



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,  
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>Título:</b>
Modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín
<b>Autor/a:</b>
Sastia Gissela Lascano Aguilera
<b>Tutor/a:</b>
PhD. Grisel Pérez Falco

Quito-Ecuador

2020

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme las fuerzas necesarias  
día tras día y nunca desampararme  
A mi madre, hermana y sobrinos, porque son  
el pilar fundamental de mi vida y gracias a su  
apoyo y palabras de aliento he logrado  
cumplir una meta más en mi vida  
A mi padre que a pesar de la distancia siempre  
ha estado con una palabra de cariño y aliento; y,  
Finalmente, a mi novio por estar a mi lado  
apoyándome y de la mano alcanzando un objetivo más.

Sastia Gissela Lascano Aguilera

## APROBACIÓN DEL TUTOR:



Yo, Grisel Pérez Falco portador de la C.I: 1756871925, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: Modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Elaborado por: Sastia Gissela Lascano Aguilera C.I: 1724160724, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL** (UISRAEL), para obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la tesis de titulación de grado, la apruebo en todas sus partes.

Quito, 16 de junio de 2020

## INDICE

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (INVESTIGACIÓN APLICADA Y DESARROLLO).....	2
2.2. Proceso de investigación y de desarrollo.....	4
2.2.2. Población y muestra .....	4
2.2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información. 5	
2.2.4. Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas.....	6
2.3. Vinculación con la sociedad que genera el proyecto.....	24
2.4. Indicadores de resultados del proyecto.....	24
3. PRODUCTO QUE SE PROPONE COMO RESULTADO DEL PROYECTO .....	24
3.1. Fundamentos teóricos que se han aplicado en la elaboración de la propuesta: conceptos principales y bases teóricas .....	24
3.1.1. Modelo de Gestión .....	24
3.1.2. Gestión por procesos .....	28
3.1.3. BPM - Business Process Management.....	31
3.2 Descripción del producto .....	33

MANUAL DE PROCESOS.....	38
1. Objetivo.....	38
2. Alcance.....	38
3. Definiciones y abreviaturas.....	38
4. Descripción del Procedimiento .....	38
3.3. Matriz que resume la articulación de las aplicaciones realizadas con los sustentos teóricos, metodologías y herramientas empleadas: .....	44
4. CONCLUSIONES .....	45
5. BIBLIOGRAFÍA EMPLEADA.....	45
6. ANEXOS.....	47

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Representación gráfica de un Proceso .....	25
Figura 2. Elementos - proceso.....	26
Figura 3. Jerarquía de los Procesos .....	28
Figura 4. Mapa de Procesos .....	30
Figura 5. El ciclo de BPM por proceso .....	32

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Tipo de contratación acorde al monto.....	36
--	----

Tabla 2. Autorizador del gasto según el monto..... 37

## 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

<b>Programa de maestría:</b>	Maestría en Administración Pública
<b>Denominación del proyecto:</b>	Modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín
<b>Autor/a del proyecto:</b>	Sastia Gissela Lascano Aguilera
<b>Contextualización del tema del proyecto en el mundo profesional (entorno administrativo, educativo o tecnológico)</b>	<p>La investigación responde a un ámbito de acción específico, que en este caso sería la gestión administrativa, concretamente dentro de los temas referidos a la contratación pública y los fundamentos en los cuales se sustentan éstos. Lo cual representa un problema a nivel institucional ya que su falta de gestión podría poner en riesgo el funcionamiento del ente examinado.</p> <p>El proyecto circunscribe su atención en los servidores del área de contratación pública de uno de los hospitales del país, que se considera como un ente de salud es referente a nivel nacional.</p>
<b>Campo del conocimiento:</b>	Administración
<b>Línea de investigación institucional con la que se articula el proyecto:</b>	Gestión Administrativa y Sociedad
<b>Objetivo general:</b>	Proponer un modelo de gestión por procesos que permitan mejorar la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.
<b>Objetivos específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los sustentos teóricos y metodológicos de la adquisición de bienes del HECAM.</li> <li>• Diagnosticar las deficiencias y potencialidades en la adquisición de bienes del HECAM.</li> <li>• Establecer lineamientos para el modelo de gestión por procesos</li> </ul>

	para mejorar la adquisición de bienes en el HECAM.
<b>Beneficiarios directos:</b>	<p>Servidores públicos de área de contratación pública del HECAM, por cuanto con el modelo de gestión, los procesos de adquisición de bienes serán más eficientes.</p> <p>Sociedad, ya que, con una adquisición de bienes eficientes, se asegura una atención médica de calidad garantizando el derecho a la salud.</p>

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (INVESTIGACIÓN APLICADA Y DESARROLLO)**

### **2.1. Problema a resolver de orden administrativo, tecnológico, educativo o social**

En nuestro país, previo a la emisión de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la contratación para abastecerse y/o adquirir sea de bienes o servicios se ejecutaba a partir de las leyes de contratación pública y de consultoría. Además de estas normativas, se adicionan reglamentos individuales emitidos por las entidades contratantes que regulan las contrataciones, las cuales no han sido ejecutadas siguiendo un patrón similar, ni requerimientos, ni márgenes de preferencia, generando que cada ente que ejecutaba contrataciones maneje sus procesos indistintamente al resto, entorpeciendo los trabajos que ejecutan de los organismos de control y la participación ciudadana a través de las veedurías.

No se evidenciaba una planificación anual de contrataciones (PAC), en la cual se proyecten los bienes y servicios a ser adquiridos tomando en cuenta la misión y visión en el período fiscal que discurra y la utilización del presupuesto que ha sido asignado. Así mismo, no se contaba con un detalle de proveedores en el país, por lo que las instituciones del sector público calificaban a proveedores y elaboraban su propia base de personas naturales y/o jurídicas que podían proveer estos servicios, atentando contra los principios de igualdad y oportunidad. Además de ello, las entidades que realizaban contrataciones incurrieron en gastos relacionados con publicidad en prensa,



ya que éste constituía un requisito en la legislatura anterior; y los proveedores debían realizar pagos por los TDRs obligatoriamente que les habilite en su participación.

Así también, se contemplaba un requerimiento adicional, ya que se debía presentar la garantía que respalde que lo plasmado será cumplido, la que se entregaba juntamente con la oferta.

Los TDRs o requisitos que contemplaba el concurso no mantenía un mismo patrón, es decir, cada ente lo realizaba conforme sus necesidades.

El concepto de compra pública se ha ido transformando en el tiempo, es así que hoy en día se la contempla como una herramienta que permite el desarrollo en el país y dinamismo de la economía, ya que ha permitido incluir a sectores considerados como vulnerables al proceso económico, además ha permitido generar fuentes de empleo, canalizar inversiones y contribuir en el desarrollo productivo, es así que en el 2008 se emitió la LOSNCP en Ecuador, transformando de una forma positiva la compra sea de bienes y/o servicios, respetando los principios de igualdad, oportunidad, transparencia, competencia justa y por lo tanto mejorando los procesos.

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, en base a la normativa antes señalada ejecuta sus procesos para la adquisición de bienes, sin embargo cabe mencionar que en los últimos informes emitidos por el organismo de control, Contraloría General del Estado, aún existen observaciones a éstos procesos, como: calificaciones no ajustadas a los pliegos de los procesos de contratación, falta de estudios técnicos y económicos, bienes recibidos con especificaciones técnicas diferentes a las contratadas, no publicación de los procesos en el portal institucional (SERCOP), contratos suscritos posterior a los plazos establecidos, y bienes sin utilizar por lo tanto la entidad mantiene deficiencias en la fase preparatoria, precontractual, contractual, ejecución, liquidación y uso, evidenciándose que es necesario plantear un modelo que permita reducir cuellos de botella y que permita que la entidad sea más eficiente en sus procesos y disminuir el riesgo en cuanto a procesos de contratación.

¿Cómo mejorar los procesos de adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín?

## **2.2. Proceso de investigación y de desarrollo**

### **2.2.1. Enfoque metodológico**

Según (Muñoz Rocha, 2015) la investigación cualitativa toma como punto central para probar sus aseveraciones, hechos documentados y el análisis de fuentes bibliográficas para realizar interpretaciones y obtener conclusiones.

Por lo tanto, la presente investigación está sustentada por el enfoque metodológico cualitativo, mismo que permitirá obtener información de los procesos de adquisición de bienes, servidores involucrados en cada fase y las actividades que se ejecutan para obtener el producto final a partir de la utilización de varias técnicas de investigación, pero principalmente de la entrevista y del análisis y recopilación de datos, que contribuirán para determinar el modelo de gestión que requiere la institución para lograr que los procesos objeto de estudio sean eficientes, eficaces y que se obtengan los mejores resultados de éstos.

Así mismo, se utilizará el estudio descriptivo, por cuanto tal como lo señala (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006), este tipo de estudio busca describir situaciones, fenómenos a través de la búsqueda y análisis de información recolectada,

En esta investigación será implementado este tipo de estudio para realizar el levantamiento del proceso (AS-IS), sus responsables, y realizar el diagnóstico de las fases en las que existen deficiencias dentro del proceso de contratación.

### **2.2.2. Población y muestra**

La población de la presente investigación será la Unidad de Contratación Pública del HECAM y los procesos de adquisición de bienes que ejecuta.

En concordancia con la metodología cualitativa que se aplicará, para determinar la muestra se tomará en cuenta el muestreo no probabilístico ya que la investigación no puede ser generalizada a otra población que no sea la plasmada en este documento; y, ésta será la Unidad de Compras Públicas y los procesos de adquisición de bienes observados por el ente de control.

### 2.2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información

#### Observación participante:

Se utilizará este método, ya que es necesario conocer cada actividad realizada para cumplir con el proceso de adquisición de bienes.

A partir de la observación participante se puede obtener información compleja respecto al tema, incentivos, motivos, comportamiento, manejo y otros datos que se pueden obtener solamente mediante acompañamiento.

#### Técnicas:

Entrevista: técnica de recopilación de información por medio de una conversación profesional, con la que se consigue e intercambia información respecto del tema investigado; sus resultados penden en alto porcentaje de la comunicación entre la persona que investiga y los colaboradores de esta.

En este caso se utilizarán entrevistas abiertas a funcionarios de las áreas médicas y de compras públicas (Coordinadora de Auditoría Médica, Director Técnico, Director Administrativo, Jefe de Contratación Pública) ya que éstas son flexibles y se obtendrá el proceso que ejecutan en cada una de las dependencias del HECAM, los cuellos de botella detectados, las deficiencias y sus posibles soluciones.

Análisis y revisión de documentos: se utilizará la técnica de análisis de documentos por cuanto puede suministrar más información, ya que en este caso es necesario revisar los informes emitidos por el ente de control y las observaciones que se han realizado a las contrataciones de bienes para determinar las fases en las que existen deficiencias, y el modelo de gestión a plantear para mejorarlos.

#### 2.2.4. Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas

A partir de la aplicación y utilización de las entrevistas mencionadas, de la revisión documental y de la observación participante, se realizó el análisis de los procesos, en función de denotar las fortalezas y debilidades en cada uno de los mismos.

### **RESULTADOS**

Producto de la realización de la entrevista a funcionarios del Área Médica y de Compras Públicas; y, a la observación participante se realizó el levantamiento del proceso de contratación que actualmente ejecuta la entidad, así:

#### **Proceso de contratación de bienes ejecutado por el HECAM**

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, es una unidad médica de tercer nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que brinda servicios de salud para los afiliados, derechohabientes de la seguridad social y beneficiarios de RPIS.

Para cumplir con su misión, el HECAM realiza adquisiciones de bienes, siguiendo el siguiente proceso:

El Área requirente, es la responsable de generar la necesidad y especificaciones técnicas del bien a adquirirse.

Con esta información, la Unidad de Contratación Pública a través de un equipo conformado para llevar a cabo la fase preparatoria, proceden a elaborar las especificaciones técnicas, estudios de mercado y TDRs, con lo cual determinan el presupuesto referencial, y solicitan a la Unidad Requirente que corresponda requerir a la Coordinación General Financiera la certificación presupuestaria para dar inicio al proceso.

Paralelamente a la solicitud de emisión de certificación presupuestaria a la Coordinación General Financiera, se solicita a la Coordinación General de Planificación y Estadísticas el aval de

que la adquisición conste en el PAC y que no conste en el catálogo electrónico, con lo que proceden a elaborar el pliego.

La Máxima Autoridad o el Coordinador General Administrativo de acuerdo al monto de la contratación, verifica si los datos y la documentación remitida por las Unidades requirentes son correctos para emitir la autorización de gasto e inicio del proceso; y, designa a los miembros de la Comisión de Calificación, para luego solicitar la publicación del proceso en el portal institucional del SERCOP.

La fase precontractual inicia en la Unidad de Contratación Pública con la divulgación del proceso en el portal institucional y de la invitación a los proveedores registrados en el SERCOP para que entreguen su oferta técnica y económica.

Una vez realizada la publicación en el portal, conforme el cronograma, la Comisión Técnica se reúne para contestar la preguntas, respuestas y aclaraciones; y/o para realizar reformas en las condiciones contractuales o de pliegos, conforme lo consultado por los proveedores.

Posterior a ello, la Comisión Técnica y el secretario del Proceso, funcionario del Área de Compras Públicas, proceden a la apertura de sobre, y elaboran un informe de los requisitos solicitados por la entidad (mínimos) y su cumplimiento, y de ser pertinente, solicitan la convalidación de errores a los proveedores, información que continuamente es actualizada en el portal institucional (SERCOP).

Con la convalidación de errores, presentada por parte de los proveedores, la Comisión Técnica procede a la calificación de ofertas; producto del cual se emite un informe de recomendación de adjudicación.

Utilizando todos estos documentos, el Área de Contratación Pública, remite todo el expediente a la máxima autoridad o al Coordinador General Administrativo, para la suscripción de la Resolución de adjudicación.

Suscrita la resolución se devuelve al Área de Contratación Pública, para su publicación en el portal institucional (SERCOP) y ésta a su vez remite el expediente a la Coordinación General Jurídica para que elabore el contrato y la notificación al administrador.

En caso de que el proceso contemple el pago de anticipo, la Coordinación General Financiera del HECAM, el Analista Financiero realiza un control previo de todo el proceso de contratación

desde su requerimiento de la necesidad en un check list del expediente; posterior al check list del 'Financiero' en el Área de Contabilidad se revisa nuevamente como un segundo filtro, para proceder al registro en el sistema contable, para lo cual el analista financiero realiza una pre aprobación para dar paso a la firma del pago.

La Jefe de Contabilidad realiza el segundo filtro, revisa el requerimiento, certificación presupuestaria para el pago y procede a la impresión del CUR para su legalización con firmas de aprobación y finalmente el tesorero revisa y confirma que está todo el expediente con los documentos que habilitan el pago al proveedor y realiza la transferencia bancaria.

Una vez que el proceso haya sido ejecutado en su totalidad, se reúne la Comisión para la firma y formalización del acta entrega recepción de los bienes en la Bodega General, y posteriormente el Bodeguero es el encargado de realizar las entregas a las áreas requirentes, conforme las solicitudes realizadas.

Terminado el proceso, el administrador del contrato solicita el pago final a la Coordinación General Financiera, misma que realiza el proceso citado en párrafos precedentes, y procede al folio y archivo del proceso de contratación en su totalidad.

Cabe señalar que el Administrador del contrato, es el responsable de subir en el portal institucional (SERCOP), los documentos referentes a la ejecución y liquidación del contrato.

### **Recolección de información – Informes exámenes especiales CGE**

DNA7-0020-2019: Examen especial al proceso precontractual, contractual, ejecución y liquidación, para la adquisición de medicamentos, insumos y equipos médicos; su recepción, distribución y uso, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 30 de septiembre de 2018.

De un total de 38 procesos de contratación analizados, se realizaron tres observaciones a 4, 3 y 23 procesos, respectivamente, es decir 10,52%, 7,89% y 60,52% del total revisado.

Cuyas principales observaciones fueron en la fase preparatoria, precontractual y contractual así:

- Adquisición de insumos y medicamentos sin justificar las cantidades requeridas: no existieron estudios completos y definitivos para determinar el cálculo de la cantidad requerida.
- Contratos suscritos fuera de los plazos establecidos: suscripción de contratos posterior a los 15 días término.
- Documentos relevantes sin publicar en el portal institucional (SERCOP): no se publicaron los documentos relevantes en el portal.

<b>Resumen Informe DNA7-0020-2019</b>		
<b>Observación</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Adquisición de insumos y medicamentos sin justificar las cantidades requeridas	A base de las matrices de planificación de compras para el año 2017, se aprobaron las adquisiciones de medicinas e insumos médicos, sin contar con los estudios completos y definitivos que sustenten el cálculo de las cantidades requeridas; ocasionando que se mantenga en bodega sin rotación 4763 recargas de grapadoras o endograpadoras, 122 cánulas para retorno venoso de cava 30FR, y 22230 unidades de	<b>Al Director Técnico</b> Verificara previo a la aprobación de matrices de planificación de compras de medicamentos y dispositivos médicos, se cuente con los métodos de programación que sustente el cálculo de las cantidades de los medicamentos y dispositivos médicos, a fin de evitar que se adquieran en cantidades superiores a las necesarias para su consumo en un tiempo estimado.

	hidralazina, sólido oral de 10 mg.	
Contratos suscritos fuera de los plazos establecidos	Se suscribieron tres contratos de adquisición de insumos medios, posterior a los 15 días término de emitida la resolución de adjudicación; ocasionando que la entidad no cuente con los insumos médicos oportunamente para sus pacientes, considerando que el stock a la fecha de adjudicación era cero.	<b>Al Gerente General</b>  Dispondrá al Coordinador General Jurídico elabore los contratos de adquisición de fármacos e insumos médicos y remita para su legalización, dentro de los 15 días términos posterior a la adjudicación, a fin de agilizar la recepción de los productos para atención de los pacientes.
Documentos relevantes no publicados en el portal del SERCOP	De 23 procesos de contratación no se evidenció la publicación de la documentación relevante de las fases preparatoria, precontractual, contractual y ejecución en el portal web del SERCOP, que forman parte de los expedientes físicos; ocasionando que no se transparenten los procesos, limitando a la ciudadanía	<b>Al Coordinador General Administrativo</b>  Dispondrá al Jefe de la Unidad de Contratación Pública, verifique mensualmente que la información relevante de los procesos de contratación sea publicada de manera oportuna en el Portal Institucional del SERCOP, para lo que elaborará informes mensuales donde se evidencie el estado de los procesos de contratación, a fin de garantizar que la información se encuentre disponible, transparentando las contrataciones de



	en general el acceso a la información.	la entidad y facilitando el acceso de los usuarios internos, externos y ciudadanía en general.
--	--	--

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Informe DNA7-0020-2019

**Elaborado por:** Sastia Lascano

DNA7-0025-2019: Examen Especial a las fases preparatoria, precontractual, contractual, ejecución, entrega, consumo y utilización de materiales de laboratorio, imagenología, banco de sangre, hemodiálisis y biomateriales odontológicos, endoprótesis e implantes corporales, prótesis, órtesis, musculo esquelético y prótesis de órganos de los sentidos, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2018

Se analizaron 24 procesos de contratación, de los cuales existieron dos observaciones, la primera de un 12,5% del total de procesos y de la segunda novedad un 41,6%, las inconsistencias presentadas fueron en la etapa precontractual y contractual, así:

- Calificación de oferentes sin considerar requisitos establecidos en los pliegos: en la etapa de calificación no se verificaron los requisitos solicitados por la entidad.
- Contrato de adquisición de insumos, suscrito fuera del plazo establecido en la ley: suscripción de contratos posterior a los 15 días término.

<b>Resumen Informe DNA7-0025-2019</b>		
<b>Observación</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Calificación de oferentes sin considerar requisitos establecidos en los pliegos	En la etapa de calificación de ofertas de los procesos de contratación de códigos: SIE-HCAM-2017-656, SIE-HCAM-2018-557 y RE-PU-HCAM-069-2015,	<b>Al Gerente General</b> Dispondrá a los Miembros de la Comisión Técnica y servidores designados para realizar la calificación de ofertas, comprueben el acatamiento de los requerimientos

	<p>no se verificó el cumplimiento de la experiencia, personal técnico, registro sanitario y especificaciones técnicas establecidos en los pliegos, debido a la falta de supervisión, lo que originó que se habilite a la puja, adjudique y contrate, a proveedores que no cumplieron con los requisitos mínimos requeridos en los pliegos; sin embargo, los bienes fueron recibidos en los plazos y conforme las necesidades institucionales.</p>	<p>constantes en los pliegos para cada contratación, a fin de que se seleccione la oferta que cumpla con lo solicitado por la entidad para beneficio de los intereses y objetivos institucionales.</p>
<p>Contrato de adquisición de insumos, suscrito fuera del plazo establecido en la ley</p>	<p>El contrato 111011101-CT-100-UJ-2014, se suscribió 27 días término posteriores a la notificación de la adjudicación y no dentro de los quince días término que establece la Ley, ocasionando que la entidad no cuente en el tiempo previsto con los</p>	<p><b>Al Coordinador General Jurídico</b> Elaborará y remitirá al Gerente General o su delegado los contratos dentro de los quince días termino posteriores a la notificación de la adjudicación, para su legalización, a fin de que la entidad cuente con los bienes y servicios adquiridos en el tiempo planificado.</p>

	insumos requeridos para la atención de los afiliados y pensionistas del IESS.	
--	---	--

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Informe DNA7-0025-2019

**Elaborado por:** Sastia Lascano

DNA7-0020-2018: Examen Especial al proceso preparatorio, precontractual, contractual, ejecución, distribución y uso de dispositivos médicos cocleares, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2016

Fue analizado un proceso de contratación, mismo que tuvo observaciones en la etapa preparatoria, por cuanto no contaron con los estudios completos para realizar la adquisición.

<b>Resumen Informe DNA7-0020-2018</b>		
<b>Observación</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Adquisición de dispositivos médicos cocleares sin estudios previos.	Se adquirieron implantes cocleares sin contar con los estudios que debía presentar el Jefe de la Unidad de Otorrinolaringología como sustento de las especificaciones técnicas, sin que el Jefe de Área de Contratación Pública haya objetado esta deficiencia, ocasionando que el Gerente General del Hospital Carlos Andrade Marín, apruebe los pliegos e inicio	<b>Al Gerente General</b>  Dispondrá al Jefe de la Unidad de Contratación Pública, que antes de dar inicio a un proceso de contratación, se disponga de los estudios completos, definitivos y actualizados, a fin de contar con el sustento de las especificaciones

	del proceso de contratación SIE-HCAM-2015-503 sin contar con la documentación que exige la normativa legal vigente.	
--	---	--

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Informe DNA7-0020-2018

**Elaborado por:** Sastia Lascano

DADSySS-2016: Examen especial al proceso precontractual, contractual, recepción, distribución y uso de las adquisiciones de bienes, servicios, medicinas e insumos médicos en el Hospital Carlos Andrade Marín IESS, ubicado en el Cantón Quito, provincia de Pichincha, por el período comprendido entre el 1 de junio de 2013 y el 31 de diciembre de 2015.

Se analizaron 18 proceso, de los cuales 9 tienen observaciones y 5 corresponde a la adquisición de bienes, lo cual representa un 27,7% del universo.

Las inconsistencias evidenciadas corresponden a la fase preparatoria, y problemas en la utilización y registro de existencias.

<b>Resumen Informe DADSySS-2016</b>		
<b>Observación</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Adquisición de equipo de cirugía robótica sin justificar el precio referencial y establecerse el espacio físico requerido	No se evidenció los estudios de mercado y económicos que demuestren y justifiquen los medios utilizados para llegar a establecer el presupuesto referencial, por lo que no se justificó que se haya determinado	<b>Al Gerente General</b> 1. Dispondrá y supervisará que los servidores que formulen requerimientos para dar inicio a procesos de contratación, presenten estudios debidamente fundamentados con análisis de necesidades y su priorización, estudios de mercado que

	<p>las mejores condiciones económicas en base a un estudio que fundamente y respalde la determinación del costo beneficio para la adquisición del equipo de cirugía robótica en beneficio de la institución.</p> <p>No han realizado acciones correspondientes para determinar el espacio físico adecuado para la instalación del equipo, ocasionando que se realicen gastos adicionales por mantenimiento del quirófano 1 del HCAM para la instalación del equipo; existiendo demora en el uso del mismo, además, la operatividad y potencial tecnológico del equipo no fue utilizado en todas las especialidades, tampoco se estableció los medios de verificación que permitan conocer el costo por procedimiento y así justificar los valores</p>	<p>sustenten el presupuesto referencial basado en fuentes internas y externas esto es a nivel de distribuidores y fabricantes de los bienes, considerando las ventajas que representan hacerlo mediante importación directa con las garantías correspondientes de su mantenimiento.</p> <p>2. Autorizará el inicio de procesos de contratación que tengan como fin adquirir equipos de tecnologías renovadas o de última generación; siempre que estén sustentadas técnica y económicamente, para lo cual se tendrá en cuenta factores favorables para la entidad.</p> <p>3. Dispondrá a la Coordinación General Financiera, realizar rastreo a la facturación del servicio de cirugía robótica con el fin de establecer los costos incurridos por los procedimientos de cirugía robótica y con ello determinar las ventajas institucionales.</p>
--	---	---

	establecidos con los estudios.	
Adquisición de insumos de material de curación del 25% de la programación anual, sin que se justifique la contratación, ocasionando que se encuentre caducados y existan diferencias en menos	<p>El Director Administrativo, encargado, autorizó la iniciación del proceso para la compra de insumos médicos del 25% de la programación con un presupuesto referencial de 473 582,26 USD, a base del requerimiento solicitado por la Jefe de Enfermería del HCAM, sin que se evidencie los estudios técnicos, económicos y de mercado completos previos, que respalden y fundamenten la necesidad institucional, y sin que la Jefe de Enfermería, evidencie documentadamente los requerimientos de los servicios médicos que utilizan estos insumos.</p> <p>El Director Administrativo, encargado, y el Contratista de ALEM Cía. Ltda., suscribieron el contrato el</p>	<p><b>Al Gerente General</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificará que antes del inicio de los procesos de contratación éstos cuenten con estudios completos y que las necesidades sean justificadas con requerimientos de las áreas usuarias de los insumos médicos basados en estadísticas de consumo, con la finalidad de que cada uno de los servicios médicos cuente con los dispositivos médicos necesarios para proveer un servicio adecuado al usuario.</li> <li>2. Dispondrá al Coordinador General de Tecnologías de Información y Comunicación se implementen controles en el sistema donde se registra los ingresos y egresos de los insumos AS 400 en cuanto a las fechas de caducidad donde se refleje los insumos próximos a su vencimiento con 90 días de anticipación a fin de que se</li> </ol>

	<p>19 de junio de 2014, por 449 850,89 USD más IVA, sin embargo de los insumos adquiridos no se evidenció que los Jefes de Bodegas y Control de Activos, Administradores del Contrato siendo su responsabilidad el registro y custodia física de las existencias en bodega, no realizaron el levantamiento y verificación física de los insumos de la a fin de confirmar las existencias físicas con los saldos reportados en el sistema AS/400; y, al no mantener un control y organización sobre los inventarios físicos; y, sin que se evidencie reportes de egresos o transferencias de los mismos en el sistema AS/400, ocasionó la existencia de insumos sin rotación en 20 unidades; caducados, diferencias de menos de 588 unidades que</p>	<p>realicen las acciones oportunas para el canje.</p>
--	---	---

	<p>representó un total de 324 919,98 USD, entre el saldo real de las existencias físicas de insumos y los saldos del sistema AS 400.</p>	
<p>Insumos adquiridos en el proceso CDRA-HCAM-021-2013 con inconsistencias entre el saldo del sistema AS 400 y los stocks físicos</p>	<p>En la constatación física realizada en la Bodega de Acopio de insumos médicos, se determinó diferencias en menos entre los saldos reportados en el sistema AS 400 y los stocks físicos existentes a la fecha de la constatación, por 4 080,12 USD, del ítem ROLLO DE EMPAQUE 70mx150mm STERRAD adquirido en el período sujeto a examen, situación presentada debido a la falta de control y organización sobre los inventarios físicos de los insumos en las Bodegas de Acopio del HCAM por parte de los Jefes de Bodega y Control de Activos.</p>	<p><b>Al Gerente General</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dispondrá y supervisará al Coordinador de Tecnologías de Información y Comunicación, implemente mecanismos de control necesarios para verificar que todos los servicios médicos registren los ingresos/egresos de insumos y medicamentos en el sistema AS 400, desde su despacho de la Bodega de Acopio hasta su utilización en los pacientes a quienes se brindó atención en este Hospital a fin de mantener un control adecuado del stock en las Bodegas de Acopio y en los diferentes servicios médicos.</li> <li>2. Dispondrá al Coordinador General Financiero gestionar con los servidores de la unidad a su cargo, planificar constataciones físicas periódicas de los bienes,</li> </ol>



		<p>servicios, medicamentos e insumos con el fin de validar los saldos reportados en la información financiera así como de las existencias físicas en las diferentes unidades que lo disponen de lo cual se suscribirán las correspondientes actas de entrega recepción en las que se incluirá las observaciones reportables en base a lo cual tomará las decisiones que corresponda.</p>
<p>Insumos adquiridos para equipos de esterilización con peróxido de hidrógeno STERRAD 100S y 100NX, sin rotación; y, con inconsistencias entre los saldos del sistema AS 400 y existencias físicas.</p>	<p>La Supervisora de la Central de Esterilización realizó el requerimiento para la adquisición de 14 ítems para equipos de esterilización con peróxido de hidrógeno Sterrad 100S y 100NX, sin embargo, en este documento no se evidenció un análisis que justifique los motivos técnicos para determinar la cantidad de insumos a ser adquiridos, en base al consumo y/o rotación de los mismos; y a su vez, si</p>	<p><b>Al Gerente General</b></p> <p>Previo dar inicio a la contratación solicitará los sustentos técnicos, económicos y legales correspondientes que respalden la adquisición de insumos y/o dispositivos médicos, y verificará que estos informes cuenten con estudios de mercado, estadísticas de consumo y/o reportes que respalden esta adquisición; a fin de que la motivación cumpla con lo establecido en la normativa legal vigente.</p> <p><b>Al Coordinador General Administrativo</b></p>

	<p>éstos corresponden a materiales de curación, dispositivos médicos y/o accesorios de los equipo de esterilización Sterrad.</p> <p>La Comisión de Recepción suscribieron el Acta de Entrega Recepción el 28 de mayo de 2014, misma que fue suscrita sin que conste la información suficiente de los insumos entregados por el contratista, esto es, no se detalló el lote ni la fecha en la que caducaban 14 ítems, objeto de este proceso de contratación puesto que según las facturas presentadas por el contratista, la fecha de caducidad de 10 ítems osciló entre enero de 2015 a abril de 2016; 2 ítems con códigos 3232101003001 y 3235595150001, su caducidad se registra en los meses de mayo de 2030 y 2040, en su orden; y 2 ítems sin fecha de</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dispondrá a las comisiones designadas para la recepción de insumos y/o dispositivos médicos, que las actas de entrega recepción suscritas con los contratistas, cuenten con los antecedentes, condiciones generales de ejecución, cumplimiento de plazos, recepción, detalle de lotes con fechas de vencimiento en cumplimiento de las obligaciones contractuales, que permita conocer las novedades más relevantes de conformidad con las especificaciones técnicas y requerimientos de la entidad.</li> <li>2. Dispondrá y supervisará al Jefe de Bodega y Control de Activos se establezcan responsabilidades por escrito para el manejo, control, custodia y organización de las bodegas a cada uno de los Guardalmacenes con las funciones y actividades a cumplirse, de lo cual se pondrá en conocimiento a la Coordinación General de Talento Humano.</li> </ol>
--	--	---

	<p>caducidad; no obstante, estas fechas, en unos casos difirieron de las estipuladas en el contrato y de los insumos que físicamente se encuentran en la Bodega General sin que la Comisión de Recepción haya manifestado observación al respecto.</p> <p>En la constatación física realizada en la Bodega de Acopio de insumos médicos, se determinó que ambos ítems fueron registrados en el sistema AS 400 por el Guardalmacén de Bodega con un solo lote y fecha de caducidad, no obstante, estos insumos físicamente tienen diferentes lotes y fechas de caducidad; además 9 de los 14 ítems adquiridos en este proceso de contratación no tuvieron rotación entre el 34% y 69%; situación que se originó debido a la falta de</p>	<p><b>Al Jefe de Bodega y Control de Activos</b></p> <p>Realizará un levantamiento físico de insumos y medicinas periódico con el fin de controlar y dar seguimiento a las existencias físicas con los saldos que se reflejen en sistema AS 400, a fin de contar con un inventario actualizado donde existan los movimientos de ingresos y egresos y que se cuente con la documentación de respaldo que sustente las transacciones realizadas; así como, regularizar datos o registros que presenten inconsistencias.</p>
--	---	---

	<p>una adecuada programación por parte de la Supervisora de la Central de Esterilización, al momento de generar la necesidad de esta adquisición, que permita adquirir las cantidades necesarias a ser utilizadas en la Unidad de Central de Equipos y Esterilización; y, determinar las diferencias en menos entre los saldos reportados en el sistema AS 400 y los stocks físicos existentes a la fecha de la constatación, por 442 907,03 USD debido a la falta de control y organización sobre los inventarios físicos de los insumos en las Bodegas de Acopio del HCAM por parte del Coordinador de Bodegas y Jefes de Bodega y Control de Activos.</p>	
<p>Diferencia en menos del medicamento adquirido en el</p>	<p>Mediante proceso CDME-HCAM-027-2014 se adquirió 350 unidades del</p>	<p><b>Al Jefe de Bodega y Control de Activos</b></p>

<p>proceso CDME- HCAM-027-2014</p>	<p>medicamento factor IX de 250 UI polvo liofilizado con lote A250B2220A, del cual se determinó que en el sistema AS 400 no existen registros que confirmen los egresos; y, el consumo en pacientes por la cantidad total adquirida del medicamento en mención, debido a que los Jefes de Bodega y Control de Activos no realizaron un seguimiento y control de las existencias físicas de los medicamentos con los saldos y registros de acuerdo al sistema AS 400, por lo que, 25 unidades de este medicamento, por un valor de 6 250,00 USD no se tiene evidencia de su uso o entrega a pacientes de esta casa de salud.</p>	<p>Mantendrá un control adecuado de los bienes de la entidad a través de la verificación de las existencias físicas con los registros y stocks que se reflejen en el sistema AS 400, de existir condiciones reportables serán puestas en conocimiento de la autoridad competente, a fin de que se tomen las acciones correctivas oportunamente.</p>
--	---	---

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Informe DADSySS-2016

**Elaborado por:** Sastia Lascano

Del análisis a los cuatro exámenes especiales, ejecutados por el organismo de control durante los últimos cinco años, se evidenciaron deficiencias en las fases preparatoria, precontractual, contractual y utilización, etapas en las cuales se pondrá mayor énfasis para mejorar el proceso y

procurar que se desarrollen eficientemente las actividades con el fin de no tener observaciones a la postre.

### **2.3. Vinculación con la sociedad que genera el proyecto**

El proyecto permitirá que los procesos para la contratación de adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín se desarrollen eficientemente, garantizando el derecho a la salud para la ciudadanía contemplado en la Constitución, mismo que representa el bienestar tanto físico, mental como social de la población.

### **2.4. Indicadores de resultados del proyecto**

Elaboración del modelo de gestión que consta de información general de la institución (HECAM), levantamiento de proceso de adquisición de bienes, modelamiento de la situación propuesta (to-be), ficha técnica y manual de procesos, diagramas de flujo, así como políticas y directrices a implementarse en la institución.

## **3. PRODUCTO QUE SE PROPONE COMO RESULTADO DEL PROYECTO**

### **3.1. Fundamentos teóricos que se han aplicado en la elaboración de la propuesta: conceptos principales y bases teóricas**

#### **3.1.1. Modelo de Gestión**

Duhalt (2015), establece, que un modelo es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p. 60).

Se puede definir al modelo de gestión como un sistema de referencia para que las instituciones desarrollen su sistema de organización, el cual debe contribuir en la mejora de procesos, optimización de recursos tanto humanos, materiales como económicos, a través de una utilización adecuada del capital disponible, con la finalidad de alcanzar las metas institucionales propuestas con eficiencia y eficacia.

Los modelos de gestión, según su ámbito de accionar, poseen diferencias conceptuales, teóricas, así como estructurales, ya que dependerá de la situación organizacional, ventajas, desventajas y objetivos a alcanzar, por ello es necesario realizar un diagnóstico institucional para poder implementar acciones tendientes a su mejora y en este caso al bienestar social de la población.



**Figura 1. Representación gráfica de un Proceso**

**Elaborado por:** Sastia Lascano

Existen varias definiciones y/o conceptos de lo que es un proceso, así:

“Secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman las entradas (inputs) en unos resultados (outputs), para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario y que crean valor intrínseco para éstos” (Mantilla, 2013, p. 9).

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (Velez, s. f., p. 4).

Según ISO 9001:2015 (s. f.) constituye un grupo de actividades que se relacionan, y que usan las entradas con el fin de proveer un resultado al que se denomina salida, producto y/o servicio, los cuales generalmente constituyen la entrada de otro proceso. En la organización generalmente los procesos suelen estar planificados con la finalidad de aportar valor.

“Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles”(SNAP, 2016, p. 10).

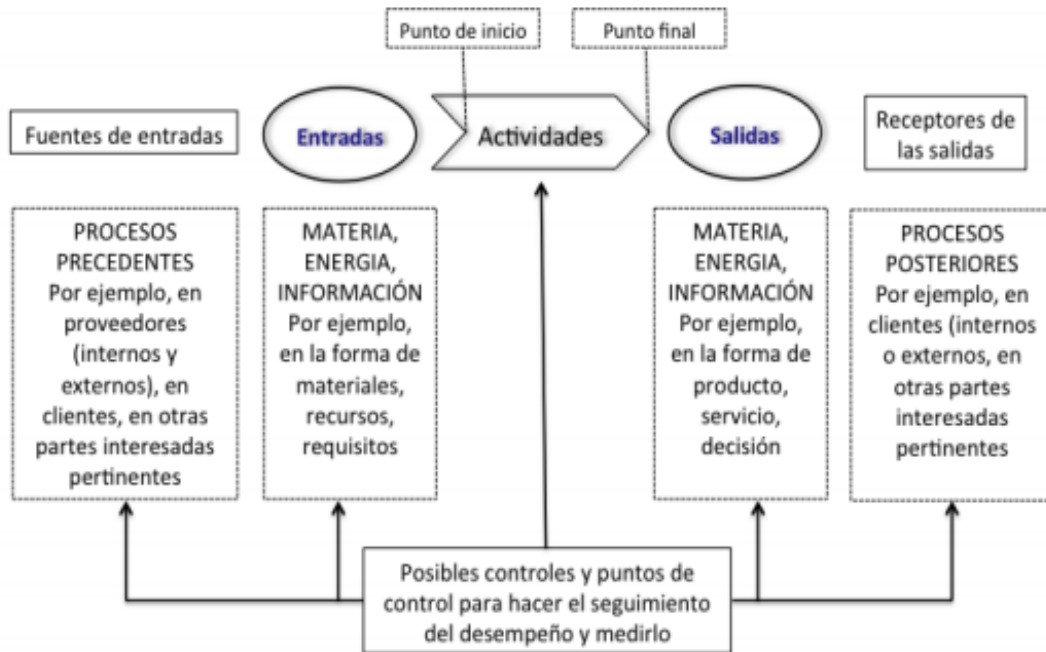
De estas definiciones o conceptos, se puede deducir que un proceso es un cúmulo de actividades correlacionadas que se alimentan de recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos, entre otros, los cuales son transformados en un producto que satisficará las necesidades que tenga el cliente interno y/o externo, agregando valor a su organización.

**Elementos de un proceso**

**Entrada:** “Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros procesos” (Valdés Gutiérrez, 2009, pág. 2).

**Proceso de transformación:** “Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas las salidas del proceso” (Valdés Gutiérrez, 2009, pág. 2).

**Salida:** “Los productos y servicios generados por el proceso usados por otro en el ambiente externo” (Valdés Gutiérrez, 2009, pág. 2).



**Figura 2. Elementos - proceso**

Fuente: (ISO 9001:2015, s. f., p. 4)



## **Clases de Procesos**

Según las características y el aporte para la organización, existen tres tipos de procesos:

**Adjetivo:** “Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos” (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016, p. 10).

**Gobernante:** “Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución” (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016, p. 10).

**Sustantivo:** “Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución” (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016, p. 10).

## **Jerarquización de los Procesos**

Por su nivel de jerarquía, los procesos se organizan de la siguiente manera:

### **Macroprocesos:**

“Los macroprocesos son diagramas de flujo de información que representan en forma gráfica los pasos de un proceso, la interacción entre sus elementos de entrada, el proceso en sí (...) y los elementos de salida” (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera, 2014, p. 120).

“Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización” (García, 2009, p. 168).

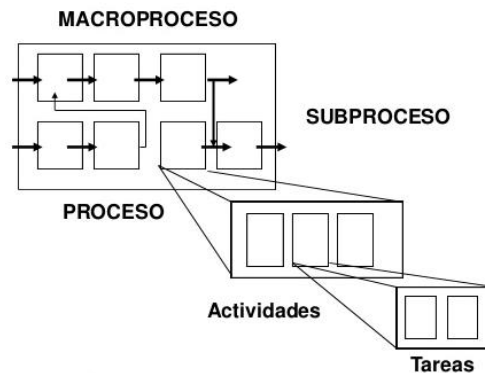
Los macroprocesos constituirían a nivel más amplio la gestión ejecutada para obtener un bien y/o servicio, es decir este abarcaría los procesos, subprocesos, actividades y tareas.

**Procesos:** Conjunto de actividades que se encuentran relacionadas, cuyo propósito es transformar inputs (entradas) en outputs (salidas) que permitan satisfacer necesidades de los clientes, con valor agregado.

**Subprocesos:** “Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso” (Pumisacho, 2007).

**Actividades:** “Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso” (Pumisacho, 2007) .

**Tareas:** “Trabajo predominantemente manual y repetitivo que debe hacerse en un tiempo limitado para completar la operación dentro de una actividad” (Leal, 2016)



**Figura 3. Jerarquía de los Procesos**

**Fuente:** (Silva, 2014)

### 3.1.2. Gestión por procesos

Constituye uno de los siete principios de la gestión de la calidad según la ISO 9001:2015, puesto que permite comprender el cumplimiento de requerimientos, valor agregado que se requiere, la eficacia y mejora del proceso; además implica definir y gestionar metodológicamente los procesos e interacciones, en concordancia con las políticas institucionales y la dirección estratégica para cumplir los objetivos planteados, optimizando gastos y aprovechando los recursos con los que se cuenta.

Tradicionalmente en la gestión intervenía constantemente la Gerencia General en transacciones completas, puesto que en ésta se encuentran inmiscuidos varios departamentos con diferentes responsables y la única capaz de coordinar, organizar o tomar decisiones era la alta gerencia, en cambio en la gestión por procesos cada transacción o proceso tiene un responsable definido, mismo que es responsable de su funcionamiento y de cumplir con sus actividades para obtener los productos objetivo, con la finalidad de satisfacer al cliente dando un valor agregado al mismo.

“Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras” (Carvajal et al., 2019).

Es decir, permite la interrelación de procesos con valor agregado en beneficio del cliente, además que contribuye en el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los servidores que intervienen dentro del proceso, logrando mejorar la productividad, eficiencia y calidad del producto final y por lo tanto el crecimiento organizacional.

#### Objetivos de la gestión por procesos

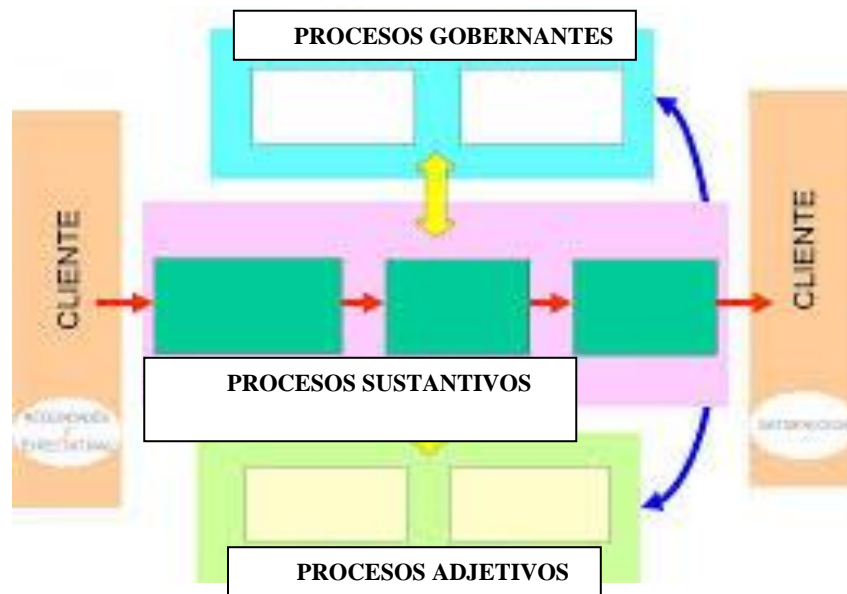
La gestión por procesos, según (Carvajal Gema, Valls Wilfredo, Lemoine Frank, Alcívar Víctor, 2017), tiene los siguientes objetivos:

- Disminuir tareas que no generen valor agregado dentro del proceso y por ende a la organización.
- Optimizar tiempos en la entrega del producto final.
- Entregar un bien y/o servicio de calidad que satisfaciendo necesidades del cliente con los mejores estándares.
- Incluir tareas y/o actividades que den valor agregado al producto entregado al cliente, sin incurrir en costos adicionales de producción.

#### Elementos de la gestión por procesos

Para contar con una gestión organizacional adecuada y que se realice por procesos, es necesario definir los elementos, recursos, responsables y lo siguiente:

Mapa de procesos: Esquema gráfico de los procesos que ejecuta una empresa y su interrelación.



**Figura 4. Mapa de Procesos**

**Elaborado por:** Sastia Lascano

Cadena de valor: es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable, de hecho, permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva, sus objetivos son: mejorar los servicios, reducir costes y crear valor. (Robben, 2016)

El desarrollo de los procesos, y el valor agregado que aporta cada uno, se puede evidenciar a través de la cadena de valor siempre enfocados a cumplir las metas y objetivos planteados al margen de la normativa institucional.

### 3.1.3. BPM - Business Process Management

En el año 2002 surge las siglas BPM, mismo que ha sido definido a lo largo del tiempo por varios autores como: gestión, logro de objetivos a través de la mejora y control de procesos; disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento de la organización a través de la gestión por procesos, finalmente Jeston y Nelis concluyen que además de ser levantamiento y modelo de procesos también consiste en la implementación y ejecución de procesos, los que requieren ser analizados y mejorados.

Business Process Management (BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad.(Chacón & Fernández, 2014, p. 19)

Por lo tanto, podemos decir que el BPM engloba varias técnicas, métodos organizacionales integrados en gestión a través de procesos, y que incluyen procesos manuales como aquellos implementados tecnológicamente con el fin de satisfacer al cliente y mejorar la rentabilidad.

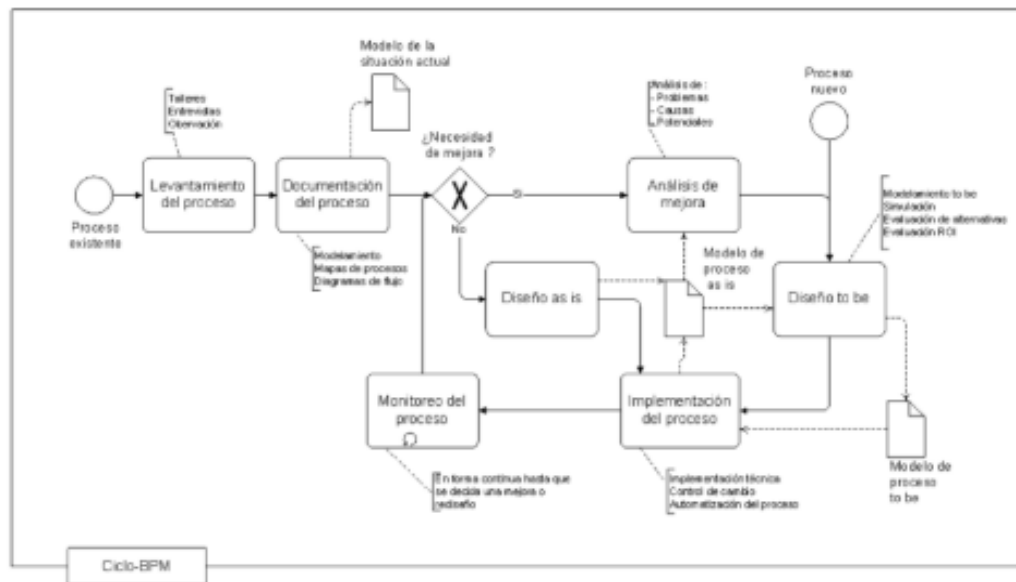
BPM reúne dos áreas de gestión empresariales BPM Governance y BPM Operacional, el primero es un modelo de gestión corporativo orientado a procesos, mientras que el Operacional abarca todo el ciclo de gestión por cada proceso o línea de negocio por separado.(Unknown, 2015)

#### *3.1.3.1. BPM Operacional*

Este tipo de BPM abarca la gestión del ciclo por proceso es decir está diseñado para aplicarse individualmente en un proceso por separado.

Según (Hitpass, 2017) el ciclo puede empezar a partir de dos situaciones posibles:

- Levantamiento de un proceso, documentación de este y/o reingeniería.
- Incluir un proceso nuevo dentro de la organización.



**Figura 5. El ciclo de BPM por proceso**

**Fuente:** (Hitpass, 2017, pág. 29)

Para ello según lo manifestado por (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014) existen 4 fases que deben ejecutarse:

La primera fase consiste en realizar el levantamiento de la información sobre cómo realizan las actividades para determinado proceso y sus responsables, para lo cual se puede realizar talleres, entrevistas, recolección de información, entre otros. Para lograr establecer el proceso es necesario determinar los procesos que se ejecutan previo y post el que se está analizando, los bienes y/o servicios que se obtienen, las preferencias del cliente, así como también los recursos materiales, tecnológicos, en los que se apoyan para obtener el producto final.

En la fase de documentación del proceso, se plasman los resultados del levantamiento del proceso que muestra la situación actual (As-Is) a través de diagramas de flujo, fichas descriptivas del proceso, políticas, directrices de la organización y procedimientos.

En el análisis de mejora, se establecen y detectan deficiencias en el proceso través del monitoreo de este, con lo que se puede realizar un rediseño de un nuevo proceso (To-be). Lo cual también es aplicable en caso de un proceso no existente.

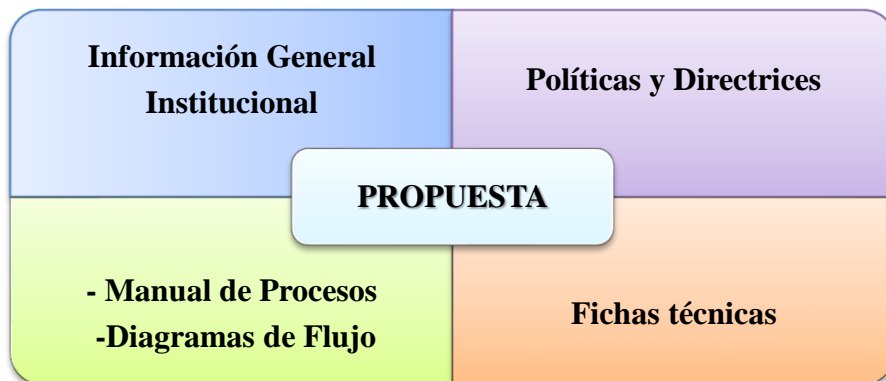
Finalmente, en la etapa de implementación del proceso, como su nombre lo indica se implementa técnicamente éste, y se realizan las adaptaciones que sean necesarias dentro de la organización, es de mencionar que para ello es necesario utilizar la comunicación y la contribución de todos los integrantes que participan del proceso.

“El resultado final de la implementación técnica del proceso es la situación actual (As is) automatizada y documentada, corresponde con el modelo de proceso deseado (To be)” (Freund et al., 2014).

Conforme lo antes señalado, el BPM operacional será utilizado en el desarrollo del modelo para la adquisición de bienes del HECAM, por cuanto es utilizado exclusivamente para la gestión de un proceso, cuyo ciclo consiste en realizar el levantamiento del proceso, documentación, análisis de puntos críticos para mejorar el proceso, monitoreo a través de controles permanentes y utilización de indicadores y finalmente la implementación del proceso, con lo que se hace más eficiente el proceso utilizando los recursos necesarios y agregando valor al producto que entrega el servicio.

### 3.2 Descripción del producto

#### a) Estructura general de la propuesta



Elaborado por: Sastia Lascano

## **b) Explicación del aporte: funcionamiento y empleo de cada componente**

La propuesta incluye el manual de procesos, flujos y fichas técnicas los cuales permitirán ejecutar la adquisición de bienes de una manera eficiente.

En el manual de procesos se detallan todas las actividades que deben ejecutar todos los que participan para la adquisición de un bien.

Los diagramas de flujo representan de forma gráfica las actividades plasmadas en el manual de procesos; y, finalmente las fichas de procesos permiten tener un conocimiento a nivel macro de los recursos que se utilizarán, actividades de inicio y fin; y, los objetivos que se quiere alcanzar con cada proceso. (Anexo 1 y 2)

## **PROPUESTA**

### **Antecedentes**

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, inició su labor el 30 de mayo de 1970, calificándose como una casa de salud de tercer nivel, de referencia zonal, de conformidad con la Disposición Transitoria Primera constante en la Resolución de la Comisión Interventora 056 de 26 de enero de 2000, que presta atención médica de hospitalización y ambulatoria de tercer nivel.

### **Estructura orgánica**

La entidad conforme la Resolución de Consejo Directivo 468 de 30 de mayo de 2014, para su funcionamiento está estructurado así:

### **Órgano de Dirección de Gobierno**

#### **Gerente General**

Dependencias de la Gerencia General

Órganos de Gestión



#### Dirección

- Coordinación General Administrativa
- Coordinación General Financiera
- Coordinación General de Talento Humano

#### Dirección Técnica

- Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio
- Coordinación General de Trasplantes
- Coordinación General de Medicina Crítica
- Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento
- Coordinación General de Enfermería
- Coordinación General de Control de Calidad
- Coordinación General de Auditoría Médica

#### Órganos de apoyo

- Coordinación General Jurídica
- Coordinación General de Docencia
- Coordinación General de Investigación
- Coordinación General de Planificación y Estadísticas
- Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación
- Área de Comunicación Social.

#### **Objetivo general de la entidad**

En el Plan Estratégico 2017-2021 aprobado por el Gerente General el 9 de junio de 2017, el objetivo general de la entidad es:

“...Ser un hospital de III nivel de complejidad con las prestaciones, instalaciones y capacidades adecuadas para con ello ser referente a nivel nacional (...)”

## Políticas y Directrices

El proceso de adquisición de bienes se ceñirá a las siguientes políticas y directrices:

- La modalidad de contratación que deberá ejecutar la entidad, según el monto de los bienes a adquirir, será:

**Tabla 1. Tipo de contratación acorde al monto**

CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTOS	MONTOS DE CONTRATACIÓN
<b>Bienes Normalizados</b>	Catálogo Electrónico	Sin límite de monto
	Subasta Inversa Electrónica	Superior al producto del coeficiente 0,000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado
	Ínfima Cuantía	Igual o menor al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado
<b>Bienes Normalizados No</b>	Menor Cuantía	Menor al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado
	Cotización	Entre 0,000002 y 0,000015 del presupuesto inicial del Estado
	Licitación	Mayor a 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado
<b>Bienes Normalizados No Normalizados</b>	Ferias Inclusivas	Sin monto límite

Fuente: LOSNCP

**Elaborado por:** Sastia Lascano

- El autorizador del gasto conforme la Resolución Administrativa IESS-DG-DR-2018-008-RFQD de 21 de noviembre de 2018, conforme el monto será:

**Tabla 2. Autorizador del gasto según el monto**

Autorizador de gasto	Bienes	
	Coficiente del PIE	Monto
Gerente Hospital Nivel III	Hasta: 0,000075	2'614.002,87
Directores Administrativos o su equivalente en Hospitales Nivel III	Hasta: 0,00002	697.067,43
Coordinador General Administrativo Nivel III	Hasta: 0,000007	243.973,6

**Fuente:** Resolución Administrativa IESS-DG-DR-2018-008-RFQD de 21 de noviembre de 2018

**Elaborado por:** Sastia Lascano

- La Comisión Técnica se conformará por:
  1. Profesional cuya designación será realizada por la máxima autoridad
  2. Director del área requirente o su delegado; y,
  3. Un profesional afín al objeto de contratación
- El Analista del Área de Contratación, responsable del proceso, realizará una capacitación a los integrantes de la Comisión Técnica, en la cual pondrá en conocimiento las funciones y responsabilidades de la Comisión Técnica, así como también orientará en el método de evaluación y como deberán ejecutarla.
- En el caso que la adquisición sea por situaciones de emergencia y sea necesario utilizar régimen especial, conforme el Decreto Ejecutivo 1033 de 5 de mayo de 2020, al constituir una compra centralizada, el Hospital será responsable de la emisión y elaboración de la necesidad con los sustentos correspondientes.

## MANUAL DE PROCESOS

### 1. Objetivo

Establecer un procedimiento para asegurar que las compras de bienes adquiridos por el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, cumplan la normativa legal vigente.

### 2. Alcance

Se aplica a la adquisición de bienes que requiere el HECAM para cumplir sus objetivos y visión y misión.

### 3. Definiciones y abreviaturas

**Kardex.-** Registro de existencias que mantiene registrados bodega dentro de una entidad.

**Producto.-** Resultado de un proceso.

**Cliente.-** Beneficiario de un bien o servicio.

NOTA: El cliente puede ser interno o externo a la entidad.

**Proveedor y/o contratista.-** Organización y/o persona que suministra un producto.

**Stock.-** Cantidad de bienes de los que dispone una entidad u organización.

### 4. Descripción del Procedimiento

#### Fase preparatoria

1. El Jefe del Área de la Unidad Requirente previo a solicitar la adquisición de un bien, requerirá al Jefe de Bodega y Control de Activos el stock a la fecha de medicamentos, insumos y/o bienes.

2. El Jefe del Área de la Unidad Requirente elaborará un informe el que incluirá la necesidad del bien a adquirirse, detallando las especificaciones técnicas que debe cumplir, la cantidad solicitada, la rotación del bien lo cual será respaldado con el kardex de medicamentos, insumos y/o bienes de su área y del stock entregado por el Jefe de Bodega y Control de Activos.

3. El Jefe del Área de la Unidad Requirente, remitirá todos estos documentos al Coordinador General Administrativo en el caso de bienes que no sean médicos, y en caso que lo sean, esta documentación deberá ser remitida a los Coordinadores del Área Médica correspondiente (Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio, Coordinación General de Trasplantes, Coordinación General de Medicina Crítica, Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento, Coordinación General de Enfermería), para su revisión y aprobación; si la información está completa y cuenta con todos los respaldos citados en el párrafo precedente, autorizará la adquisición, caso contrario procederá a su devolución para las correcciones pertinentes.

4. Una vez aprobada la procedencia de la adquisición, el Coordinador General Administrativo o del Área Médica que corresponda, remitirá al Director Técnico o al Director la documentación para aprobación de la adquisición

5. El Director Técnico o el Director, revisará la documentación para el inicio del proceso de contratación y que ésta conste con la autorización que corresponde, si no hay objeciones o correcciones, la compra será autorizada y será remitida al Jefe de Contratación Pública para que proceda a la elaboración de los estudios de mercado, especificaciones técnicas y los términos de referencia, caso contrario se solicitará procedan a corregir los campos necesarios.

En el caso que se realice un régimen especial, mediante compra centralizada, procederá a enviar la documentación al Gerente General, para que éste a su vez ponga en conocimiento del órgano administrativo del IESS la documentación que sustenta la necesidad para su compra.

6. El Jefe de Contratación Pública, paralelamente solicitará al Coordinador General de Planificación y Estadísticas el aval de que la adquisición se encuentra en el PAC, y la emisión de la certificación presupuestaria al Coordinador General Financiero.

7. Los Coordinadores Generales de Planificación y Estadísticas; y, Financiero, emitirán el aval de que la adquisición se encuentra en el PAC y la certificación presupuestaria respectivamente, en caso de no encontrarse planificada la compra se deberá realizar una reforma al Plan Anual de Contrataciones y modificación presupuestaria, las cuales deberán ser aprobadas por la máxima autoridad; y éstas deberán ser enviadas al Jefe de Contratación Pública para continuar con el proceso.

8. El Líder del equipo de la fase preparatoria perteneciente al Área de Contratación Pública, con todos estos documentos, verificará que el bien a adquirirse no se encuentre en catálogo

electrónico, determinará el tipo de compra a realizar dependiendo del presupuesto referencial, procederá a la elaboración de pliegos y sugerirá los nombres de los servidores que conformarán la Comisión Técnica.

9. El Jefe de Contratación Pública, remitirá el expediente del proceso de contratación al Autorizador de gasto, para revisión, aprobación y suscripción de la resolución de inicio del proceso de contratación, en caso de que no existan observaciones se procederá con el proceso, caso contrario devolverá al Jefe de Contratación Pública para que realice las correcciones que correspondan.

10. Aprobados los documentos, el Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, procederá a subir en el sistema de compras públicas, la resolución de inicio, pliegos, términos de referencia, estudio de mercado, y enviará las invitaciones a través del sistema a todos los proveedores del bien a adquirir.

11. Asimismo, el Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, remitirá una copia de la resolución de inicio y pliegos a los Miembros de la Comisión Técnica para su conocimiento, y realizará una capacitación de las obligaciones que tendrán cada uno de sus integrantes y los aspectos que deberán ser calificados y verificados, lo cual quedará plasmado en un acta de reunión.

#### Fase precontractual

1. Una vez publicado el proceso en el portal de compras públicas, conforme el cronograma aprobado, el Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, receptorán las preguntas de los proveedores, y se remitirá un correo a los Miembros de la Comisión Técnica en el que se establecerá fecha y hora para responder las mismas.

2. La Comisión Técnica, con el Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, se reunirán para leer y responder las preguntas de los proveedores y se levantará el Acta de preguntas, respuestas y aclaraciones, con las firmas de responsabilidad.

3. El Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, procederá a cargar el acta de preguntas y respuestas, lo cual también será notificado vía correo electrónico a los Miembros de la Comisión Técnica para confirmar que se cumplió y cerró el procedimiento.

4. El Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, recibirá las ofertas, y realizará un listado en el cual constará la hora de recepción, responsable que entrega, nombre de la empresa y cantidad de sobres recibidos.

5. El Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, informará a los Miembros de la Comisión Técnica que las ofertas han sido recibidas y se reunirán para realizar la apertura de ofertas, verificarán uno por uno los requisitos mínimos establecidos en los pliegos, y de ser necesario indicarán los requerimientos que deberán ser convalidados, producto del cual elaborarán un informe de “Acta de apertura de ofertas y convalidación de errores”, la que deberá ser suscrita por los presentes y posteriormente cargada en el portal institucional (SERCOP).

6. Conforme el cronograma, se reunirán los Miembros de la Comisión Técnica y el Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, para receptar, revisar y calificar las ofertas, en esta etapa se realizará una verificación aleatoria de la autenticidad de la documentación presentada por los proveedores, misma que se efectuará vía telefónica o a través de la web dependiendo de la información a revisar, de lo cual quedará plasmado en el Acta de calificación de ofertas, y la calificación deberá ceñirse a los requisitos constantes en los pliegos.

7. El Analista del Área de Contratación Pública, Encargado del proceso, procederá a subir en el sistema el Acta de calificación de ofertas, y en base a la recomendación de la Comisión Técnica, elaborará un informe y de ser necesario el borrador de la Resolución de Adjudicación, la cual será entregada al Jefe de Contratación Pública.

8. El Jefe de Contratación Pública remitirá el expediente completo al Autorizador del gasto para la suscripción de la resolución de adjudicación, la cual incluirá la recomendación del servidor a cumplir la función de Administrador de contrato.

9. El Autorizador del gasto suscribirá y remitirá la Resolución de Adjudicación al Jefe de Contratación Pública para que cargue en el sistema del SERCOP, y otra copia al Coordinador General Jurídico con el expediente completo para que proceda con la elaboración del contrato y además incluirá la designación del Administrador del Contrato.

10. El Coordinador General Jurídico solicitará al proveedor la documentación necesaria como pólizas de garantía, copias certificadas del RUC, RUP y cédula, para iniciar con la elaboración del contrato.

### Fase contractual

1. El Coordinador General Jurídico elaborará el contrato en un máximo de 15 días y remitirá al Autorizador de gasto para su firma.
2. El Autorizador de gasto previo la suscripción, revisará el documento, en caso de no existir observaciones procederá a la suscripción, caso contrario solicitará las correcciones necesarias.
3. Suscrito el contrato el Coordinador General Jurídico remitirá todo el expediente a la Coordinación General Financiera, para su archivo.
4. El Coordinador General Financiero enviará vía quipux una copia del contrato al Administrador del Contrato y archivará el proceso de contratación, en caso que existiera pago de anticipo, procederá a su pago.
5. El Administrador del contrato, será el responsable del cumplimiento de las cláusulas contractuales; terminado el plazo contractual emitirá un informe para el Autorizador del gasto, solicitando se delegue a un técnico que no haya intervenido en el proceso de ejecución del contrato para la recepción de los bienes.
6. El Autorizador del gasto designará al técnico que participará de la recepción de los bienes, objeto de la contratación, vía quipux.
7. El día y hora establecido, el Administrador del contrato y el técnico, se reunirán en las bodegas del Hospital conjuntamente con el Guardalmacén y el proveedor, para la recepción de los bienes, en caso de que se presenten novedades no se suscribirá el acta entrega recepción, caso contrario procederán a la entrega recepción.
8. El Guardalmacén realizará el ingreso al sistema AS-400 de los bienes recibidos, y remitirá una copia al Administrador del Contrato.
9. El Administrador del Contrato remitirá para el proceso de pago el Acta Entrega Recepción, ingreso a Bodega y la captura de pantalla del portal de compras públicas, que evidencie que todos los documentos de la fase de ejecución y liquidación se encuentran cargados, a la Coordinación General Financiera.

### Proceso de pago



1. El Coordinador General Financiero, receptorá la documentación del proceso de contratación y reasignará a uno de los Analistas, para que proceda con el control previo, en el que verificará que se encuentren los documentos completos del proceso de contratación, esto es: informe de requerimiento y/o necesidad con los respaldos, memorando de autorización de la adquisición suscrita por autoridades competentes, acta de preguntas, respuestas y/o aclaraciones, acta de convalidación de errores, informe de calificación, resolución de adjudicación, contrato, garantías, designación del administrador del contrato, actas entrega recepción y captura de pantalla del SERCOP.

2. El Analista remitirá el proceso con el check list suscrito, en el que se evidencié el control previo realizado a la Contadora, para que proceda con el registro contable.

3. La Contadora una vez registrado el pago remitirá a la Tesorera para que realice el pago correspondiente, sea éste de anticipo y/o pago final, en caso de pago final, una vez efectuado se procederá a devolver las garantías al proveedor y dejará constancia en un documento acta entrega recepción con una copia de las garantías devueltas.

#### Proceso de utilización

1. El Guardalmacén que corresponda registrará los egresos en el sistema AS 400 y suscribirá conjuntamente con el requirente el Acta entrega recepción definitiva.

2. El custodio final elaborará semanalmente un informe en el que realizará el descargo de los bienes recibidos, en el cual constará el nombre del paciente que recibió el bien, número de historia clínica y fecha, el que deberá ser entregado al Jefe de Área para su control y archivo.

#### **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta fue validada con la Coordinadora de Auditoría Médica del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

**c) Herramientas y técnicas que se emplearon en la construcción del producto**

Para desarrollar la propuesta se utilizó la metodología por procesos BPM Operacional y el aplicativo Microsoft Visio en diagramación de flujos.

**3.3. Matriz que resume la articulación de las aplicaciones realizadas con los sustentos teóricos, metodologías y herramientas empleadas:**

<b>Ejes o partes principales del proyecto</b>	<b>Breve descripción de los resultados de cada parte</b>	<b>Sustento teórico que se aplicó en la construcción del proyecto</b>	<b>Metodologías, herramientas técnicas y tecnológicas que se emplearon</b>
<b>Marco metodológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento del proceso</li> <li>Análisis de las deficiencias de cada fase en el proceso de contratación</li> </ul>	Método cualitativo y estudio descriptivo, Muñoz Rocha, 2015	Observación Entrevista Análisis y recolección de información
<b>Marco teórico</b>	Definiciones de modelo de gestión, gestión por procesos, y BPM	Business Process Management	Análisis y recolección de información Uso de internet
<b>Propuesta</b>	Manual de Procesos Diagramas de flujo Fichas técnicas	Gestión por procesos Business Process Management	Microsoft Visio 2013 BPM Operacional

#### 4. CONCLUSIONES

- El modelo de gestión por procesos se desarrolló utilizando la metodología BPM Operacional, y las teorías de modelo de gestión y gestión por procesos.
- El uso de técnicas como la entrevista, observación participante; y, el análisis y recopilación de información permitió realizar el levantamiento del proceso y determinar las deficiencias de los procesos de contratación de bienes.
- En la propuesta se establecieron los lineamientos para el modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA EMPLEADA

Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2019, julio). Gestión por procesos by Editorial Mar Abierto—Issuu. Recuperado 19 de abril de 2020, de [https://issuu.com/marabierto/leam/docs/gestion\\_por\\_procesos](https://issuu.com/marabierto/leam/docs/gestion_por_procesos)

Chacón, C., & Fernández, J. (2014). Propuesta de mejora del proceso de desarrollo de software de una consultora de TI usando las buenas prácticas del BPM, CMMi y gestión de calidad de software. Recuperado 31 de mayo de 2020, de <http://docplayer.es/17293407-Universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas-laureate-international-universities.html>

Freund, J., Rücker, B., & Hitpass, B. (2014, marzo). BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 4ta Edición Actualizada. Recuperado 23 de abril de 2020, de Edoc.pub website: <https://edoc.pub/queue/bpmn-20-manual-de-referencia-y-guia-practica-spanish-edition-pdf-free.html>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Revista científica Pensamiento y Gestión, 0(27). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846>

Heredia, E. E., Nieto, R. B., Sermeño, C. A., & Zelayandía, T. B. (2019). Estudio y fortalecimiento de los procesos de hospitalización en los hospitales de tercer nivel del minsal. 1118.

ISO 9001:2015. (s. f.). Recuperado de 45

[http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)

Mantilla, S. (2013). Propuesta de implementación de un sistema de administración por procesos que permita una correcta aplicación de estándares de gestión en el desempeño de los directivos y docentes del colegio experimental nocturno “Gabriela Mistral” (Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2523>

Marcelino Aranda, M., & Ramírez Herrera, D. (2014). Administración de la Calidad: Nuevas Perspectivas. Grupo Editorial Patria.

Robben, X. (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva. 50Minutos.es.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Recuperado 19 de abril de 2020, de [https://elibro.net/es/ereader/uisrael/73662?as\\_all=sampieri&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/uisrael/73662?as_all=sampieri&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)

Secretaría Nacional de Administración Pública (2016). Acuerdo Ministerial 1573 Registro Oficial 739 de 22-abr.-2016.

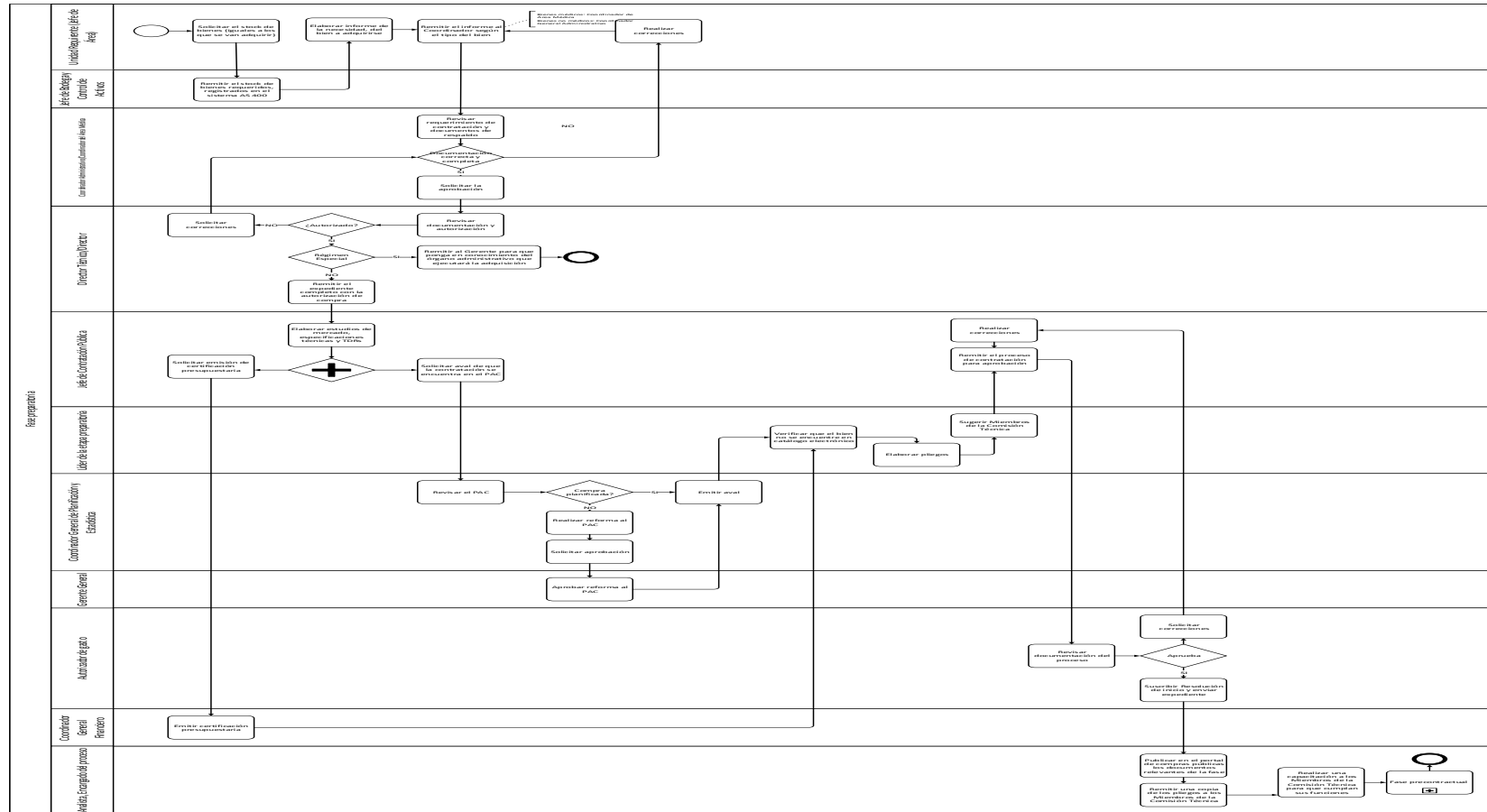
Unknown. (2015, febrero 26). Ensayo. Recuperado 2 de mayo de 2020, de Servicios de TI website: <http://armando-garcia-cesareo.blogspot.com/2015/02/>

Velez, J. (s. f.). Mejoramiento de los procesos de la empresa (H.James harrington. Recuperado de [https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO\\_DE\\_LOS\\_PROCESOS\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_H.James\\_harrington](https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington)

## 6. ANEXOS

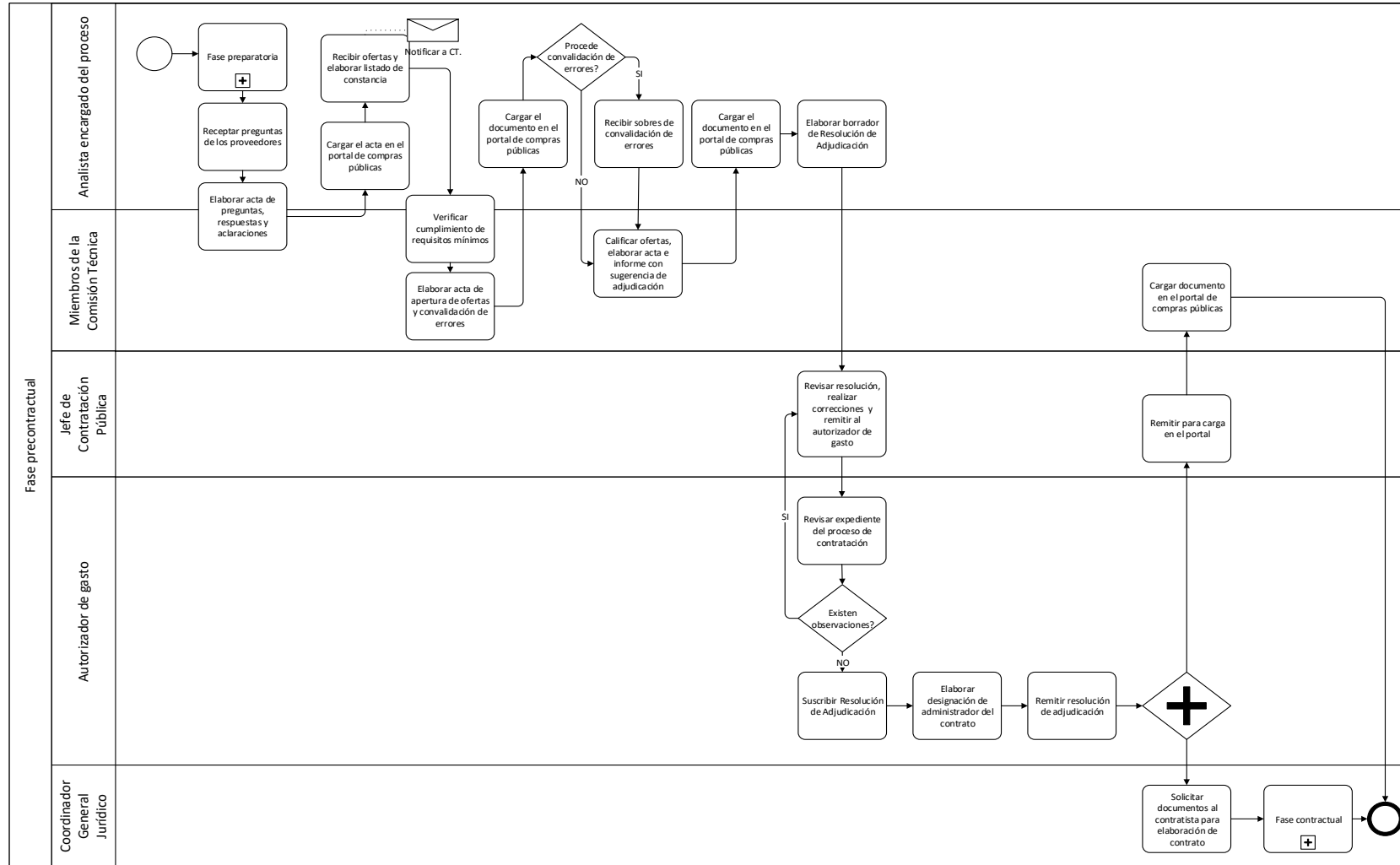
### ANEXO 1. DIAGRAMAS DE FLUJO

#### FASE PREPARATORIA



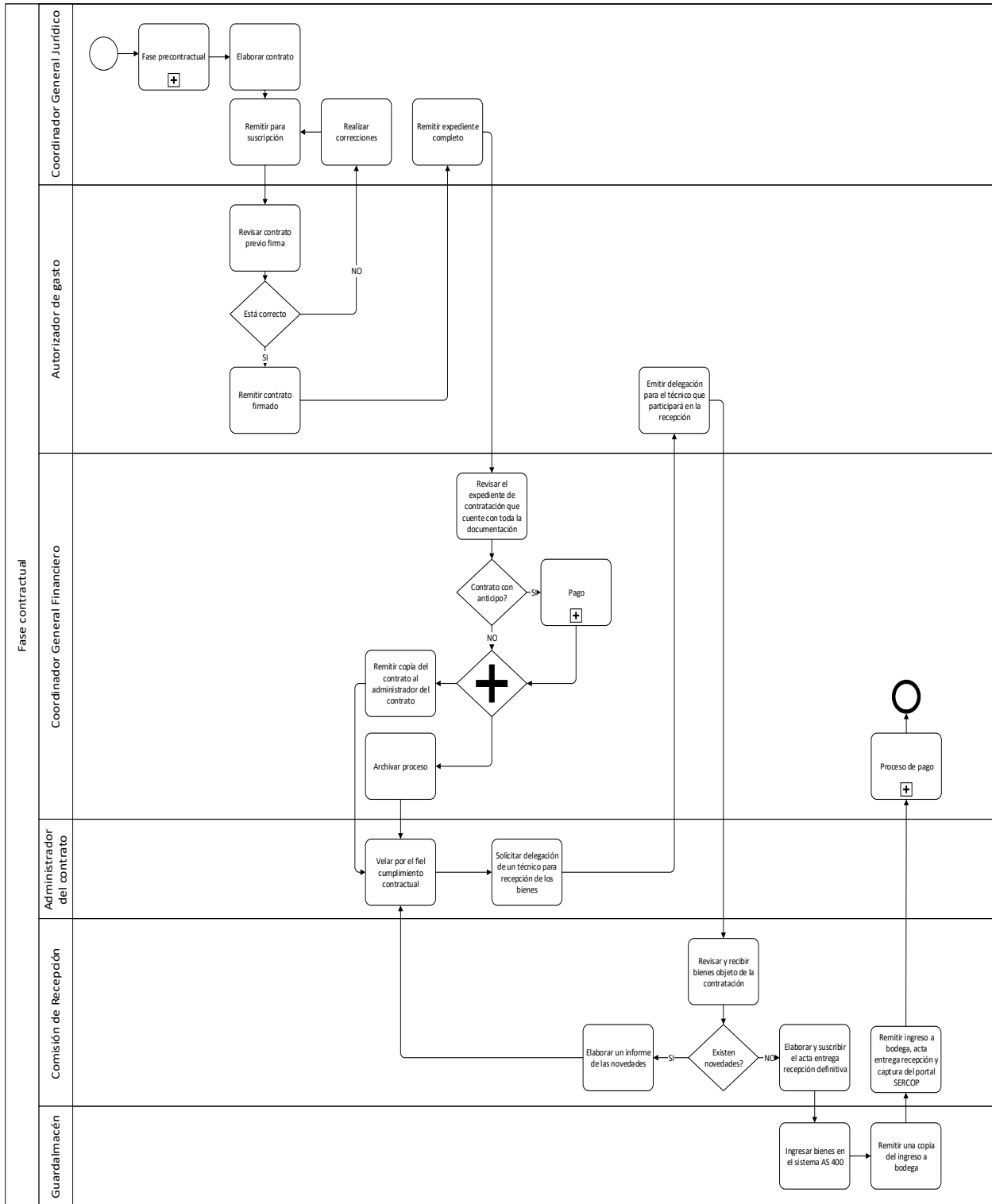
Elaborado por: Sastia Lascano

# FASE PRECONTRACTUAL



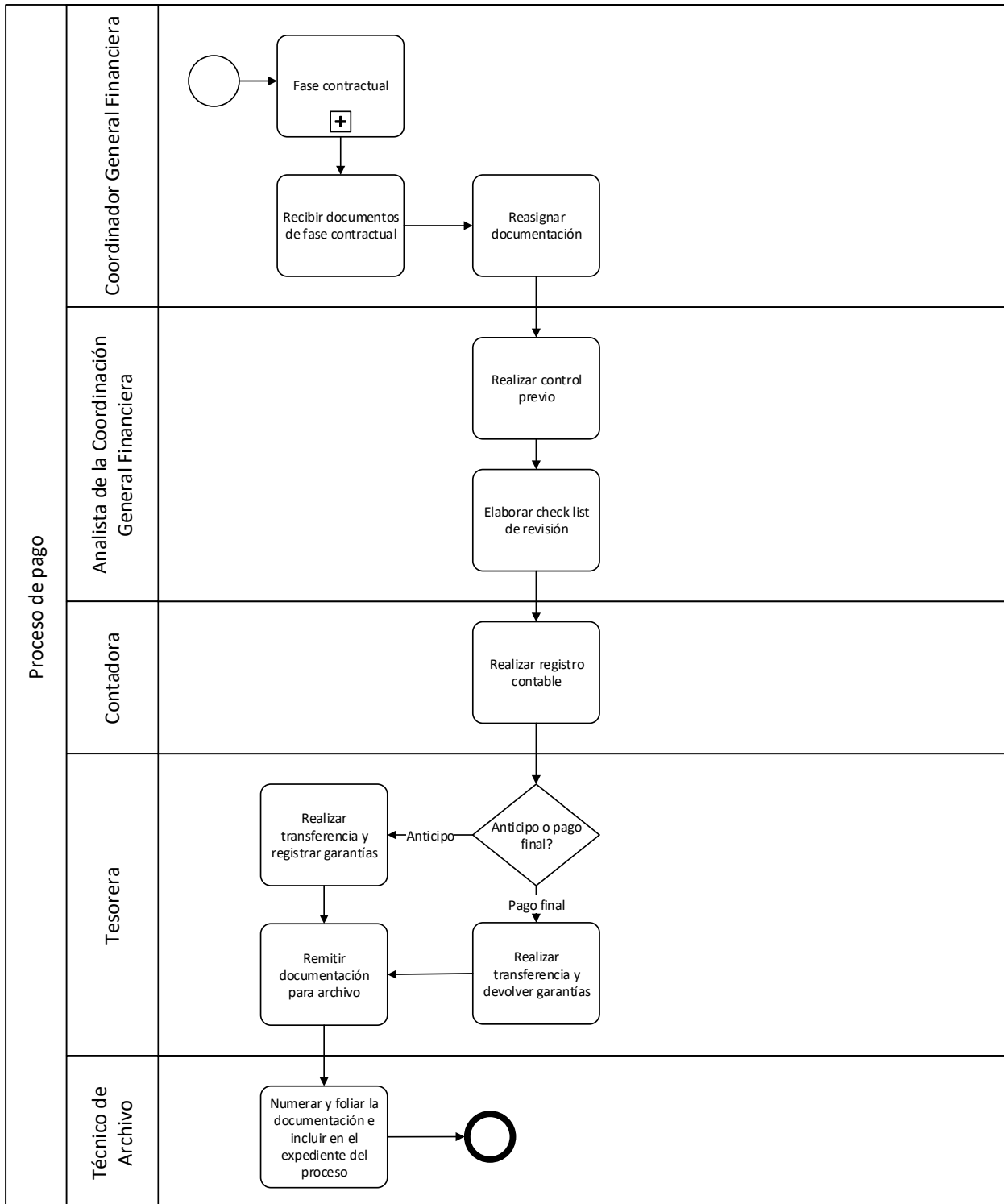
Elaborado por: Sastia Lascano

# FASE CONTRACTUAL



Elaborado por: Sastia Lascano

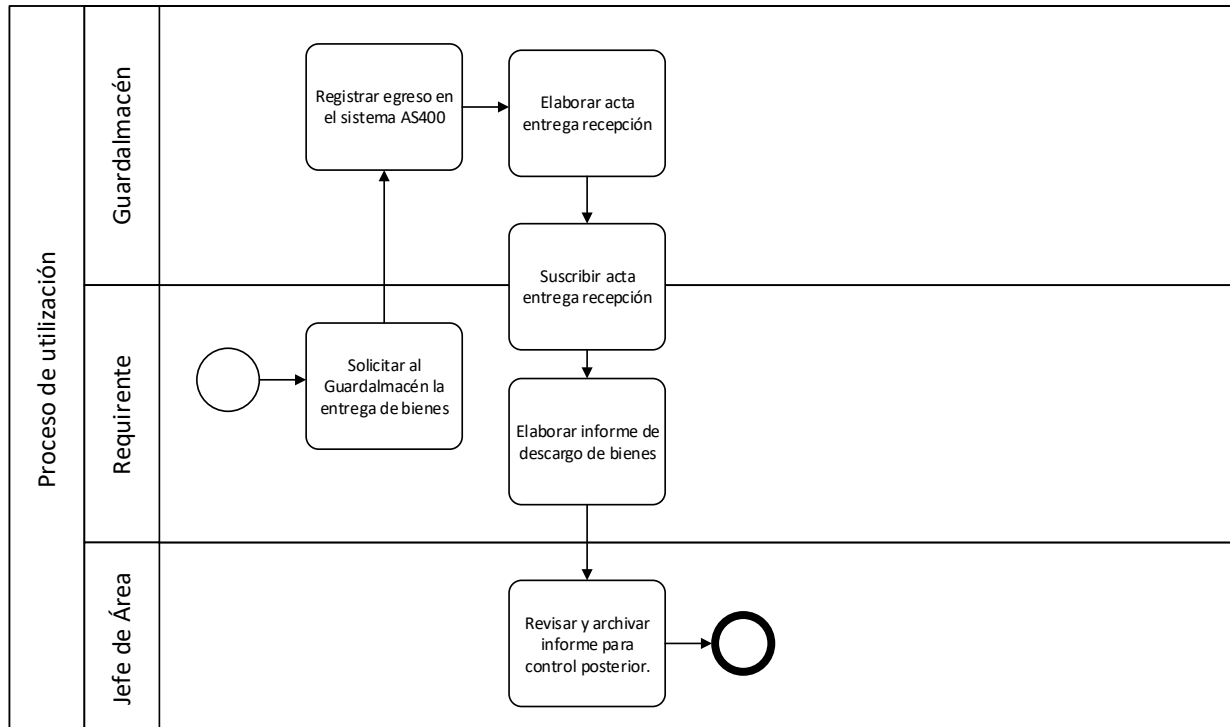
# PROCESO DE PAGO



Elaborado por: Sastia Lascano



## PROCESO DE UTILIZACIÓN



Elaborado por: Sastia Lascano

## ANEXO 2. FICHAS DE PROCESOS

### FASE PREPARATORIA

Nombre del proceso	Responsable del proceso	Objetivo
Fase preparatoria	Jefe de Contratación Pública	Establecer y mejorar el proceso de adquisición de bienes (fase preparatoria).
Controles	Actividad inicial	Medidores
Auditoría aleatoria de la fase preparatoria ejecutada por la Coordinación de Auditoría Médica.	Solicitar el stock de bienes (iguales a los que se van adquirir)	Resultados de análisis de marco legal aplicable Resultados de auditorías
	Actividad final	
	Realizar una capacitación a los Miembros de la Comisión Técnica para que cumplan sus funciones	
Entradas	Subprocesos	Salidas
Stock de bienes en bodega central y del área. Informe de requerimiento de contratación. Certificación presupuestaria. Aval PAC	N/A	Informe de necesidad Resolución de inicio del proceso de contratación
Documentos involucrados	Recurso Humano	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock de bodega</li> <li>• Certificación presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Bodega y Control de Activos</li> <li>• Coordinadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de la empresa</li> <li>• Utilitarios de computación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval PAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Técnico</li> <li>• Director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros de oficina</li> </ul>
--	--	--

### FASE PRECONTRACTUAL

Nombre del proceso	Responsable del proceso	Objetivo
Fase precontractual	Jefe de Contratación Pública	Establecer y mejorar el proceso de adquisición de bienes (fase precontractual).
Controles	Actividad inicial	Medidores
Revisión aleatoria del cumplimiento de requisitos del proveedor adjudicado.	Receptar preguntas de los proveedores.	Resultados de análisis de marco legal aplicable Resultados de auditorías
	Actividad final	
	Solicitar documentos al contratista para elaboración de contrato.	
Entradas	Subprocesos	Salidas
Preguntas de proveedores Ofertas Convalidación de errores	N/A	Acta de preguntas, respuestas y aclaraciones Informe de calificación técnica Resolución de adjudicación

<b>Documentos involucrados</b>	<b>Recurso Humano</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas oferentes</li> <li>• Check list de cumplimiento de requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizador del gasto</li> <li>• Miembros de la Comisión Técnica</li> <li>• Analista encargado del proceso de contratación</li> <li>• Jefe de Contratación Pública</li> <li>• Coordinador General Jurídico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de la empresa</li> <li>• Utilitarios de computación</li> <li>• Suministros de oficina</li> </ul>

#### **FASE CONTRACTUAL**

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Responsable del proceso</b>	<b>Objetivo</b>
Fase contractual	Administrador del contrato	Establecer y mejorar el proceso de adquisición de bienes (fase contractual).
<b>Controles</b>	<b>Actividad inicial</b>	<b>Medidores</b>
Análisis de los productos contratados, recibidos y verificación de cumplimiento de plazos	Elaborar contrato	Resultados de análisis de marco legal aplicable
	<b>Actividad final</b>	Resultados de auditorías internas
	Remitir ingreso a bodega, acta entrega recepción y captura del portal SERCOP	

<b>Entradas</b>	<b>Subprocesos</b>	<b>Salidas</b>
Requisitos legales para suscripción de contrato. Expediente del proceso de contratación.	N/A	Contrato Acta entrega recepción Ingreso a bodega Informe administrador de contrato
<b>Documentos involucrados</b>	<b>Recurso Humano</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro matriz de identificación de requisitos legales y cumplimiento legal</li> <li>• Registro de revisión gerencial</li> <li>• Registro de checklist de inspección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador General Jurídico</li> <li>• Autorizador de gasto</li> <li>• Coordinador General Financiero</li> <li>• Administrador del contrato</li> <li>• Comisión de recepción</li> <li>• Guardalmacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de la empresa</li> <li>• Utilitarios de computación</li> <li>• Suministros de oficina</li> </ul>

### **PROCESO DE PAGO**

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Responsable del proceso</b>	<b>Objetivo</b>
Pago	Coordinador General Financiero	Establecer y mejorar el pago en el proceso de adquisición de bienes.
<b>Controles</b>	<b>Actividad inicial</b>	<b>Medidores</b>
Revisión del expediente del proceso de contratación.	Recibir documentación para pago	Resultados de análisis de marco legal aplicable Resultados de auditorías

	<b>Actividad final</b>	internas
	Numerar y foliar la documentación e incluir en el expediente del proceso	
<b>Entradas</b>	<b>Subprocesos</b>	<b>Salidas</b>
Expediente del proceso de contratación	N/A	Pago ejecutado Expediente archivado
<b>Documentos involucrados</b>	<b>Recurso Humano</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe administrador del contrato</li> <li>Solicitud de pago</li> <li>Acta entrega recepción definitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador General Financiero</li> <li>Tesorera</li> <li>Contadora</li> <li>Técnico de Archivo</li> <li>Analista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficinas de la empresa</li> <li>Utilitarios de computación</li> <li>Suministros de oficina</li> </ul>

## PROCESO DE UTILIZACIÓN

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Responsable del proceso</b>	<b>Objetivo</b>
Fase utilización	Guardalmacén	Establecer y mejorar la utilización de los bienes adquiridos.
<b>Controles</b>	<b>Actividad inicial</b>	<b>Medidores</b>
Verificar que los egresos de bienes se encuentren	Solicitar al Guardalmacén la entrega de bienes	Resultados de análisis de marco legal aplicable

documentados y registrados, así como también su uso.	<b>Actividad final</b>	Resultados de auditorías
	Revisar y archivar informe para control posterior.	
<b>Entradas</b>	<b>Subprocesos</b>	<b>Salidas</b>
Ingreso y egreso de bodega	N/A	Reporte de utilización de los bienes
<b>Documentos involucrados</b>	<b>Recurso Humano</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de bien</li> <li>• Ingreso de bodega</li> <li>• Egreso de bodega</li> <li>• Informe de utilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Área</li> <li>• Servidor requirente</li> <li>• Guardalmacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de la empresa</li> <li>• Utilitarios de computación</li> <li>• Suministros de oficina</li> </ul>