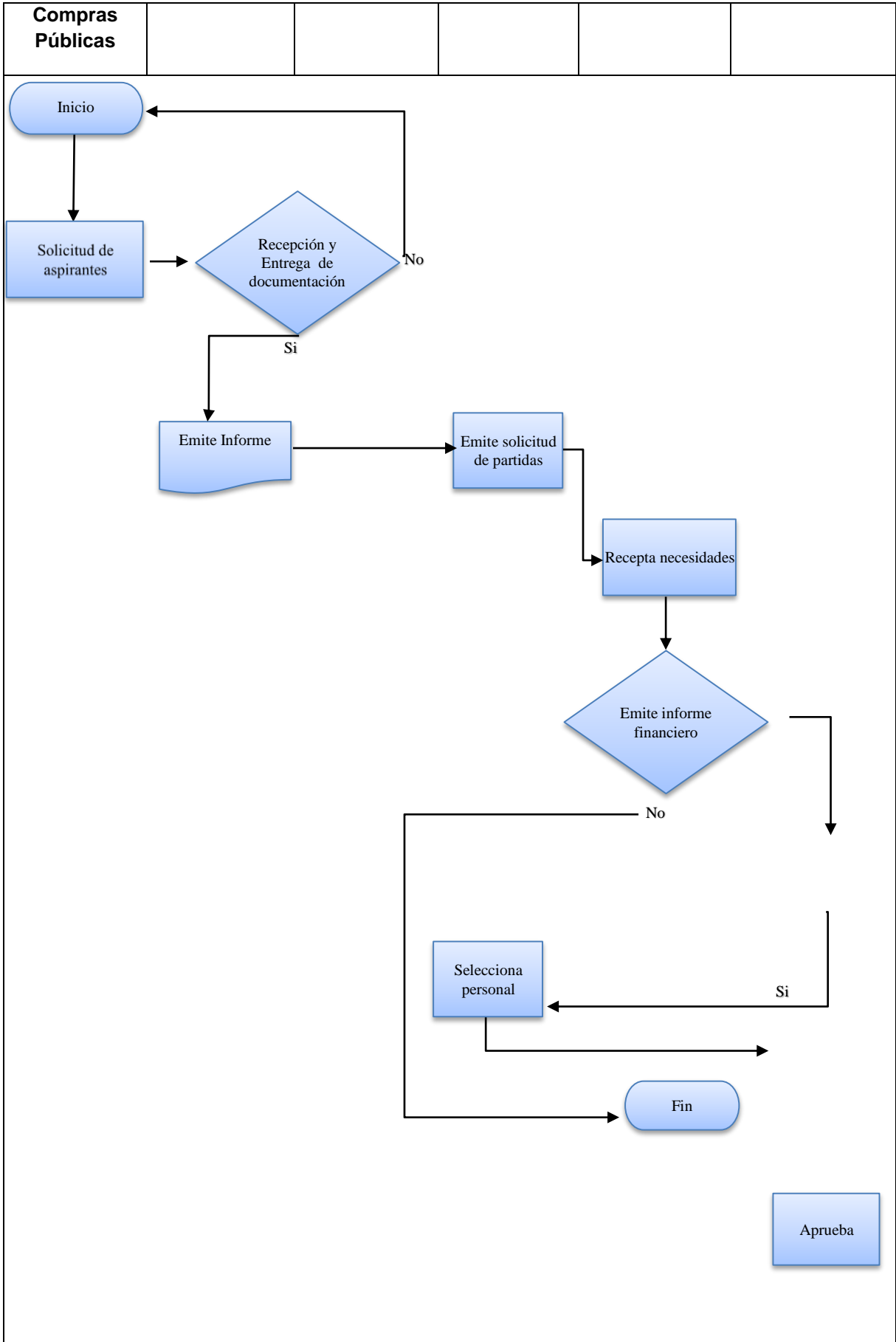


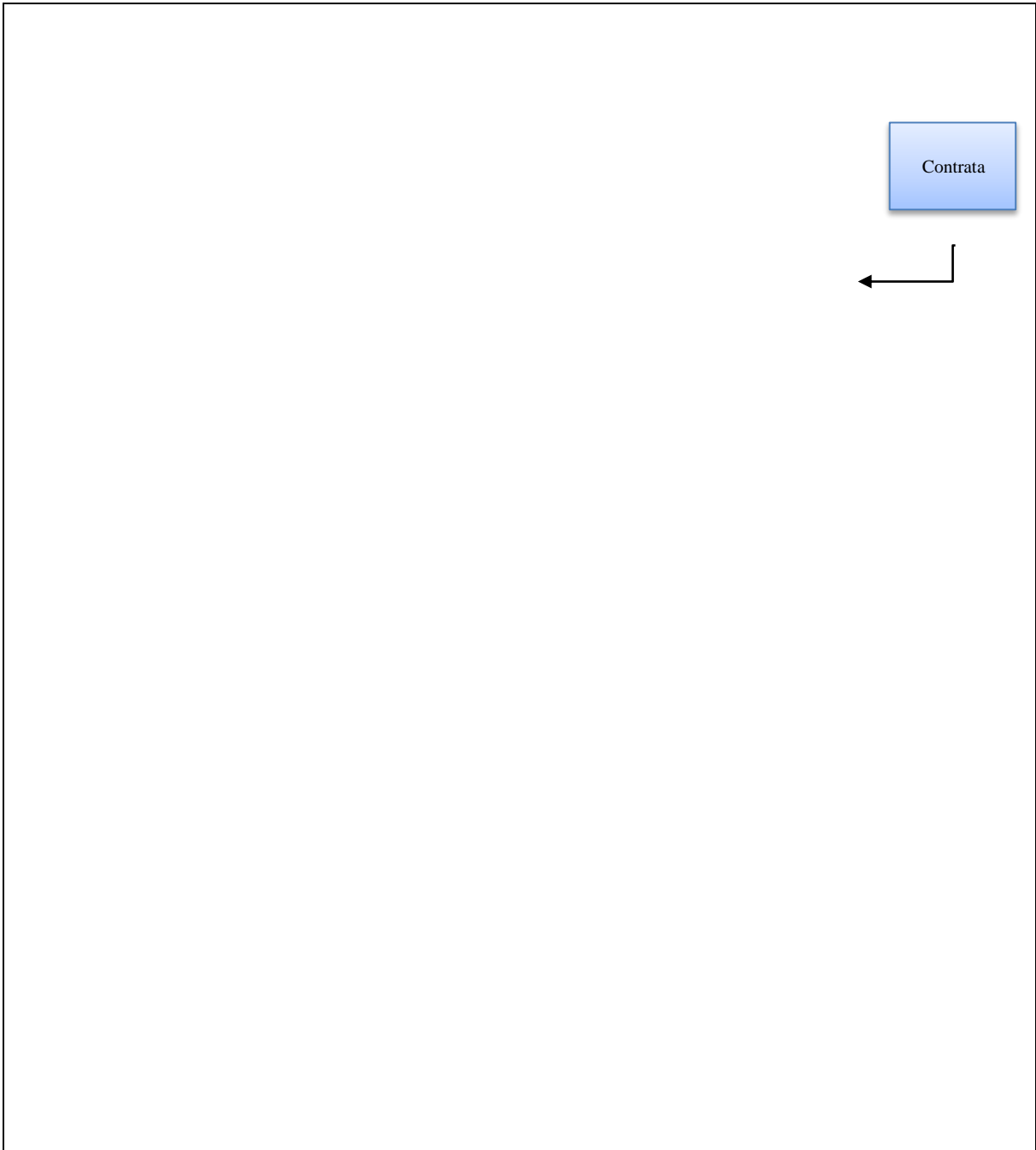


Recursos Humanos.

Contratación de personal capacitado en Compras Públicas

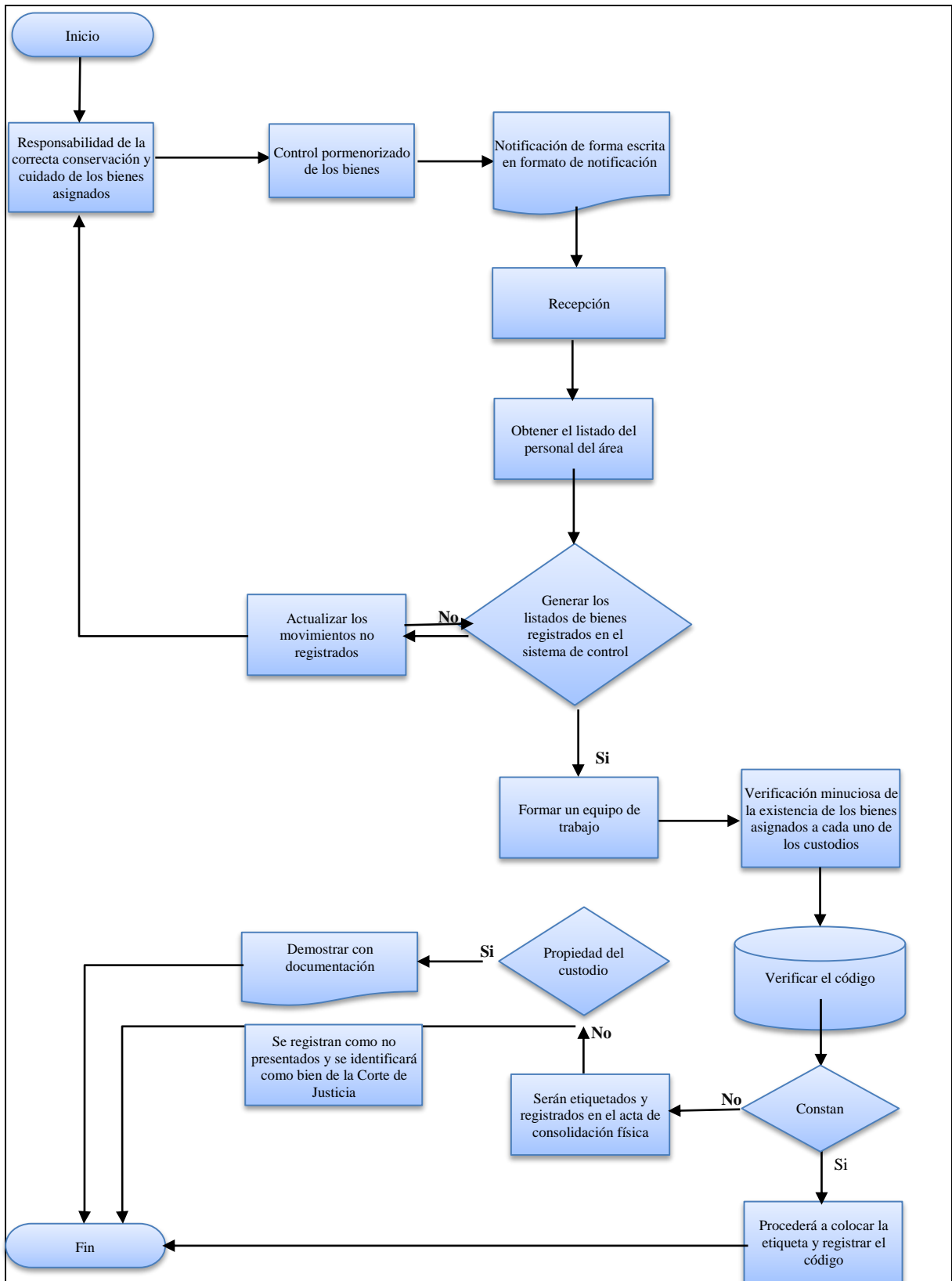
Jefe de la Unidad de	Secretaria	Aspirantes	Jefe de RRHH	Financiero	Administración
---------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------------	-------------------	-----------------------





Constatación física de los bienes asignables

Custodio del bien	Servidor enlace designado llevar el control de los bienes	Responsable de Compras Públicas para bienes	Jefe de la Unidad de Compras Públicas
--------------------------	--	--	--



5.6 Procesos

La Jefatura de Compras Públicas, debe efectuar periódicamente o rotativamente

constataciones de los procesos ejecutados eficientemente así como de aquellos que no pudieron llegar a su culminación y fueron declarados desiertos por lo menos una vez al año en forma normal o cuando lo requiera la autoridad competente; y cuando cambie el custodio o el responsable del control en cada unidad administrativa, a fin de determinar oportunamente las novedades con respecto a la utilización, ubicación y conservación de los procesos de Compras Públicas, especificando sus causas y presentando las recomendaciones que se estimen pertinentes.

En el caso de existir novedades, comunicará el particular a la Jefatura de Administrativa de la Corte de Justicia de Pastaza y aplicará los procedimientos establecidos para la respectiva formulación de informes y acciones pertinentes, siempre que estos hechos no sean imputables al colaborador inmediatamente encargado. En el caso que existan irregularidades, se aplicará las sanciones que correspondan conforme el Reglamento de Gestión del Talento Humano y la Ley Vigente de Compras Públicas.

5.7 Seguimiento y medición de procesos

El seguimiento y medición son importantes para conocer los resultados que se están obteniendo para lo cual se detalla en la tabla a continuación.

Presupuesto por capacitaciones de los funcionarios del área.

- **Responsables del proceso:** Jefe del Área de RRHH
- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de capacitaciones}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos:** Administración y Sistema Financiero
- **Reporte de datos:** Área de Compras Públicas , RRHH y Financiera

Adquisiciones.

- **Responsables del proceso:** Jefe de la Unidad de Compras Públicas

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de adquisiciones}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos:** Administración y Sistema de Compras Públicas
- **Reporte de datos:** Área de Compras Públicas y Financiera

Compras.

- **Responsables del proceso:** Jefe de la Unidad de Compras Públicas
- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de compras}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos:** Administración y Sistema de Compras Públicas
- **Reporte de datos:** Área de Compras Públicas y Financiera

Pagos

- **Responsables del proceso:** Jefe de la Unidad de Compras Públicas
- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de pagos}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos:** Administración y Sistema de Compras Públicas
- **Reporte de datos:** Área de Compras Públicas y Financiera

Contratación de personal capacitado.

- **Responsables del proceso:** Jefe de la Unidad de Compras Públicas y Recursos Humanos
- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de contrataciones}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos:** Sistema Financiero y Recursos Humanos
- **Reporte de datos:** Unidad de Compras Públicas, Financiera y de Recursos Humanos

Apoyo.

- **Responsables del proceso:** Jefe de la Unidad de Compras Públicas y Recursos Humanos
- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de Asistencias Técnicas}}{\text{Total de asistencias técnicas}} \times 100$$

- **Fuente de datos:** Administración Asistencia Técnica
- **Reporte de datos:** Unidad de Compras Públicas y de Asistencia Técnica

5.8 Procesos para adquisiciones de ínfima cuantía

Siglas de la Institución: CJP

Nombre de la Institución: Consejo de la Judicatura de Pastaza

Extensión del Manual: Unidad de Compras Públicas- Abastecimiento
Fecha de Elaboración: Puyo, 12 de Diciembre De 2014
Responsable: Fernanda Cevallos
Clave del Formulario: CDJP.001

Descripción

Los procesos de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza se ha realizado durante su trayectoria desde su creación hasta la presente fecha, no se ha reportado de la existencia de un documento similar o análogo al que se presenta hoy, es decir las adquisiciones o compras de montos menores que han ejecutado mismos que se ha venido ejecutando con diferentes procedimientos que han ido cambiando de acuerdo a los cambios políticos o legales que ha experimentado el país.

Cambios han sido plasmados de varias maneras, algunas expresadas en el marco jurídico de la Contratación Pública o en otros ámbitos como Reglamentos Internos propios de la institución para administrar fondos económicos y recomendaciones generales que a su turno ha emitido la Contraloría General del Estado sobre el manejo de los mismos destinados para este género, pero en definitiva con el apareamiento del Instituto de Contratación Pública (INCOP), la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública (LOSNCP), su Reglamento y el Portal de Compras Pública, se ha hecho un requisito necesario el poder contar con una herramienta administrativa de este tipo.

La creación del presente manual de dotar de una dinámica exclusiva al procedimiento que deberá realizarse en adelante para las Adquisiciones de Ínfima Cuantía, proporcionándole de esta manera un desahogo de carga y presión de trabajo a la Unidad de Compras Públicas y al personal de la unidad.

Se realiza la descripción secuencial de las actividades y operaciones que contiene los procedimientos efectuados para lograr ejecutar una Adquisición de Ínfima Cuantía, y son:

- Creación de una necesidad de bienes, materiales, insumos o equipos en cualquiera de las Unidades de la institución. Responsable: funcionario solicitante de cada Unidad Requirente.
- Elaboración de la Solicitud de Materiales y/o Equipos. Responsable: Secretaria de cada Unidad Requirente.

- Aprobación de la Solicitud de Materiales y/o Equipos. Responsable: Director del Consejo de la Judicatura
- Establecimiento de costos estimados, Responsable: Compras públicas (Abastecimiento).
- Aprobación de la Solicitud de Materiales y/o Equipos por la Unidad Financiera Responsable: Contadora.
- Aprobación de la Solicitud de Materiales y/o Equipos por la Gerencia Responsable: Director
- Obtención de Proformas o Cotizaciones Responsable: Asistente de Compras (Abastecimiento).
- Decisión del carácter de la Adquisición Responsable: Asistente de Compras (Abastecimiento).
- Análisis y Valoración de las Propuestas Responsable: Jefe de Abastecimiento (Abastecimiento).
- Adjudicación de la Adquisición Responsable: Jefe de Abastecimiento (Abastecimiento).
- Elaboración de la Autorización de Compra Responsables: Jefe de Abastecimiento y Asistente de Compras (Abastecimiento).
- Ejecución de la Adquisición Responsable: Asistente de Compras (Abastecimiento).
- Elaboración de la Nota de Entrega de Materiales a Bodega Responsables: Jefe de Abastecimiento y Asistente de Compras (Abastecimiento).
- Revisión de los Materiales, Insumos, Bienes o Equipos adquiridos conjuntamente con el Guardalmacén.
- Entrega de los Materiales, Insumos, Bienes o Equipos en las Bodegas Responsables: Asistente de Compras (Abastecimiento) y Guardalmacén (Bodega).

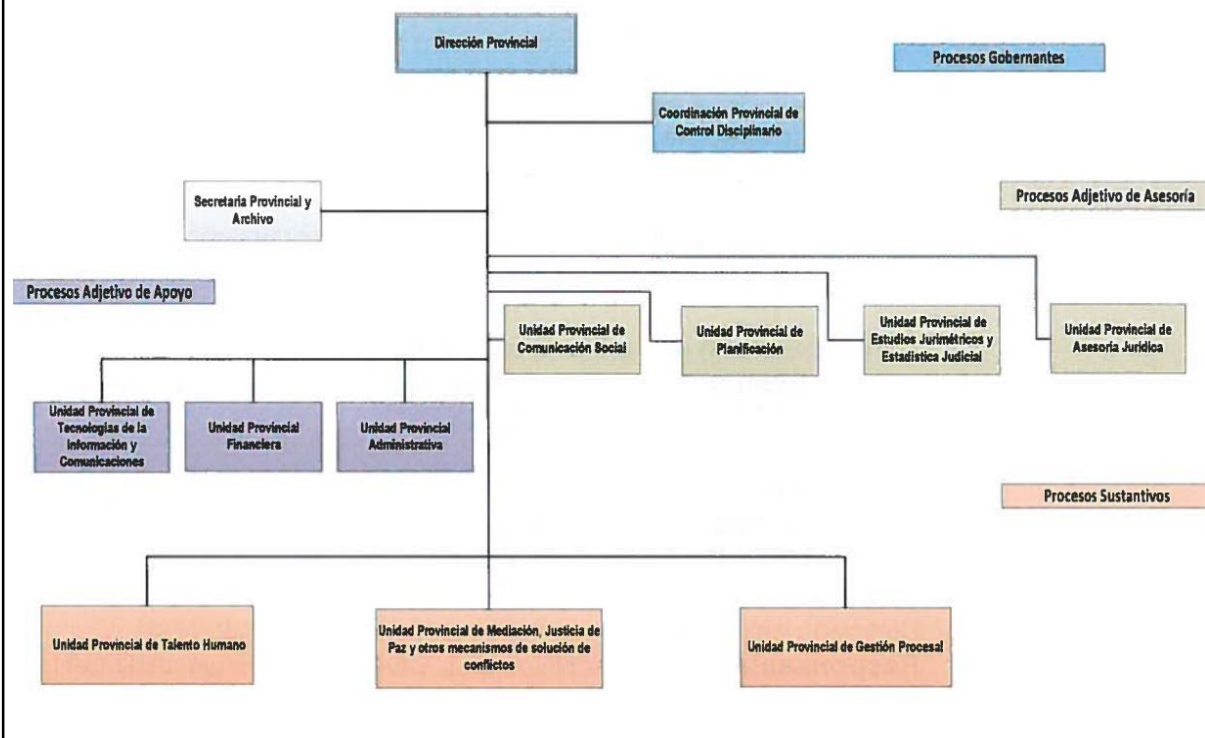



Consejo de la Judicatura
de Pastaza

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA

Fecha:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NIVEL DESCONCENTRADO



 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

ESTRUCTURA DESCRIPTIVA DEL NIVEL PROVINCIAL

Estructura básica alineada a la misión.- El Consejo de la Judicatura para el cumplimiento de su misión y responsabilidades está integrada por Direcciones Provinciales, las cuales cuentan con los siguientes procesos internos:

1. PROCESOS GOBERNANTES:

1.1 Gestión de ejecución, coordinación, seguimiento y control provincial
Responsable.- DIRECCIÓN PROVINCIAL

1.1.1 Gestión de secretaría provincial y archivo
Responsable.- SECRETARIA PROVINCIAL

1.2 Gestión de control disciplinario provincial
Responsable.- COORDINACIÓN PROVINCIAL DE CONTROL DISCIPLINARIO


2. PROCESOS ADJETIVOS:

ASESORÍA:


2.1 Asesoría jurídica provincial y gestión de los procesos de índole jurídica
Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE ASESORÍA JURÍDICA

2.2 Gestión de estadística judicial provincial
Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA JUDICIAL

2.3 Gestión y ejecución de la planificación provincial
Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

<p>2.4 Gestión de los procesos para la difusión, comunicación y promoción de los servicios de justicia y la Función Judicial provincial Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL</p>
<p>APOYO:</p>
<p>2.5 Gestión de los procesos administrativos y de apoyo provincial Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL ADMINISTRATIVA</p>
<p>2.6 Gestión del proceso financiero provincial Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL FINANCIERA</p>
<p>2.7 Gestión de tecnologías de información y comunicaciones provincial Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</p>
<p>3. PROCESOS SUSTANTIVOS:</p>
<p>3.1 Gestión procesal provincial Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE GESTIÓN PROCESAL</p>
<p>3.2 Gestión de mediación, justicia de paz y otros mecanismos de solución de conflictos Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE MEDIACIÓN, JUSTICIA DE PAZ Y OTROS MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p>
<p>3.3 Gestión del talento humano provincial Responsable.- UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO</p>


 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las compras o adquisiciones que la institución ha realizado durante su trayectoria desde su creación hasta la presente fecha, no se ha reportado de la existencia de un documento similar o análogo al que se presenta hoy, es decir las adquisiciones o compras de montos menores que ha realizado el Consejo de la Judicatura de Pastaza se las ha venido ejecutando con diferentes procedimientos que han ido cambiando de acuerdo a los cambios políticos o legales que ha experimentado el país.

Estos cambios han sido plasmados de varias maneras, algunas expresadas en el marco jurídico de la Contratación Pública o en otros ámbitos como Reglamentos Internos propios de la institución para administrar fondos rotativos y recomendaciones generales que a su turno ha emitido la Contraloría General del Estado sobre el manejo económico de los fondos destinados para este género, pero en definitiva con el apareamiento del Instituto de Contratación Pública (INCOP), la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública (LOSNCOP) su reglamento y el Portal de Compras Pública, se ha hecho un requisito necesario el poder contar con una herramienta administrativa de este tipo.

El propósito de la creación de este manual es el de dotar de una dinámica exclusiva al procedimiento que deberá realizarse en adelante para las Adquisiciones de Ínfima Cuantía, proporcionándole de esta manera un desahogo de carga y presión de trabajo a la Unidad de Compras Públicas y al personal que allí labora.

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------


PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES UTILIZADO ACTUALMENTE

Ínfima cuantía

La compra por ínfima cuantía es un procedimiento extraordinario y para ser atendido con oportunidad es necesario que los pedidos se presenten con anticipación.

Es uno de los procedimientos de contratación más utilizados en términos de tiempos de ejecución del proceso. No existe una fase precontractual pero se debe cumplir ciertas condiciones técnicas, legales y financieras para ser aplicados.

Se inicia el proceso con la necesidad por parte de la Unidad requirente la misma que presenta su solicitud o pedido a la máxima autoridad quien es la que autoriza la iniciación de la contratación, este proceso se lo realiza de forma directa por lo que se solicita por lo menos una tres proformas del bien o servicio a contratar y la certificación presupuestaria a Financiero previo a la elaboración y aprobación del cuadro comparativo y finalmente se procede con la adquisición.

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

CONTENIDO DEL MANUAL

Manual que tiene el carácter de específico por cuanto consta de un solo procedimiento, que es el relacionado con las Adquisiciones de **Ínfima Cuantía** y está orientado a reducir las demoras existentes en ejecución de estas compras que son en su totalidad manejadas por la Unidad de Compras Públicas-Abastecimiento siendo la responsable de compras públicas y el técnico de informática responsables directos, el primero del proceso en sí y el segundo de subir al portal. El manual realiza una descripción exacta y secuencial de las actividades y operaciones que contiene este procedimiento efectuado para lograr ejecutar una Adquisición de Ínfima Cuantía, y ellas son las siguientes:

1. Creación de una necesidad de bienes, materiales, insumos o equipos en cualquiera de las Unidades de la Institución. Responsable:

UNIDAD REQUIRIENTE

2. Elaboración de la Solicitud de Materiales y/o Equipos. Responsable:

UNIDAD REQUIRIENTE

3. Aprobación de la Solicitud de Materiales y/o Equipos. Responsable:


DIRECTOR PROVINCIAL

4. Establecimiento de costos estimados. Responsable:

ENCARGADA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

5. Aprobación de la Solicitud de Materiales y/o Equipos:

UNIDAD FINANCIERA

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

<ol style="list-style-type: none"> 6. Obtención de Proformas o Cotizaciones Responsable: ENCARGADA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA 7. Decisión del carácter de la Adquisición Responsable: DIRECTOR PROVINCIAL 8. Análisis y Valoración de las Propuestas Responsable: RESPONSABLE DE CONTRATACION PÚBLICA 9. Adjudicación de la Adquisición Responsable: DIRECTOR PROVINCIAL 10. Elaboración de la Autorización de Compra Responsables: SECRETARIA DE DIRECCIÓN PROVINCIAL 11. Ejecución de la Adquisición Responsable: ENCARGADA DE CONTRATACIÓN PUBLICA 12. Elaboración de la Nota de Entrega de Materiales a Bodega Responsables: RESPONSABLE DE GUARDALMACEN 13. Revisión de los Materiales, Insumos, Bienes o Equipos adquiridos conjuntamente con el Bodeguero. Responsable: RESPONSABLE DE GUARDALMACEN. 14. Entrega de los Materiales, Insumos, Bienes o Equipos en las Bodegas Responsables: RESPONSABLE DE GUARDALMACEN 15. Revisión de los Materiales, Insumos, Bienes o Equipos adquiridos conjuntamente con el Bodeguero. RESPONSABLE DE GUARDALMACEN Y DELEGADO DE AREA REQUIRIENTE
--

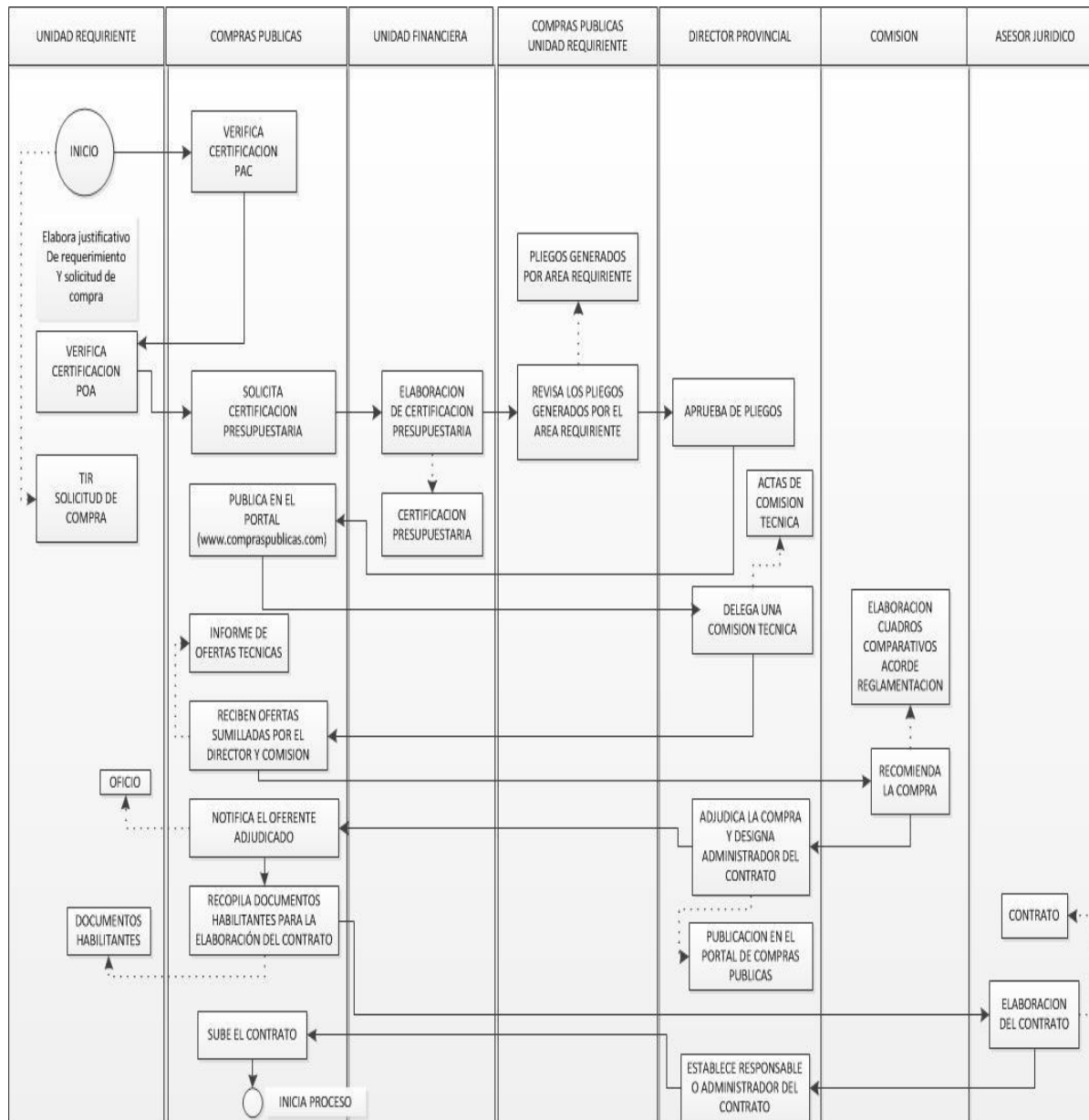


Consejo de la Judicatura
de Pastaza

PROCEDIMIENTO PARA
CONTRATACIÓN POR INFIMA
CUANTÍA

Fecha:

FLUJOGRAMA PARA PROCESO DE ADQUISICIÓN



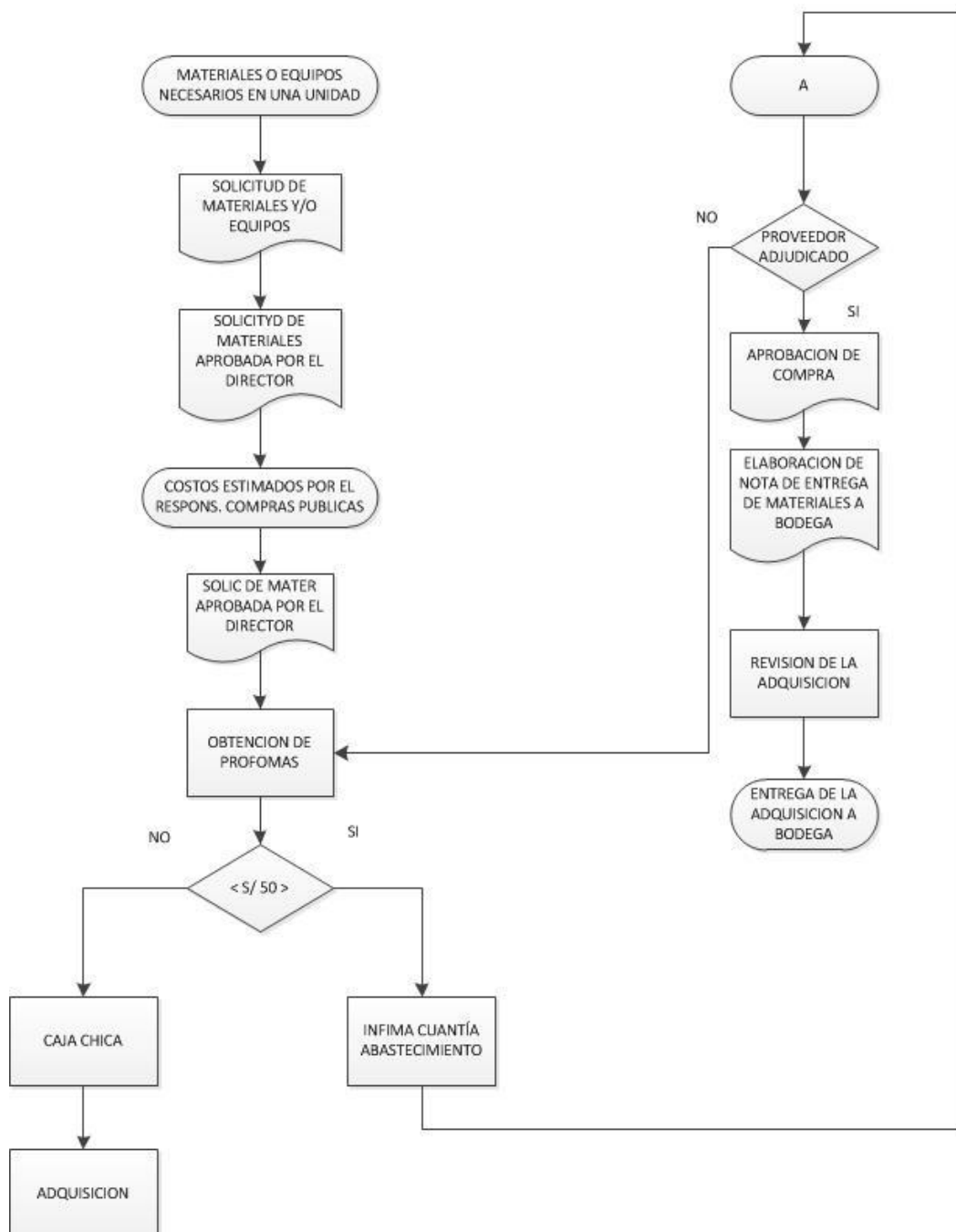



Consejo de la Judicatura
de Pastaza

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA

Fecha:

PROCEDIMIENTO AD. INFIMA CUANTIA



 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------


RGLOSNC
CONTRATACIONES DE ÍNFIMA CUANTÍA

Art. 60.- Contrataciones de ínfima cuantía.- Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP. Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado.

Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos.

El INCOP, mediante las correspondientes resoluciones, determinará la casuística de uso de la ínfima cuantía.

El INCOP podrá requerir, en cualquier tiempo, información sobre contratos de ínfima cuantía, la misma que será remitida en un término máximo de diez días de producida la solicitud. Si se llegara a detectar una infracción a lo dispuesto en el inciso precedente o un mal uso de esta contratación, el INCOP remitirá un informe a los organismos de control para que inicien las actuaciones pertinentes.

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

1. La Unidad requirente encargada de la elaboración de los justificativos de la solicitud de compra deberá solicitar a la Dirección Provincial de Pastaza la adquisición de bien o contratación del servicio.

Oficio No.- 07-DPCJP-PA-14
Puyo, 23 de septiembre de 2014.

Señor:
Abg. Fernando Lasso Noguera
DIRECTOR PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA
En su despacho.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y éxitos en sus funciones; de la manera más respetuosa solicito a usted, se sirva designar a quien corresponda, para que realice la adquisición de fusores, tambores y toners de impresión, para lo cual en la lista adjunta las cantidades sugeridas, dichos ítems son necesarios para el desarrollo de actividades dentro de la administración de justicia de este Distrito.

Por la favorable atención a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Lcda. Nubia Barrera
ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2
GUARDA ALMACEN



Consejo de la Judicatura
de Pastaza

PROCEDIMIENTO PARA
CONTRATACIÓN POR INFIMA
CUANTÍA

Fecha:

2. La Unidad de Compras públicas verificara si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos y solicita a la Unidad Financiera la disponibilidad presupuestaria y económica.

3. De existir disponibilidad la Unidad Financiera elabora y emite la certificación presupuestaria y económica.

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA			
Institucion:	CONSEJO DE LA JUDICATURA	NO. CERTIFICACION	FECHA DE ELABORACION
Unid. Ejecutora:	DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA PASTAZA	375	09 10 14
Unid. Desc:			
TIPO DE DOCUMENTO RESPALDO	CLASE DE DOCUMENTO RESPALDO		
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS	COMPROMISO NORMAL OTROS GASTOS		
CLASE DE REGISTRO	COM	CLASE DE GASTO	OGA


CERTIFICACION PRESUPUESTARIA										
PG	SP	PY	ACT	ITEM	UBG	FTE	ORG	N. Prest	DESCRIPCION	MONTO
20	00	000	001	530804	1600	001	0000	0000	Materiales de Oficina	\$24,716.16
20	00	000	001	530813	1600	001	0000	0000	Repuestos y Accesorios	\$15,621.76
TOTAL PRESUPUESTARIO										\$40,337.92
TOTAL										

SON: CUARENTA MIL TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE DOLARES CON 92/100 CENTAVOS

DESCRIPCION:

Certificación de la partida presupuestaria 530804 Materiales de oficina y 530813 Repuestos y accesorios para la adquisición de tonners, fusores, cintas, tambores para las impresoras de la Dirección Provincial por el proceso de Subasta Inversa.

DATOS APROBACIÓN		
ESTADO	REGISTRADO:	APROBADO:
APROBADO		
FECHA: 09/10/2014	Funcionario Responsable	Director Financiero

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

4. La Unidad requirente elabora los pliegos de acuerdo al modelo obligatorio (Resolución INCOP)



El PLIEGO que contiene las condiciones de participación del presente procedimiento de contratación, ha sido dividido en cinco componentes sustanciales y que forman parte integrante del mismo:

I: CONDICIONES PARTICULARES DEL PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA DE BIENES Y/O SERVICIOS

Se establece la información y reglas específicas que rigen al procedimiento de contratación, incluidos formularios y el contrato. La entidad contratante señalará en las condiciones particulares las especificidades del procedimiento al que convoca y para el efecto detallará e individualizará las condiciones del mismo y del contrato a suscribirse. En consecuencia, deberá realizar los ajustes y/o modificaciones a las condiciones particulares del presente pliego, así como la determinación y aplicabilidad de los componentes de los formularios previstos para el presente procedimiento; reemplazando todo texto que conste en paréntesis por el contenido pertinente, así como incorporará o sustituirá la redacción por otro contenido que a su criterio le es aplicable.



II: CONDICIONES GENERALES DE LA SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA DE BIENES Y/O SERVICIOS

Contiene aquella información y reglas de participación que son comunes al objeto de contratación y por tanto no requieren de variación alguna; por ello, no son materia de ajuste y/o modificación por parte de las entidades contratantes; sin embargo, forman parte sustancial de las condiciones de participación en los procedimientos de contratación. Las resoluciones y disposiciones administrativas dictadas por el SERCOP que se emitan durante el procedimiento, quedan incorporadas al Pliego de Condiciones Generales y se aplicarán de manera obligatoria.

III: FORMULARIOS

Comprende los documentos que el oferente deberá presentar como requisitos mínimos de la oferta, integrado por el formulario de la oferta y los formularios que describen los compromisos que asume el oferente.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA

PROCESO No. SIE-DPCJP-004-2014

"ADQUISICIÓN DE FUSORES, TAMBORES Y TONERS PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA"

Página 2

PUYO, 20 DE OCTUBRE DEL 2014




IV: CONDICIONES PARTICULARES DEL CONTRATO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA DE BIENES Y/O SERVICIOS

Se presenta un proyecto de contrato que establece las condiciones contractuales que deberán ser acordadas entre la entidad contratante y el adjudicatario para un procedimiento de Subasta Inversa Bienes y Servicios, documento que perfeccionado será suscrito por las partes intervinientes, la entidad contratante y el adjudicatario.

V: CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA DE BIENES Y/O SERVICIOS

Recoge las condiciones contractuales de carácter general que son aplicables para los procedimientos de contratación de Bienes y/o servicios contratados a través del procedimiento de Subasta Inversa Electrónica, determinada por la normativa del Sistema Nacional de Contratación Pública.

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

5. Unidad de Compras Publicas revisa los pliegos generados por la Unidad requirente y remite al Delegado los pliegos para su revisión y probación.

6. La Máxima Autoridad o Delegado aprueba los pliegos y remite a la Unidad de Compras Públicas.



RESOLUCIÓN DE INICIO
Nro. 013-2014

Bien: ADQUISICIÓN DE FUSORES, TAMBORES Y TONERS PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.

AB. FERNANDO LASSO NOGUERA
EL DIRECTOR PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA

CONSIDERANDO

Que, la Constitución de la República, en su artículo 288, “Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas”;

Que, en el Registro Oficial Suplemento N° 395, de 4 de agosto del 2008, se publicó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, expedida por la Asamblea Nacional Constituyente; la misma que determina los principios y normas que regulan los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluido los de consultoría, que celebren la entidad contratante prevista en el Artículo 1 de la mencionada Ley;


Que, mediante Decreto Ejecutivo N° 1700 de 30 de abril del 2009, publicado en el Registro Oficial N° 588 el 12 de mayo de 2009, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador Eco. Rafael Correa Delgado, expidió el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; el mismo que tiene por objeto el desarrollo y aplicación de la Ley a la vez derogó el anterior Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública expedido mediante Decreto Ejecutivo 1331 y publicado en el Suplemento del Registro oficial N° 427 del 17 de septiembre de 2008 y Decreto Ejecutivo 1516 y publicado en el tercer Suplemento del Registro Oficial N° 498 del 31 de diciembre de 2008;

Que, mediante decreto ejecutivo No. 841, publicado en el Registro Oficial No. 512 de 15 de agosto de 2011, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Econ. Rafael Correa Delgado, expidió las Reformas al Reglamento General a la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;

Que, en el segundo Suplemento del Registro Oficial No. 100 de 14 de Octubre de 2013, se publicó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, expedida por la Asamblea Nacional;

DIRECCION PROVINCIAL - PASTAZA
Calle A y Avenida Mons. Alberto Zambrano Palacios, Urbanización Trujillo Veintimilla
Código Postal: Palmira - Ciudad de Puyo
Teléfono: (07) 507-5079
www.funcionjudicial.gob.ec

Hacemos de la justicia una práctica diaria

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------


7. El Responsable de Compra Publicas remite al administrador del Sistema para que proceda a la publicación del pliego en el Portal de Compras Públicas (www.compraspublicas.com)

8. El Portal de compras públicas procede a enlistar los proveedores de la localidad y se procede a seleccionar al proveedor que cumpla con las especificaciones técnicas.

9. La Máxima Autoridad delega una Comisión Técnica para la apertura y análisis de la oferta mediante Acta quien estará conformadas por: Un delegado de la Máxima Autoridad que actuara como Presidente de la Comisión Técnica , un delegado de la Unidad Requirente y Un Profesional a fin al objeto del contrato.

ACTA No. 2
APERTURA DE OFERTAS

En la ciudad de Puyo, a los dos días del mes de junio del año dos mil trece, en la Oficina de Activos Fijos, ubicado en la Calle A y Av. Alberto Zambrano, Urbanización Trujillo Veintimilla, de la ciudad de Puyo, al segundo día del mes de junio del dos mil catorce, siendo las 11h00 a.m. y atendiendo la autoconvocatoria realizada el día lunes 02 de Junio de 2014, se reúne la Comisión Técnica para proceder con la apertura de las ofertas, conforme al cronograma previsto en los pliegos dentro del proceso No. SIE-DPCJP-003-2014, cuyo objeto es la ADQUISICIÓN DE TONERS, CINTAS, FUSORES Y TAMBORES PARA IMPRESORAS QUE SE UTILIZAN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y JUDICIALES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.


 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

Participan en la presente sesión de trabajo, por parte de de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, la abogada Mayra Ulloa, como Delegada de la máxima autoridad, quien preside la Comisión; el ingeniero Daniel Mantilla, como delegado del Titular del área requirente; y, el ingeniero Fabián Pazmiño, como profesional afín al objeto de contratación, según Memorando No. 1316-DPCJP-2014, de fecha 19 de mayo del 2014.

Actúa en calidad de Secretaria Ad-hoc, la licenciada Patricia Masabanda, funcionaria de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

Toma la palabra la abogada Mayra Ulloa, quien señala que conforme al cronograma establecido, la fecha límite para presentar las ofertas, fijado en el pliego, fue el 30 de mayo del 2014, hasta las 17h00 p.m. Informa también que según Memorando No. 1424-DPCJP-2014, se han presentado siete ofertas dentro del proceso No. SIE-DPCJP-003-2014; y, siendo las 11h00 a.m. sugiere sentar este hecho en el acta correspondiente y proceder con la apertura de dichas ofertas. Tal sugerencia es acogida por unanimidad, por lo que se procede en consecuencia.

Realizada la apertura de las ofertas presentada por los proveedores dentro del proceso No. SIE-DPCJP-003-2014 y una vez revisados los documentos que estas contienen, aparece la información detallada en el cuadro contenido en el Anexo No. 1, que forma parte integrante de esta Acta.

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

10. La Comisión Técnica analiza y procede a la calificación y habilitación del proveedor a través del Portal de Compras Públicas.

11. La Unidad de Compras Publicas recibe ofertas sumilladas por el Director y la Comisión técnica, posterior procede a la elaboración del Informe de ofertas técnicas y sugiere al Director autorice la adjudicación de la compra (elaboración de la Resolución).

CALIFICACIÓN DE OFERTAS TÉCNICAS

"ADQUISICIÓN DE FUSORES, TAMBORES Y TONERS PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA"

PROCESO No. SIE-DPCJP-004-2014

En la ciudad de Puyo, a los 31 días del mes de octubre del 2014, en la oficina de la Unidad Administrativa de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, siendo las 09h00 a.m., se reúne la comisión técnica para continuar con el proceso SIE-DPCJP-004-2014, "Adquisición de fusores, tambores y toners para las impresoras de las dependencias judiciales y administrativas de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza".

1. INSTALACIÓN DE LA SESIÓN DE CALIFICACIÓN DE OFERTAS.

La Ab. Mayra Ulloa, en su calidad de Presidenta de la Comisión Técnica y Delegada de la Máxima Autoridad, para el presente proceso de contratación constata la presencia de:

- Ing. Daniel Mantilla, Responsable de Activos Fijos, Titular del Área Requiriente.
- Ing. Fabián Pazmiño, Analista 2 de la Unidad de Informática, Profesional Afin al Objeto de Contrato.
- Lic. Patricia Masabanda, Asistente Administrativo 3, que actuará como Secretaria Ad-hoc designada.

La Señora Presidenta de la Comisión Técnica instala la sesión con el siguiente Orden del Día:

1. Revisión de documentación solicitada a convalidarse.
2. Informe de calificación de las ofertas técnicas.

En calidad de delegados para ejecutar los procedimientos precontractuales previos a la adjudicación aprobamos el orden del día y acto seguido procedemos a revisar la documentación solicitada en la etapa de convalidación de errores a los siguientes oferentes:

- Oferente 1 – Código 001
- Oferente 2 – Código 002
- Oferente 3 – Código 003
- Oferente 4 – Código 004
- Oferente 5 – Código 005
- Oferente 6 – Código 006



Consejo de la Judicatura
de Pastaza

PROCEDIMIENTO PARA
CONTRATACIÓN POR INFIMA
CUANTÍA

Fecha:

A continuación se procede con la calificación:

INFORME DE CALIFICACIÓN DE LAS OFERTAS TÉCNICAS

De conformidad con las especificaciones técnicas requeridas en los pliegos del proceso SIE-DPCJP-004-2014, "ADQUISICIÓN DE FUSORES, TAMBORES Y TONERS PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA", se realiza la calificación de las ofertas obteniendo los resultados detallados en el cuadro que se detalla a continuación:

CÓDIGO	PROVEEDOR	FECHA DE ENTREGA DE LA OFERTA	HORA DE ENTREGA DE LA OFERTA	CALIFICACIÓN
001	OFFICE SOLUCIONES CÍA. LTDA.	24 de octubre del 2014	10h03 a.m.	<ul style="list-style-type: none">• <u>No cumple con los certificados del fabricante o Distribuidor Autorizado</u> NÚMERO DE HOJAS: 82 FORMULARIOS PRESENTADOS: 1.1. Formulario de Presentación y Compromiso 1.2. Formulario de Datos Generales del Oferente 1.3. Formulario de Identificación de Socios Accionistas o Participes 1.4. Formulario Componentes de los bienes o servicios ofertados 1.5. Formulario de Oferta Económica Inicial 1.6. Formulario de Experiencia del Oferente 1.7. Formulario de Personal Técnico mínimo requerido 1.8. Equipo mínimo requerido 1.9. Valor Agregado Ecuatoriano de la Oferta 1.10. Cálculo del porcentaje del Valor Agregado Ecuatoriano de cada producto respecto de su costo de producción 1.11. Formulario de Servicios respecto del costo de producción de los bienes. <ul style="list-style-type: none">• Garantía Técnica de los materiales de impresión (tóners y repuestos)• Copia del RUC• Copia del RUP PORCENTAJE DE AGREGADO NACIONAL: 0%
002	WANDA TECNOLOGÍA CÍA. LTDA.	24 de octubre del 2014	11h35 a.m.	<ul style="list-style-type: none">• <u>No cumple con los certificados del fabricante o Distribuidor Autorizado.</u>• <u>No cumple con la garantía técnica de los materiales de impresión (tóners y repuestos).</u> NÚMERO DE HOJAS: 94 FORMULARIOS PRESENTADOS: 1.1. Formulario de Presentación y Compromiso 1.2. Formulario de Datos Generales del Oferente 1.3. Formulario de Identificación de Socios Accionistas o Participes



Consejo de la Judicatura
de Pastaza

PROCEDIMIENTO PARA
CONTRATACIÓN POR INFIMA
CUANTÍA

Fecha:

12. La Comisión Técnica recomienda la Compra mediante la elaboración de cuadros comparativos de cotizaciones acorde al reglamento.

Puyo, 11 /04/2014


Detalle:

Por medio del presente me permito informar a través de un cuadro comparativo las cotizaciones para la adquisición de TONER Y CARTUCHOS PARA IMPRESORAS de la Dirección Distrital 16D01 PASTAZA-

N°	Detalle	Cant	PROVEEDORES					
			CENTRO DE COPMPUTO		ECOSISTEM PLUS		COMPU MAX	
			P.U	V.T	P.U	V.T	P.U	V.T
1	EPSOPN FX 890/CINTA SO15329	2					7,54	15,08
2	EPSON LX-300I/CINTA EPSON N° 8750	3					4,70	14,11
3	HP LASER JET M455/CE390A-90A	12					181,37	2176,40
4	HPLASER JET M450dm NEGRO C9720A	1	179,00	179,00				
5	HPLASER JET M450dm ROJO C9723A	1	235,00	235,00				
6	HPLASER JET M450dm AMARILLO C9722A	1	235,00	235,00				
7	HPLASER JET M450dm AZUL C9721A	1	235,00	235,00				
8	60F4H00 LEXMARK 60X BLACK	5			270,20	1351,00		
9	LEXMAK 3350 NEGRO N32	4					31,96	127,84
10	LEXMAK 3350 COLOR N33	4					34,10	136,39
11	PHOTO SMART D110/NEGRO D60 COLOR	6					16,13	96,81
12	PHOTO SMART D110/COLOR D60 NEGRO	6					19,85	119,09
13	TONER SAMSUNG MLT -D119S ML-2010	11					65,78	723,58
14	TINTAS PARA DUPLICADORA RIKO	3			17,00	51,00		
	MATRICES JP -30	1			95,50	95,50		
			SUBT:	884,00	SUBT:	1.497,50	SUBT:	3.409,30
			IVA	106,08	IVA	179,70	IVA	409,12
			TOTAL	990,08	TOTAL	1.677,20	TOTAL	3.818,42

SE REALIZA LA COMPRA EN DIFERENTES CASAS COMERCIALES EN LA CUAL DA UN TOTAL DE COMPRA POR UN VALOR DE S

6.485,69544

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

13. El Director adjudica la compra, designa administrador del contrato y dispone al asesor Jurídico la elaboración de la Resolución de Adjudicación y orden de pago.



RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN

Nro. 016-11-2014
SIE-DPCJP-004-2014

Bien: ADQUISICIÓN DE FUSORES, TAMBORES Y TONERS PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.

EL DIRECTOR PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA
AB. FERNANDO LASSO NOGUERA

CONSIDERANDO

Que, la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 178 inciso segundo establece que "...El Consejo de la Judicatura es el *órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina* de la Función Judicial..."

Que, el Código Orgánico de la Función Judicial en el Art. 261 establece que "...**ORGANO ADMINISTRATIVO**.- El consejo de la Judicatura es el órgano único de Gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial (...).

El Consejo de la Judicatura es un órgano instrumental para asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares...";


Que, el Código Orgánico de la Función Judicial en el Art.261 establece que la "... **ESTRUCTURA FUNCIONAL**.- El Consejo de la Judicatura ejercerá sus funciones a través de los siguientes componentes estructurales:

B. Las direcciones provinciales.

Que, el Pleno del Consejo de la Judicatura, resolvió **NOMBRAR** al Ab. Fernando Lasso Noguera, como Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, mediante Acción de Personal No. 9159-DNTH-SAF, de fecha 31 de julio de 2013;

Que, la visión del Consejo de la Judicatura es consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos;

Que, la misión del Consejo de la Judicatura es proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, efectiva, íntegra, oportuna, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y

 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

14. La Unidad de Compras Públicas notifica mediante oficio al oferente adjudicado, y recopila documentos habilitantes para la elaboración del contrato.

ACTA DE NOTIFICACION DE LA ADJUDICACIÓN

TC-LPI-001-09

OBJETO: CONSTRUCCIÓN DEL TRAMO DE CORREDOR AMPARO-PORTAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO TRANSCARIBE DESDE EL SECTOR EL AMPARO HASTA EL SECTOR DEL BARRIO ANITA, CARTAGENA DE INDIAS DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL

En Cartagena de Indias, a los UN (1) día del mes de JULIO de 2009, se constituyó la Sala de Juntas de TRANSCARIBE S.A. en Audiencia para efectos de notificar la adjudicación de la Licitación Pública Internacional en referencia, con sujeción a lo ordenado en el numeral 34.1 de la Sección I -Instrucciones a los Oferentes del pliego de condiciones, y a las normas de contratación del Banco Mundial que rigen el presente proceso de selección. Acto seguido se desarrolló el siguiente orden del día:


1. **VERIFICACIÓN ASISTENCIA:** Asistieron los abajo firmantes, quienes identifican la condición en la que actúan.
2. **INSTALACIÓN AUDIENCIA Y BIENVENIDA.** El Gerente, Dr. Enrique Chartuni González declara instalada la audiencia y da la bienvenida a los asistentes, reiterándoles su agradecimiento por participar en el proceso licitatorio. El Gerente explica que, de acuerdo con las normas rectoras del proceso, se adjudica el contrato al Oferente cuya Oferta cumple sustancialmente con los requisitos de los Documentos de la Licitación y que representa el costo evaluado como más bajo, previa determinación de la elegibilidad del mismo.

A continuación solicita a la Jefe de la Oficina Asesora leer en voz alta el nombre de cada oferente, los precios de las ofertas leídas en voz alta en el acto de apertura de las mismas, los nombres y precios evaluados de cada una de las ofertas que fueron evaluadas, los nombres de los Oferentes cuyas ofertas fueron rechazadas y las razones de su rechazo, y anuncia que este documento será publicado en la página web de la empresa, y en el portal único de contratación estatal, en cumplimiento de las normas del BIRF y de los pliegos.


La Jefe de la Oficina Asesora procede a la lectura así:

A. OFERTAS PRESENTADAS:



 <p>Consejo de la Judicatura de Pastaza</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN POR INFIMA CUANTÍA</p>	<p>Fecha:</p>
--	---	---------------

15. El Asesor Jurídico elabora el Contrato y envía a la Unidad Financiera para la suscripción correspondiente.



CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA
SIE-DPCJP-004-2014

CONTRATO DE SUBASTA INVERSA ELECTRONICA

Bien: ADQUISICIÓN DE, FUSORES, TAMBORES PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINSTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.

Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte el Consejo de la Judicatura de Pastaza representada por el Ab. Fernando Enrique Lasso Noguera, en calidad de Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, nombrado mediante Acción de Personal Nro. 9159-DNTH-SAF de fecha 31 de julio de 2013, a quien en adelante se le denominará CONTRATANTE; y, por otra el señor. Patricio Nicolalde, Gerente General de la Empresa CYBERCOMP, con RUC 170969364001 a quien en adelante se le denominará CONTRATISTA., las partes se obligan en virtud del presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

Cláusula Primera.- ANTECEDENTES

1.1 De conformidad con los artículos 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública -LOSNCP-, y 25 y 26 de su Reglamento General -RGLOSNCP-, el Plan Anual de Contrataciones de la CONTRATANTE, contempla la : **ADQUISICIÓN DE, FUSORES, TAMBORES PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINSTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.**

1.2. Mediante oficio No. 07-DPCJP-PA-14, de fecha 23 de septiembre de 2014, la Loda. Nubia Barrera, Asistente Administrativa 2, Encargada de Proveeduría y Almacén, solicita la Adquisición de fusores, tóners de impresión necesarias para el desarrollo de las actividades de la administración de justicia de este distrito.

1.3. Mediante memorando Nro. 009-UJCJ-DPCJP-2014, de fecha 26 de septiembre de 2014, el señor Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, Ab. Fernando Lasso Noguera autoriza a la Ing. Vanessa Ochoa, encargada de Compras Públicas, realizar el trámite correspondiente para la respectiva **ADQUISICIÓN DE, FUSORES, TAMBORES PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINSTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.**

1.4. Previo los informes y los estudios respectivos, la máxima autoridad de la CONTRATANTE resolvió aprobar el pliego de SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA No. **SIE-DPCJP-004-2014, para ADQUISICIÓN DE, FUSORES, TAMBORES PARA LAS IMPRESORAS DE LAS DEPENDENCIAS JUDICIALES Y ADMINSTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL**

DIRECCIÓN PROVINCIAL - PASTAZA
Calle 10 de Agosto 1000, Urb. La Zambora, Pastaza, Urb. La Zambora, Pastaza, Urb. La Zambora, Pastaza
Tel: 062 2222222
www.judicial.gob.ec

16. Una vez suscrita la Resolución de adjudicación la Unidad de Compras Públicas procede a publicar en el Porta de Compras Publicas el contrato.

17. Se inicia el proceso de pago

5.9 Mejora de los procesos

Es importante mencionar que en la Unidad de Compras Públicas según lo determinado durante la ejecución y evaluación de los procesos se identificó la falta de coordinación y ejecución de procesos claros para el impulso de las actividades dentro de la unidad en vista que no existe un orden para su desarrollo, sin embargo en base a la propuesta fue factible el perfeccionamiento de las mismas para cada una de las actividades que se desarrollan en la unidad Compras Públicas, con la finalidad de impulsar mejoras de actividades para el fiel cumplimiento de objetivos planteados dentro de la institución.

Durante el proceso se observó directamente las actividades que se realizan dentro de la Unidad, con la finalidad de conocer si se están o no cumpliendo con las metas y objetivos planteados y de esta manera buscar oportunidades de mejora utilizando alternativas para dar solución al problema identificado impulsando la eficiencia en las actividades que son: actualizar y controlar la correcta descripción, ubicación y proceso a través del portal, así como la supervisión directa de éstos, para constatar su correcto uso. En lo que corresponde a la propuesta se especificó la descripción detallada de cada una de las funciones que ésta desempeña, especificándolas de mejor manera en base a flujogramas de procesos para cada uno de sus empleados, en base a secuencias que permiten conocer si se está cumpliendo con los resultados planificados desarrollando oportunidades de mejora para su posterior aplicación.

5.10 Relación Costo Beneficio

En cuanto a la inversión realizada en el proyecto se establece que el estudio se realizó internamente, siendo asumidos los costos de investigación por parte de la tesista.

Tabla N. 23 Costo Beneficio

Costo	Beneficio
Gestión y recursos del proyecto	Reduce los riesgos de seguridad de la información
El cambio Organizacional requiere recursos de la organización	Ventajas de procedimientos internos
Diseño, desarrollo, pruebas e implementación	Enfoque coherente y estructurado
Monitoreo	Focaliza el gasto en seguridad de la información
Seguimiento	Administración demostrable

Elaborado por: Fernanda Cevallos P.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al diagnosticar la situación actual de la Unidad de Compras Públicas, se pudo establecer y analizar las causas por las que existe falencias en los procesos de adquisiciones, mismas que están enfocadas en la falta de capacitaciones, procesos claros, estructurados y personal preparado, además se logró identificar que el principal problema es la falta de organización de actividades de contratación ocasionando de esta manera tiempos extendidos que demoran los trámites internos previa al inicio del proceso a partir de la ubicación en el portal de compras públicas.
- Al realizar las respectivas cuantificaciones en los cuadros de frecuencias observadas y frecuencias esperadas se estableció el cálculo matemático del CHI Cuadrado mismo que en dio como resultado el valor de 27,676295 que es superior al valor del nivel de significancia de 0,05 y a 6 grados de libertad con un valor de 12,592, estableciéndose que el diseño de un plan de mejora sí fortalece los procesos de adquisición de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura de Pastaza.
- El Marco Teórico permitió orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Unidad de Compras Públicas en vista que siempre existe la necesidad de fundamentar teóricamente las variables de la investigación que se enfocan en la gestión por procesos, así como la aplicación de procedimientos para realizar adquisiciones con eficiencia.
- Al diseñar un modelo de gestión con el cual se pretende mejorar el proceso de adquisiciones por parte de la Unidad de Compras Públicas del Consejo de la Judicatura, es importante destacar que se pretende mejorar el control, administración y manejo de las actividades, ya que plantea de manera clara el trabajo para el adecuado desarrollo del personal que labora en el mismo.
- Por otra parte se establecieron flujogramas para cada subproceso dentro de la unidad de Compras Públicas y de esta manera se podrán agilizar las actividades de manera organizada y eficiente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda impulsar un manual que permita a los empleados del área de Compras Públicas tener una mayor orientación sobre el manejo de procesos en base a conceptos que ayuden a direccionar de mejor manera las necesidades de gestión, priorizando al personal que labora en el área de estudio.
- Se recomienda aplicar la propuesta planteada, con la finalidad de dar seguimiento a su mejora continua, dando la apertura para que la investigación se establezca como una base para la aplicación de la misma en todas las áreas de la Corte de Justicia de Pastaza.
- Capacitar al personal sobre el manejo de los diferentes flujogramas de procesos para que puedan manejarlos ágilmente y de la misma manera impulsar sugerencia para mejorarlos y complementarlos con actividades que se consideren necesarias por el personal que labora en la Unidad en estudio.
- Conseguir el apoyo de todos quienes laboran en la Corte de Justicia de Pastaza para de esta manera impulsar el trabajo en base a flujogramas de procesos públicos donde todo el personal interno y externo conozca los procesos que se desarrollan interna y externamente.
- Al diseñar un modelo de gestión es importante destacar que se pretende mejorar el control y la administración y manejo de los bienes por parte de la Unidad de Compras Públicas, ya que plantea de manera clara principios de trabajo para su adecuado desarrollo del personal que labora en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDERETE, V. y. (2014). SIX SIGMA. Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/cse/sixsigma-six.pdf>
- ANDRADE, H. (2005). COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNAS: Procesos, disciplina y tecnica . España: Gesbiblo, S.L.
- BERNASCONI, R. (2014). Mejoras Organizacionales... ¿Obtenemos los resultados esperados? Obtenido de <http://www.bernasconi-asociados.com/publicados/02Mejoras....pdf>
- BLACKWELL, y. o. (2009). Mejora continua del servicio. Reino Unido: Office of Government Commerce.
- CABRERA, R. (s.f.). Lean Six Sigma . PYME.
- CALDERON, G. y. (2005). Investigacion en Administracion en America Latina: Evolucion y Resultados. Manizales, Colombia: Edigraficas.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Quito.
- DEMBINSKI, H. (28 de mayo de 2010). Aplicación del sistema seis sigma (six sigma) en la industria de servicios. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/aplicacion-seis-sigma-industria-servicios.htm>
- ENDARA, F. (06 de Junio de 2006). Aplicación de la metodología Seis Sigma sobre un proceso de mesa de ayuda. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos36/seis-sigma/seis-sigma2.shtml>
- ESPINOZA, F. (01 de 2014). Estrategia seis sigma de mantenimiento . Obtenido de <http://campuscurico.otalca.cl/~fepinos/ESTRATEGIA%20SEIS%20SIGMA%20EN%20MANTENIMIENTO.pdf>
- FERNANDEZ, M. (2003). El Control, Fundamento de la Gestion por Procesos y la calidad total. Madrid: ESIC.
- FERNANDEZ, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. España: Club Universitario.
- GOMEZ, R. y. (2012). Seis Sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basandose en informacion científica. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/515/1/13.%20223-242.pdf>
- GOMEZ, R. y. (2012). Seis Sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basandose en información científica. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/515/1/13.%20223-242.pdf>

- GOMEZ, R. y. (2012). Seis sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/515/1/13.%20223-242.pdf>
- GONZALEZ, L. (24 de Enero de 2013). Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/resolucion/>
- HEREDIA, N. (2013). Gerencia de Compras la nueva estrategia competitiva. Bogota: ECOE EDICIONES .
- IZA, R. y. (17 de mayo de 2014). Implementación de la metodología seis sigma . Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5395/1/AC-COMPUTACI%C3%93N-ESPE-033210.pdf>
- LEIGH, R. y. (2014). Cuales son los beneficios del six sigma . Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-de-six-sigma-4697.html>
- LEPIZ, C. (2003). La administracion y planificacion como procesos . Costa Rica : Universidad Estatal a distancia, San Jose .
- Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Publica. (2008). Alfaro.
- Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Publica. (2008). Alfaro.
- MARTINEZ, J. (2007). Metodologias avanzadas para la Planificacion y Mejora. España: Diaz de Santos .
- MELLO, D. F. (2004). Desarrollo Organizacion: enfoque integral. Mexico: Limusa S.A.
- MENDEZ, C. (2006). Clima organizacional en Colombia . Colombia: Universidad del Rosario.
- NAVA, V. y. (2000). ISO 9000:2000. LIMUSA.
- otros, G. J. (15 de Febrero de 2012). Derecho Constitucional . Obtenido de <http://www.derechoconstitucional.es/2012/02/concepto-de-reglamento.html>
- PIZARRO, J. L. (2010). Talle de flujogramas. Obtenido de http://www.ehu.es/documents/1904000/1909977/Taller_flujogramas_2010_v1.pdf
- Publicas, I. N. (Abril de 2011). Manal Infima Cuantia . Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wp-content/docs/manuales/entidades-contratantes/tmp/manual%20publicacin%20infima%20cuantia.pdf>
- QUINAPANTA, A. (2011). Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones. Ambato: UTA.
- RODRIGUEZ, D. (2009). Gestion Organizacional. Santiago de Chile: Plaza y Valdez .
- SALDIAS, J. y. (2006). Sistemas de Control de Gestión. Ingeniería Industrial, 76.
- SIX SIGMA ECUADOR. (17 de mayo de 2010). Obtenido de <http://www.6sigmaecuador.com/Publish/SIX%20SIGMA.html#>
- SUMMERS, D. (2006). Administracion de la calidad . Mexico: Pearson Edicion.
- Tovar, A. y. (2011). CPIMC Un modelo de administración por procesos. Mexico: Panorama Editorial. S.A. de C.V.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA

Dirigida a: Servidores que forman y realizan parte de los procesos de adquisiciones.

Objetivo: Analizar los principales indicadores de la gestión por procesos de adquisiciones para ser sometidos a un mejoramiento aplicando la metodología Six Sigma con el propósito de optimizar recursos y consecuentemente una mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

Instrucciones: La encuesta que le presentamos es anónima, razón por la cual solicitamos responder con absoluta confianza, sus respuestas serán de gran utilidad para la investigación que realizamos.

Seleccione la alternativa que usted creyere conveniente, y marque con una (X) en el casillero correspondiente.

CUESTIONARIO

1. ¿Considera usted que los procesos de compras públicas se sujetan a las normas establecidas por el SERCOMP?

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

2. ¿Los procesos de adquisiciones cumplen con los objetivos institucionales?

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

3. Esta calificado por el SERCOMP los responsables de compras publicas

- Si ()
- No ()

4. Existen procesos fallidos de compras públicas

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

5. Recibe capacitación en el proceso sobre procesos de adquisición y manejo del sistema informático.

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

6. Los responsables del sistema informático apoya de forma eficaz y eficiente las actividades de los proceso de adquisiciones.

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

7. Considera usted que el tiempo de tramitación de las solicitudes de compra es el adecuado, estos plazos se anuncian y se respetan.

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

8. Conoce usted las causas de los problemas que existen en el proceso de adquisiciones del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

- Si ()
- No ()

9. Considera usted que existe un mejoramiento permanente en el manejo de los procesos de compras públicas de la institución.

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

10. En su Institución se han desarrollado planes para realizar mejoramiento en los procesos de adquisición.

- Siempre ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

11. Estaría dispuesto a implantar una propuesta para mejorar los procesos de contratación en el Consejo de la Judicatura de Pastaza

Siempre ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

GRACIAS

GLOSARIO

Autorización de compra.- Documento que se utiliza para autorizar o aprobar la adjudicación de la adquisición de bienes o servicios, por parte de la autoridad administrativa correspondiente.

Cotización.- Documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Es en relación con un fin, pagar una cuota). El término suele utilizarse para un documento informativo que no genera registro contable. Cotización son la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo nombrar al documento que informa y establece el valor de productos o servicios.

Factura.- Documento habilitante para el trámite de pago por los bienes o materiales entregados, en donde deben constar claramente precios unitarios y cantidades exactas de cada ítem entregado.

Flujogramas.- Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, enseña visualmente las etapas del mismo y sus interrelaciones y muestra donde comienza el proceso todas las actividades que se realizan, decisiones que se hacen el tiempo de espera y donde termina el proceso. (PIZARRO, 2010, pág. 2)

Formulario de pedido de cotización.- Documento en el que se enumera y se especifican los bienes y servicios que se requieren por parte de la institución el cual es enviado a los proveedores de este tipo de materiales o bienes a adquirirse para que estos emitan sus respectivas ofertas.

INCOP.- Instituto Nacional de Contratación Pública, Organismo de Derecho Público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. (Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Publica, 2008)

Ínfima cuantía.- Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP. Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado. (Publicas, 2011, pág. 4)

LOSNCP (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas).-Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular

los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría (Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Publica, 2008, pág. 2)

Nota de entrega de materiales a bodega.- Documento pre impreso que refleja todas las características de la adquisición para su recepción y entrega a la Bodegas de la empresa.

Proforma.- Oferta realizada por una entidad o persona del bien, servicio, insumo o equipos requeridos por la empresa, en el que describe el bien, especificaciones técnicas, cantidad, precio, tiempo para la entrega, plazos de pago y otras características que considere el proveedor.

Reglamentos.- Por reglamento se entiende toda disposición jurídica de carácter general y con valor subordinado a la Ley dictada por la Administración, en virtud de su competencia propia. Lo que significa que la norma reglamentaria, al estar sometida jerárquicamente a la Ley, aunque sea posterior no puede derogar o modificar el contenido de las normas con rango de ley y, por el contrario, éstas tienen fuerza derogatoria sobre cualquier reglamento. (otros, 2012, pág. 1)

Resoluciones.- Una Resolución es una condición en la que se busca determinar la solución de una determinada circunstancia. Una resolución de un caso, por lo general es el acto en el que se concluye con un análisis final y definitivo el problema que busca desde una instancia cuestionada y debatida ser resuelto. Las resoluciones son las conclusiones con detalles y acuerdos llegados luego de debatido un determinado asunto, las resoluciones administrativas en una organización definen los procedimientos con los cuales se debe trabajar y emplear las herramientas con el fin de lograr un producto bien logrado. Las resoluciones fundamentan todos los estereotipos con las que se establecen las leyes en cualquier tipo de organización. Es importante desacatar que en los sistemas gubernamentales, las leyes son debatidas en consejos los cuales tienen distintas formas de expresión y opinión, a partir de la aprobación de estas leyes (Resoluciones finales) se ejecutan planes para garantizar los planes de seguridad, alimentación y economía que sustentan al país. Las resoluciones judiciales de un caso pueden ser condenatorias en el caso en el que se le imponga un castigo al culpable o absolutorias, para dar libertad. (GONZALEZ, 2013, pág. 1)

Solicitud de materiales.- Esta debe realizarse a través de un formulario, por medio del cual la unidad interesada realiza su pedido y lo envía al Departamento de Compras para que inicie el proceso de Contratación y Adquisición.

SNCP (Sistema Nacional de Compras Públicas).- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes.

Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley. (Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Publica, 2008)