



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE  
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**SUSTENTADO POR:**

**SONIA LUCINDA RAMIREZ ALVARADO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE  
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JESSY CAROLINA AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO  
FERNANDO NEDA BRITO**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
ING.JUAN JACOBO PAREDES  
LIC.VIRGILIO PAREDES  
ING.FRANCISCO MONDINO**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES Y**  
**CONTRATACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Sonia Lucinda Ramírez Alvarado

**RESÚMEN**

La Ley de Contratación del Estado de Honduras, obliga a la Administración Pública a planificar, programar, organizar, ejecutar, supervisar, y controlar las actividades de contratación de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad por medio de procesos estructurados y reglamentados. Sin embargo, la mayor parte de estas instituciones realizan dichos procesos de acuerdo a lo conveniencia de sus estructuras administrativas y no garantiza la eficiencia y transparencia de los mismos. Por esta razón, esta investigación pretende determinar las oportunidades de mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una institución adscrita a la administración pública, por medio del diagnóstico y evaluación de los mismos. Mediante un diseño de investigación mixto, aplicando herramientas estadísticas para la evaluación y el Mejoramiento de Procesos, se evalúan los procesos para definir las necesidades de mejora y se propone un modelo, que propone mejorar la eficiencia, el tiempo y costo de ejecución de los procesos de adquisición y contratación de la institución. Se recomienda a la Institución evaluada la implementación de esta modelo puesto que su implementación podrá satisfacer las necesidades y expectativas de una institución pública o privada para mejorar las condiciones de celeridad, racionalidad y eficiencia.

**Palabras Claves:** Mejora de Procesos, Eficiencia, Gestión de Adquisiciones y Contrataciones.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **THE EVALUATION AND IMPROVEMENT OF THE PROCUREMENT AND CONTRACTING PROCESS**

### **AUTHOR:**

Sonia Lucinda Ramírez Alvarado

### **ABSTRACT**

The Procurement Law of Honduras, requires the Public Administration to plan, schedule , organize , implement, monitor , and control the procurement activities so that their needs are met in a timely manner and in the best condition of time, cost and quality through structured and regulated processes. However, most of these institutions perform these processes according to the convenience of their administrative structures and does not guarantee the efficiency and transparency on their procurement processes. Therefore, this research aims to identify opportunities to improved the procurement process of public institution, through the diagnosis and evaluation of what are they doing actually in the procurement cycle. Using a mixed research design, statistical tools for evaluation and process improvement, processes are evaluated to identify the needs for improvement and to proposed a model for Process Improvement, which it can be also applicable to other institutions in the public or private sector, this model aims to improve the efficiency, time and cost of the procurement and contracting activities of the institution. The implementation of this model is recommended to the higher administration of the evaluated institution, since its implementation will meet the needs and expectations of the institution in terms of speed, efficiency and rationality.

**Key Words:** Process Improvement, Procuremet, Efficiency

## DEDICATORIA

Al ser que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a DIOS.

A mi amado Hijo Ricardo, el motivo y la razón para seguir superándome, fuiste tú quien en los momentos más difíciles me diste tu amor y comprensión para superarlo y poder dejarte una enseñanza, que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que impida poderlo Lograr. Te Amo hijo.

A mis Padres, por todo el amor que me dan y porque el orgullo que hoy sienten por mí fue lo que me hizo llegar hasta el final; a mis Hermanos, Melissa y Rolando, porque con su amor, unión y apoyo incondicional compartían conmigo buenos y malos momentos que me animaban a seguir adelante.

También, a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme todo su amor, amistad , tolerancia y ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado: Julio, Scarlett, Tania, familiares, amigos, amigas y mis queridas sobrinas.

Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias A Dios, por darme la fuerza, salud, templanza para sobrellevar todos los obstáculos del camino y poder disfrutar de este triunfo con alegría y agradecimiento. A mi Hijo, Padres, Hermanos, Familia y Amigos por amarme, entenderme y tolerarme siempre, en especial en estos últimos años de estudio.

A mis asesores de Tesis y amigos: Ingeniera Jessy Carolina Ayestas y Licenciado Fernando Neda Brito, porque de Ustedes he aprendido a conocer y valorar más mi carrera, por compartirme sus conocimientos, sus consejos, paciencia y por estar siempre prestos a mis llamados y consultas.

A los Directores Especialistas del INPREMA, por brindarme su apoyo incondicional durante la realización de mi tesis, confiar en mi trabajo y recomendaciones brindadas.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	11
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.6.1 RELEVANCIA.....	16
1.6.2 CONVENIENCIA.....	16
1.6.3 VIABILIDAD .....	17
1.6.4 APLICABILIDAD .....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	18
2.2 TEORÍAS.....	20
2.2.1 TEORÍA DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	21
2.2.2 TEORIAS DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS .....	27
2.2.3 TEORÍA DE LA MEJORA DE PROCESOS.....	30

2.2.4	METODOLOGÍA DE INGENIERÍA DE MÉTODOS .....	32
	CAPÍTULO III.METODOLOGÍA .....	36
3.1	ENFOQUES Y MÉTODOS .....	36
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	39
3.5	INSTRUMENTOS APLICADOS .....	39
3.6	TÉCNICAS .....	41
3.7	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	41
3.7.1	FUENTES PRIMARIAS.....	41
3.7.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	42
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	43
4.1	PROCESO ACTUAL .....	43
4.2	DEFINIR EL PROCESO A EVALUAR Y MEJORAR .....	53
4.2.1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO .....	54
4.3	MEDIR EL PROCESO.....	61
4.3.1	HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS .....	62
4.3.2	DIAGRAMA DE PARETO .....	64
4.3.3	FLUJOGRAMA DEL PROCESO .....	70
4.4	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO .....	72
4.4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	72
4.5	MEDICIÓN DEL PROCESO.....	75
4.5.1	MEDICIÓN CON RESPECTO AL TIEMPO.....	75
4.5.2	MEDICIÓN RESPECTO A LOS RESULTADOS .....	79

4.6	CALIFICACIÓN DEL PROCESO.....	81
4.7	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO .....	89
4.7.1	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA ACTUAL.....	90
4.7.2	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA MEDIANTE TIEMPOS IDEALES DE EJECUCIÓN.....	92
4.7.3	COMPARACIÓN DE RELACIONES COSTO – BENEFICIO .....	95
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		100
5.1	CONCLUSIONES.....	100
5.2	RECOMENDACIONES .....	102
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		103
6.1	PROYECTO DE MEJORA DE PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA PARA UNA INSTITUCION GUBERNAMETAL .....	103
6.2	INTRODUCCIÓN.....	103
6.3	PLAN DE ACCIÓN .....	103
6.3.1	ANÁLISIS DE LAS CALIFICACIONES DEL PROCESO Y PROPUESTAS DE MEJORA .....	104
6.3.2	MEJORAMIENTO DE LOS TIEMPOS Y ESTRUCTURA DE PROCESOS.....	106
6.3.3	FLUJOGRAMA DEL PROCESO MEJORADO.....	109
6.3.4	PROPUESTA DE CALIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA.....	111
6.4	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	113
6.5	PRESUPUESTO .....	114
BIBLIOGRAFIA.....		115
ANEXOS.....		118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de Procesos de Adquisición del INPREMA años 2012-2013..	10
Figura 2. Variables Principales de la Investigación.....	12
Figura 3. Ciclo de vida de un Proyecto.....	23
Figura 4. Ciclo de vida de un proyecto según PMI.....	23
Figura 5. Fases de Proceso de Adquisiciones según el PMBOK.....	24
Figura 6. Ciclo de Proceso de Licitación Pública con Precalificación.....	25
Figura 7. Etapas del Proceso de Gestión de Adquisiciones.....	26
Figura 8. Componentes esenciales de un Proceso.....	28
Figura 9. Representación Gráfica de un Proceso.....	29
Figura 10. Diseño de la Investigación.....	37
Figura 11. Muestra de la Investigación.....	38
Figura 12. Procesos de Adquisición que se realizan en la institución.....	44
Figura 13. Porcentaje de participación según Categorías de Adquisición.....	45
Figura 14. Principales Problemas que afectan los Procesos de Adquisiciones de la Institución evaluada, según encuesta.....	46
Figura 15. Influencia de los problemas en los Procesos de Adquisición, según encuesta.....	46
Figura 16. Criterios para la priorización de procesos.....	47
Figura 17. Parámetro de Medición del Impacto y del Riesgo de los Procesos.....	48
Figura 18. Áreas de Mejora de Procesos.....	50
Figura19. Calificación de Competencias de Personal.....	50
Figura 20. Participación porcentual de calificaciones en evaluación de competencias de personal.....	51
Figura 21. Porcentajes de Personal Ejecutor de Adquisiciones que ha recibido Capacitación en el tema.....	52

Figura 22. Razones por las que no ha tomado Capacitación en Adquisiciones.....	52
Figura 23. Proceso de Licitación Pública.....	55
Figura 24. Diagrama de Pareto de un Proceso de Licitación Pública.....	64
Figura 24. Flujograma del Proceso de Licitación Pública Actual.....	71
Figura 25. Diagrama Causa y Efecto Licitación Pública.....	72
Figura 26. Lluvia de ideas para mejorar Demoras.....	74
Figura 27. Gráfico comparativo entre el ejecución línea base y tiempo real de ejecución.....	78
Figura 29. Actividades Críticas del proceso de Licitación Pública.....	79
Figura 30. Comparacion de costos de Licitación Pública mediante Método Actual y Método Mejorado.....	96
Figura 31. Comparación de los porcentajes de adjudicación de la Licitación Pública mediante método actual y método mejorado.....	96
Figura 32. Comparación de los costos de Método Actual y Método Mejorado.....	97
Figura 33. Comparación de Costos y Beneficios de Método Actual y Método Mejorado.....	98
Figura 34. Comparación de Proporción Costo- Beneficio Método Actual y Método Mejorado.....	99
Figura 35. Flujograma de Proceso de Licitación Pública Mejorado.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de la Investigación .....	13
Tabla 2. Simbología empleada en el Diagrama de Procesos de la Operación .....	34
Tabla 3 Simbología empleada en el Diagrama de Proceso de Flujo .....	35
Tabla 4. Calificación del Impacto y Riesgo del Proceso de Compras Menores .....	48
Tabla 5. Calificación del Impacto y Riesgo del Proceso de Licitación Pública Nacional.....	49
Tabla 6. Rangos de Calificación para el examen de Competencias de Personal....	51
Tabla 7. Cuadro comparativo de Factores que inciden en la Priorización de procesos .....	53
Tabla 8. PEPSU de proceso de licitación pública .....	57
Tabla 9. Hoja de Trabajo para el análisis de procesos .....	62
Tabla 10.Tablas de Frecuencias.....	64
Tabla 11.Tabla Resumen de Resultados del Análisis de Hoja de Procesos.....	66
Tabla 12. Actividades de Operación .....	66
Tabla 13. Actividades de Traslado.....	67
Tabla 14. Actividades de Demora .....	67
Tabla 15. Actividades de Verificación .....	69
Tabla 16. Actividades de Archivo.....	69
Tabla 17. Período de Ejecución de Proceso de Licitación Pública Internacional para la Adquisición de Bienes Banco Mundial. ....	76
Tabla 18. Comparación de Tiempos de Ejecución de Proceso de Licitación Pública .....	77
Tabla 19. Indicadores de Medición de Resultados del Proceso de Licitación Pública .....	80
Tabla 20. Calificación del Tiempo .....	81
Tabla 21. Calificación de Tiempos de Ejecución de Procesos de Licitación Pública	82
Tabla 22.Calificación de los Resultados .....	83

Tabla 23. Indicadores de Eficiencia. ....	83
Tabla 24. Calificación de las variables en función del Proceso seleccionado.....	85
Tabla 25. Calificación del proceso de Licitación Pública.....	88
Tabla 26. Costos de una Licitación de acuerdo al método actual. ....	90
Tabla 27. Relación Costo-Beneficio Método Actual.....	92
Tomando como consideración los tiempos de línea base descritos en la Tabla 28. Período de Ejecución de Proceso de Licitación Pública Internacional, para la Adquisición de Bienes Banco Mundial se calculó el costo de realizar una Licitación Pública mediante un proceso de tiempo base ideal. ....	92
Tabla 29. Costos de Una Licitación con los tiempos de Línea Base.....	92
Tabla 30. Relación Costo Beneficio Tiempos Línea Base .....	95
Tabla 31. Comparación de Costos de Método Actual y Método Mejorado .....	97
Tabla 32. Análisis de las calificaciones del Proceso y Propuestas de Mejora .....	104
Tabla 33. Hoja de análisis del Proceso Mejorado .....	107
Tabla 34, Modelo de flujo Mejorado.....	108
Tabla 35. Indicadores Mejorados.....	111
Tabla 36. Calificación de los procesos mejorados.....	111
Tabla 37. Cronograma de Aplicabilidad de la Propuesta.....	113
Tabla 38. Presupuesto de Aplicabilidad de la Propuesta.....	114

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se conocen los componentes del planteamiento de la investigación con el propósito de tener un conocimiento integral y general de la investigación , como ser: La Introducción, antecedentes del problema, enunciado del problema, las preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, las variables de la investigación y la justificación del estudio.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Los procesos de adquisiciones y contrataciones, tanto en instituciones de la administración públicas como privadas, constituyen una de las funciones principales de la gestión administrativa. La adquisición de bienes y servicios por parte de la administración pública requiere la aplicación de los pilares fundamentales que deben respaldar los procesos de compras o adquisiciones a nivel mundial, los cuales son: celeridad, racionalidad, transparencia y eficiencia.

Actualmente, la gestión de Adquisiciones es una de las áreas más dinámicas de cualquier organización tanto del sector público como del privado. En el ámbito público, el continuo incremento de los servicios necesarios para satisfacer las nuevas demandas y las expectativas sociales y el necesario control del gasto público requieren de una adecuada actualización y adaptación en su gestión a las nuevas tecnologías.

La importancia que tiene el mejorar los procesos de adquisiciones en las instituciones de la administración pública es una oportunidad para: hacer más eficaz la administración y asignación de recursos, adecuado manejo de fondos, igualdad en la participación ciudadana para los concursos de licitación pública y obtener bienes y servicios en las mejores condiciones de calidad, tiempo y costo

En Honduras, la gestión de adquisiciones en la administración pública es de gran importancia ya que es en los departamentos de compras y contrataciones donde

se adquieren los bienes, suministros, servicios, contrataciones de obras y consultorías, el engranaje de las instituciones públicas están en estas unidades de compra. Pero lamentablemente la falta de eficiencia en la gestión, controles adecuados y procesos estructurados y formales han dado paso a la burocracia, corrupción y colusión que están convirtiéndose en características de la gestión de administración pública hondureña.

Mediante este estudio no se pretende disuadir, ni mucho menos eliminar estos aspectos que empañan y enturbian las instituciones públicas, mas sin embargo proponer un modelo para aquellas instituciones que quieren hacer bien las cosas desde la primera vez, y cambiar la modalidad empírica y desorganizada de gestión a una gestión más ordenada , eficiente y por ende transparente y confiable

La motivación de este estudio responde a la experiencia de la investigadora en Gestión de Adquisiciones la Administración Pública de Honduras y en Proyectos financiados con fondos externos, al ser usuaria del sistema se posee conocimiento de los problemas y atrasos que implica el hecho de no estructurar y reglamentar los procesos y de los problemas de cultura organizacional al que se enfrenta un cambio de en la manera de hacer las cosas en este tipo de organizaciones, tarea , nada fácil pero no imposible y que posee un alto potencial para el ordenamiento de la Gestión de Adquisiciones en las entidades públicas.

Con este estudio se pretende proponer un modelo de análisis y mejora de procesos que en primer lugar identifique los procesos principales de adquisiciones y contrataciones que se realizan en la Institución y seleccionar el proceso que presenta mayor relevancia y requiera mejora la eficiencia en su ejecución, para aplicar el modelo de análisis del proceso por medio de diferentes técnicas de la gestión por procesos, realizando en primer lugar la descripción y análisis del proceso para continuar con la aplicación de herramientas para el diagnóstico del proceso que identifique los principales problemas que le impiden una eficiente gestión, medirlo y calificarlo e identificar las áreas que requieran una mejora y continuar así con la fase de mejora del proceso.

La institución donde se ha desarrollado el estudio es el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA), que es una institución desconcentrada parte del engranaje del sector público. Para la institución es relevante tener un eficiente proceso de adquisiciones y contrataciones con procesos estructurados, reglamentados y que puedan interpretarse de manera tal que permitan la selección de la oferta más conveniente al interés general en condiciones de celeridad, racionalidad y eficiencia.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para establecer una referencia sobre el tema central de la investigación es importante definir que una Adquisición:“ consiste en la incorporación al patrimonio de una persona o empresa de un bien, servicio u obra, que le es prestado o ejecutado por un tercero a cambio de una prestación”.(BID, 2008). La adquisición de bienes y servicios se refiere a “la compra de bienes materiales y a la contratación de personas físicas o jurídicas que garanticen el cumplimiento de los planes de trabajo de acuerdo a los objetivos del Programa o del Proyecto”. (Wilson Tineo Moronta, 2012)

En los años ochenta, los organismos internacionales de desarrollo, promueven en la región el crédito formalizado por medio de convenios de préstamo o donaciones, para ser utilizado en Proyectos que fomenten el desarrollo y reduzcan la pobreza. Organismos internacionales como ser: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Comunidad Económica Europea, entre otros, reconocen la importancia de apoyo a la gestión de los proyectos y reforma de los sistemas de adquisiciones públicas en países prestatarios con el propósito de aumentar la eficiencia, equidad y transparencia en el gasto de los recursos públicos.

Estos organismos han establecido políticas y normas de adquisición para asegurar que se cumplan los principios fundamentales de las adquisiciones que conllevan a

la promoción de las buenas prácticas y evaluación del debido proceso en la administración de las adquisiciones, así como también los procesos que se deben realizar para ejecutar el ciclo de las adquisiciones de manera transparente, eficiente y enmarcado en leyes y políticas para ello definidas.

Una buena gestión de las adquisiciones puede significar grandes oportunidades: para la administración pública: pues se asegura la adquisición de bienes o servicios en ideales condiciones de calidad tiempo y gasto; para los beneficiarios pues se pone a su disposición bienes y servicios que han sido seleccionados bajo una adecuada evaluación de ofertas; y a los proveedores pues tienen la oportunidad de participar en procesos licitatorios en igualdad de condiciones.

Los procesos de compra y contratación que se realizan en ámbito de la Administración Pública de Honduras no gozan de credibilidad por parte de los empresarios y comerciante hondureños que podrían ser posibles proveedores del Estado, a raíz de los casos de corrupción y falta de transparencia que rodea a estos procesos.

El *Informe Nacional de Transparencia 2009* (CNA, 2009) indica que un alto porcentaje de las denuncias y casos de corrupción que registra la ciudadanía se refiere a las contrataciones del Estado, siendo ésta calificada por la percepción ciudadana como la tercera de las formas más comunes de corrupción debido a la vulnerabilidad en el sistema de contrataciones del Estado, lo cual impide o dificulta una gestión pública eficiente y transparente.

El Informe de Transparencia 2009 del Consejo Nacional de Anticorrupción resalta la importancia de la relación entre el cumplimiento de los objetivos sustantivos de la gestión pública y la eficiencia del proceso de las contrataciones en vista que las contrataciones públicas son una herramienta fundamental para que los Estados cumplan con los fines que les competen y de esa manera satisfacer las necesidades de la sociedad.

En Honduras, la Ley de Contratación del Estado rige la ejecución de procesos de adquisición de bienes, servicios, servicios de no consultoría, contratación de obras y consultorías, la aplicabilidad de esta y de otras leyes que fueron creadas para eficientar las gestiones internas de las instituciones gubernamentales y poder hacerle frente a los retos que la puerta de la globalización abre al país, se ve obstaculizada por la corrupción, colusión, falta de ética, poca transparencia y el exceso de burocracia.

Los controladores del cumplimiento de las disposiciones de la LCE son el Tribunal superior de Cuentas (TSC). Tribunal Superior de Cuentas que realiza el control ex post financiero, gestión, resultados y el establecimiento de un sistema de transparencia en la gestión de los servidores públicos y la Procuraduría de la República (PGR) que es la representación oficial del Estado en los actos de contratación.

A pesar de los esfuerzos de estas instituciones de regulación para frenar o evitar la corrupción en las compras y contrataciones del Estado, es una tarea difícil de conseguir ya que se considera la corrupción en este ámbito un problema cultural de la región. Así mismo el exceso de burocracia estatal en los procesos de adquisiciones y contrataciones disminuye la capacidad de respuesta oportuna a los clientes internos y externos de la institución, aumenta los costos operativos y la garantía de calidad al contratar procesos eficientes y confiables. (Ozlak, 2007).

Los procedimientos para la contratación pública están establecidos en la Ley de Contratación del Estado (LCE) y los organismos de administración pública, tal como lo establece el Principio de Eficiencia de la LCE, tienen la responsabilidad de estructurar, reglamentar e interpretar los procesos que dan la aplicabilidad a la LCE.

Precisamente éste constituye un eje toral del problema que se presenta en cuanto a la burocratización de la ejecución de los procesos de Adquisiciones y

Contrataciones de la administración pública, puesto que no existe una estandarización del proceso a realizar y una apropiada esquematización de los mismos, en su lugar, cada entidad pública elabora sus procesos de acuerdo a las estructuras administrativas propias de las dependencia.

Esta incongruencia en el flujo de procesos, deficiente estructura y falta de conocimiento en la ejecución del ciclo de las adquisiciones, conlleva a realizar procesos de adquisición que no garantizan la celeridad, racionalidad y eficiencia en el desarrollo de los mismos. Se pretende, entonces, en esta investigación, analizar los procesos de adquisición y contratación que se realizan en la Institución y una vez realizado el diagnóstico, presentar un modelo de gestión de adquisiciones que mejore los procesos de compras y contrataciones de entidades de una Institución del Sector Público.

El presente estudio de investigación, identifica técnicas y procedimientos para el análisis y la mejoras de procesos de adquisición y serán aplicadas a una institución de la administración pública, ya que es el sector más vulnerable en cuanto a transparencia y buenas prácticas.

La presente investigación se realizó en el Instituto Nacional De Previsión Del Magisterio (INPREMA). La gestión de compras y contrataciones del Instituto se enmarca en adquirir bienes y contratar servicios que fortalecen su gestión administrativa, servicios que brindan beneficios a empleados, servicios que aseguran edificios, cartera crediticia, algunas obras de construcción y contratación de consultorías específicas para cubrir necesidades de otros departamentos. Las compras y contrataciones del instituto es una de las funciones y responsabilidades del Departamento Administrativo del INPREMA.

Galiano, Yáñez & Fernández, en su informe sobre el Análisis y Mejora en Organizaciones Públicas indica la importancia de revisar los procesos de adquisición de las instituciones públicas ya que estos por sus características de ser universales, complejos y dinámicos requieren de revisión periódica. El informe agrega que con el análisis y la mejora de los procesos de trabajo se persigue que

las tareas a desarrollar por la organización alcancen un nivel superior de eficiencia en relación a una situación anterior.

Define claramente las etapas que constituyen un procedimiento de mejora de procesos que son:

- 1) Evaluación del Proceso
- 2) El análisis de los problemas y sus causas. Posteriormente, el diseño y la planificación de la implantación de soluciones que mejoren el proceso.
- 3) La mejora del proceso mediante la implantación de los objetivos de mejora planificados y la evaluación de los resultados obtenidos.

Los autores concluyen que en el entorno del sector público es ineludible mejorar para gestionar los recursos de una forma más eficiente y así poder satisfacer con calidad más necesidades y expectativa sociales.

Organismos Internacionales como ser BID, PNUD y BM, han estudiado estos aspectos en relación a la mejora de procesos y han formulado manuales que servirán como orientación de esta investigación en relación a las buenas prácticas, tiempos y procedimientos de procesos de adquisición por ejemplo: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2008) ha elaborado un manual de principios que rigen las políticas y procedimientos de las adquisiciones; Banco Mundial (BM): Guía al Especialista de Adquisiciones y Manual de Mejores Prácticas en Adquisición de Obras, Bienes o Servicios del Banco Mundial, entre otros.

En la administración pública se requiere que las compras y contrataciones sean transparentes y eficientes. En ese aspecto, se vuelve una necesidad imperante que las entidades gubernamentales vuelvan sus procesos más efectivos implementando lineamientos y procedimientos, enmarcados en las directrices que brindan las diferentes leyes que rigen la administración pública y por medio de métodos modernos para el mejoramiento de los mismos.

Se requiere implementar procesos de contratación sólidos que combatan en la medida de lo posible, la corrupción en el ámbito de las compras estatales. Combatir la corrupción en los procesos de adquisiciones y contrataciones del país es una ardua tarea que corresponde a otras esferas gubernamentales resolver.

En esta investigación nos limitamos a proponer un modelo que asegure la eficiencia en la gestión de adquisiciones para estructurar, reglamentar e interpretar los procesos de forma tal que se seleccione la oferta más conveniente para la institución.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Honduras, como en muchos países de América Latina, la gestión adquisiciones de un proyecto constituye un punto sensible y muy propenso a situaciones de fraude, colusión y corrupción. En este aspecto, se requiere administrar las adquisiciones bajos parámetros claramente establecidos en el marco de las leyes, reglamentos, disposiciones y controles que promueven la aplicación de los principios de eficiencia, transparencia, igualdad, publicidad y libre competencia, que indican cómo deben realizarse los procesos de compra de la administración pública.

Así mismo es necesario aplicar mecanismos de control interno que prevengan la corrupción y los conflictos de intereses, y aumenten la transparencia en las compras y contrataciones de bienes y servicios, procurando elevar la calidad y eficiencia del servicio público, cumpliendo los preceptos del control interno internacional que son: planeación, eficacia, economía, eficiencia, confiabilidad y priorización.

Se requiere que los procesos de adquisiciones se realicen bajo los principios de eficiencia, Publicidad y transparencia, e Igualdad y Libre Competencia, para la aplicación de los mismos se requiere de una adecuada reglamentación y control ,

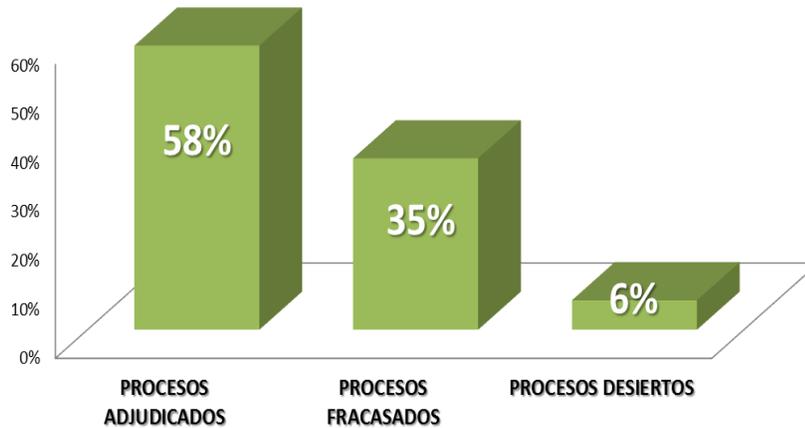
que existan procedimientos estándares para todas las instituciones con procesos debidamente Estructurados y Reglamentados .

La oficina de ONCAE, es la responsable de dictar dichos lineamientos , los cuales están publicados en su página web y son socializados por medio de talleres a instituciones de la Administración Pública, pero al final cada institución hace las cosas “como las saben hacer “ y es aquí donde radica el mayor problema de Eficiencia de la Gestión Pública, puesto que para realizar procesos eficientes y que produzcan los resultados deseados se deben de organizarse , reglamentarse y mejorarse continuamente los procesos.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para efectos de esta investigación se revisaron los procesos de adquisición y contratación que se realizan en una entidad de Descentralizada del Gobierno : El Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA), dichos procesos no se encuentran reglamentados y estructurados de manera tal que permitan la selección de la oferta más conveniente en condiciones de celeridad, racionalidad y eficiencia , es por esta razón que en la institución hay un alto número de procesos fracasados o desiertos , estos procesos, generalmente son Licitaciones Públicas que no consiguieron resultados exitosos, es decir que no fueron adjudicados con éxito.

Realizando un análisis preliminar de la ejecución de los Planes de Adquisiciones y Contrataciones de la institución de los años 2012 y 2013 del instituto, se puede observar los siguientes resultados:



**Figura 1. Resultados de Procesos de Adquisición del INPREMA años 2012-2013**

Ante esta situación surgen las siguientes interrogantes:

¿Por qué el 41% de los procesos de adquisiciones y contrataciones que se realizan en esta institución pública, no están siendo adjudicados exitosamente en condiciones de celeridad, racionalidad y eficiencia?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las preguntas de investigación del presente estudio:

1. ¿Cuáles son los procesos de adquisiciones y contrataciones que se realizan en la Institución y cuál de ellos representa mayor importancia estratégica y oportunidades de mejora?
2. ¿Cómo están organizado el proceso, cuál es su funcionamiento y que problemas se identifican para poder realizar una gestión eficiente?
3. ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de adquisiciones que se realizan en una institución de la administración pública y asegurar una adjudicación exitosa?
4. ¿Qué ventaja económica obtendría la institución al mejorar los procesos de adquisición de la institución?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

Determinar las oportunidades de mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una institución pública, por medio del diagnóstico y evaluación de los mismos, con el fin de proponer un modelo que mejore los procesos y asegure la eficiencia y transparencia de las compras y contrataciones de la institución.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Identificar los procesos de compras y adquisiciones que se realizan en la institución.
2. Determinar el proceso que represente mayor impacto y riesgo para la institución.
3. Analizar el proceso de adquisición, definiendo las oportunidades de mejora identificadas.
4. Proponer un modelo para el mejoramiento de los procesos de una institución pública.
5. Definir la ventaja económica que representaría para la Institución mejorar los procesos de adquisición y contratación

## 1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Definiremos aquí las variables de la investigación, tomando en consideración que una Variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible

a medirse u observarse (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2007)

Las variables de la Investigación son:

La variable Dependiente se ha considerado: MEJORAS DE PROCESOS

Las Variables Independiente son: TIEMPO, EFICIENCIA, COMPETENCIAS DE PERSONAL, ESTRUCTURA DE PROCESOS.



**Figura 2. Variables Principales de la Investigación.**

**Tabla 1. Variables de la Investigación**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	META
PRIORIZACION DE PROCESOS	Es la identificación de los procesos claves, evaluando el impacto que tienen sobre la organización	<p>CALCULO DEL IMPACTO DEL PROCESO en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la Organización</li> <li>• Oportunidades de perfeccionamiento</li> <li>• Sobre el tiempo</li> <li>• Cambio en la estructura del proceso</li> <li>• En la eficiencia</li> <li>• Cumplimiento de la Normativa</li> </ul>	<p>Medición del impacto en escala de 1 a 10:</p> <p>POCO IMPACTO: 1 A 3</p> <p>MEDIO IMPACTO. 4 A 7</p> <p>ALTO IMPACTO: 8 A 10</p>	ENCUESTA	ALTO IMPACTO
		<p>CALCULO DEL RIESGO DEL PROCESO</p>	<p>Calificación del Riesgo del Proceso, en escala de 1 a 10:</p> <p><b>DENTRO DE LOS PARAMETROS</b> 1 A 4</p> <p><b>QUIDADO. PUEDE REQUERIR ACCIONES CORRECTIVAS</b> 5 A 7</p> <p><b>REQUIERE ACCIONES CORRECTIVAS INMEDIATAS</b> 8 A 10</p>	ENCUESTA	DENTRO DE LOS PARAMETROS

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	META												
TIEMPO DE EJECUCIÓN	Mide el tiempo en el que se llevan a cabo los procesos	MEDICIÓN DE TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS	<p>Tiempo de Ejecución calificación de Calificación de los Siguietes Parámetros:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CALIFICACIÓN</th> <th>VARIANZA EN DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY BIEN</td> <td>1 A 15</td> </tr> <tr> <td>BIEN</td> <td>16 A 30</td> </tr> <tr> <td>RAZONABLE</td> <td>41 A 70</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>71 A 99</td> </tr> <tr> <td>CRITICO</td> <td>MAS DE 100</td> </tr> </tbody> </table>	CALIFICACIÓN	VARIANZA EN DIAS	MUY BIEN	1 A 15	BIEN	16 A 30	RAZONABLE	41 A 70	MALO	71 A 99	CRITICO	MAS DE 100	Documental	MUY BIEN/BIEN
CALIFICACIÓN	VARIANZA EN DIAS																
MUY BIEN	1 A 15																
BIEN	16 A 30																
RAZONABLE	41 A 70																
MALO	71 A 99																
CRITICO	MAS DE 100																
EFICIENCIA	Ejecución de procesos de adquisición que satisfagan las necesidades de la organización en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad	INDICADOR DE EFICIENCIA	$\frac{\text{Tiempo que se dedica a actividades de valor agregado}}{\text{Tiempo Total del Proceso}} \times 100$	Hoja de Trabajo de Análisis de los Procesos Diagrama de Pareto	40% como mínimo												
		PORCENTAJE DE PROCESO ADJUDICADOS	$\frac{\text{Procesos Adjudicados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	95%	80%												
		PORCENTAJE DE PROCESOS FRACASADOS	$\frac{\text{Procesos Fracasados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Públicaciones en Honducompras y Actas de Recomendación de adjudicación	No más de 3%												
		PORCENTAJE DE PROCESOS DESIERTOS	$\frac{\text{Procesos Desiertos} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Públicaciones en Honducompras y Actas de Recomendación de adjudicación	No más de 2%												

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	META
COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Evalúa si el personal involucrado en adquisiciones está capacitado y cuenta con la experiencia necesaria para desempeñar la función de compras y contrataciones	CALIFICACION EXAMEN DE COMPETENCIAS	N/A	Examen de Competencias	80%
ESTRUCTURA DE PROCESOS	Se refiere a la estructura e interpretación de los procesos de adquisiciones	DELIMITACIÓN DEL PROCESO	N/A	Análisis PEPSU	Delimitar proceso
		ESTRUCTURA DEL PROCESO	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha Técnica del Proceso</li> <li>Hoja de Trabajo de Análisis del Proceso</li> <li>Flujograma del Proceso</li> </ul>	Analizar Proceso  Establecer Actividades de valor agregado, desperdicio, demoras , las que no agregan valor  Estructura del Proceso
		OPORTUNIDADE DE MEJORA	N/A	Evaluación de los resultados	N/A

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

### 1.6.1 RELEVANCIA.

Los procesos de Adquisiciones no se tratan solo de comprar bienes y servicios al precio más bajo, con la mayor calidad y menor tiempo sino de la Administración eficiente, total, honesta y ética, de la documentación y actividades del ciclo de proceso de contratación, a fin de comprar los bienes y servicios al mejor costo total de adquisición, en la cantidad mínima correcta, el menor tiempo y la mejor calidad (Consult and Audits, 2012).

En Honduras, como en muchos países de América Latina, la gestión de compras y contrataciones de un proyecto constituyen un punto sensible y muy propenso a situaciones de fraude, colusión y corrupción.

Al mejorar los métodos de ejecución de los procesos de manera automática se mejora la eficiencia de los mismos y teniendo procesos debidamente Estructurados, Reglamentados e interpretados se promueve la eficiencia en la Gestión de Adquisiciones, puesto que se selecciona la oferta más conveniente al interés general en condiciones de celeridad, racionalidad y eficiencia. (LCE, 2001, p. Art. 5)

En este aspecto, si estructuramos reglamentamos, ejecutamos procesos de adquisición Eficientes, se disminuye proporcionalmente las oportunidades de fraude, colusión y corrupción, pues es difícil no darse cuenta estableciendo parámetros de control claramente definidos e identificados

### 1.6.2 CONVENIENCIA.

Nunca es tarde para ordenar el trabajo, si se estructuran, reglamentan e interpretan adecuadamente los procesos y aseguramos la efectividad en la gestión, cumplimiento de la normativa, el control interno y el cumplimiento de las normativas de los entes reguladores y más importante aún la alineación con los objetivos estratégicos de la Institución.

En la Institución Evaluada se necesita realizar un análisis de los procedimientos actuales de compra y los controles internos que se realizan en este departamento para asegurar la eficiencia en los procesos, así como también los riesgos actuales y futuros que presenta el actual manejo de las adquisiciones

### 1.6.3 VIABILIDAD

Las autoridades de la institución Evaluada: Directorio de Especialistas y jefes de Unidad que de alguna manera directa o indirectamente tienen relación con la Gestión de Compras y Contrataciones, presentan total disposición y apertura para brindar la información necesaria para realizar esta investigación, analizar los resultados y posteriormente poner en práctica las recomendaciones aquí brindadas. La Institución se encuentra ante un proceso de certificación en planificación estratégica, razón por la cual, las unidades de cada departamento han sido instruidas para revisar sus procesos y ver la manera de mejorarlos para ahorrar tiempo, dinero y asegurar la calidad. En este aspecto el objetivo general de la presente investigación está estrechamente relacionado a los intereses actuales del Instituto.

### 1.6.4 APLICABILIDAD

Se propone aplicar las técnicas de la Gestión por Procesos para proponer un modelo de mejora de Procesos que garantice la Eficiencia en la Gestión de Adquisiciones, presentando un Modelo de Gestión de las Compras y Contrataciones para el Departamento Administrativo del Instituto, que promueva el cumplimiento de la normativa legal, mejores prácticas de control interno y asegurar la eficiencia, transparencia y confiabilidad de los procesos de adquisiciones del Instituto, la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas contribuirá a la implementación del proceso de modernización que contempla la revisión y mejoramiento de procesos que se realizan en el Instituto. Los resultados de esta investigación servirán como un ejercicio que podrá ser aplicado en otras entidades públicas, autónomas o semiautónomas

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Habiéndose planteado el problema de estudio, definido las preguntas de investigación, las variables y definido la relevancia, conveniencia, viabilidad y aplicabilidad del estudio, se debe sustentar teóricamente el estudio, en este capítulo se expone la situación actual relacionada al problema de investigación, así como las teorías bases del estudio que son varias teorías aplicables y condensadas en la Teoría de Gestión de Adquisiciones y la Teoría de Evaluación y Mejoramiento de Procesos.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Licenciado Alfredo Osorio, Director de Planeamiento y Reingeniería Organizacional del Proyecto de Modernización del Estado de la Subsecretaría de la Gestión Pública en la Argentina define la Administración Pública como:

“El conjunto de órganos que realiza la función administrativa del Estado y por medio de la cual éste dirige los múltiples mecanismos de organización y acción pública. Constituye un dispositivo orgánico de gestión que utiliza procesos de producción para generar bienes, servicios y regulaciones por medio de los cuales se concretan las políticas públicas.”(Ministerio Gestión Pública, 2006)

Los procesos que se realizan están asignados y agrupados en las instituciones que forman parte de la Administración Pública realizando actividades que representan un fin o un medio y es muy común que en estas instituciones Públicas existan culturas organizacionales negativas en donde predomina la *Improvisación* en las que los procesos de planificación y control están relegados a un segundo plano y sustituidos por funciones meramente mecánicas que no ordenan los medio en la consecución del fin a alcanzar (EUSKALIT, 2011)

El problema de la Improvisación se encuentra en muchas de las entidades públicas latinoamericanas que no consideran la importancia de reglamentar y estructurar sus procesos.

En este aspecto Honduras no es la excepción, muchas entidades públicas realizan procesos de manera empírica sin un adecuado método de ejecución de los mismos. Esta epidemia de la Improvisación, está causando en Honduras procesos con controles muy débiles que son objeto de la corrupción y la colusión o llevan a la ejecución de procesos no exitosos que al final no brindan los resultados esperados.

En Honduras, han surgido iniciativas que promueven la modernización en las compras públicas o adquisiciones. Los organismos internacionales, mediante sus normativas y políticas han procurado asegurar la ejecución de procesos eficientes, transparentes y que promuevan la competencia. La Ley de Contratación del Estado fue reformulada y modificada en el año 2001, como consecuencia del desarrollo global de las adquisiciones en el país. Esta ley, con 12 años de haberse constituido, se ha quedado obsoleta en relación a las nuevas exigencias y controles que la globalización de las adquisiciones exige y los nuevos retos en e-procurement y controles internos internacionales para las compras públicas.

El Informe Nacional de Transparencia (2009), indica que las Compras del Estado son un desafío para la transparencia en Honduras, en vista de las malas prácticas que proliferan en los procesos. Según este informe, las prácticas más comunes que conllevan a la corrupción en este campo son las compras directas y los fraccionamientos en las compras, pues en estos dos aspectos se da apertura a la colusión entre ejecutores y compradores.

El Gobierno, por medio de la Oficina Nacional de Contrataciones y Adquisiciones del estado (ONCAE), pretende regularizar los procesos de adquisiciones que se realizan en las entidades gubernamentales, lo cual vino a traer iniciativas importantes que introdujeron al sistema de compras públicas a un sistema más moderno que promueve el principio de transparencia y publicidad. Se han realizado esfuerzos importantes e innovadores, sin embargo no se establece una sistematización en cuanto a la ejecución de los procesos.

Cada entidad se encarga de ejecutar sus procesos de adquisición según su propia metodología, las prácticas y costumbres de la administración pública o a su mejor criterio de ejecución, lo cual produce, en su mayoría procesos burocráticos, de ejecución lenta o que al final son muy cuestionables en materia de transparencia.

En esta investigación se propone un modelo de Análisis y Mejora de Procesos, con esta metodología se dispone de una herramienta eminentemente práctica para afrontar el cambio en las organizaciones. Ello implica el establecimiento de planes de mejora que permiten obtener resultados en el corto plazo según la naturaleza de la Institución (GALIANO, YANEZ, & FERNANDEZ, s. f.-b)

## 2.2 TEORÍAS

El Marco Teórico de esta investigación está basado en dos pilares fundamentales que se pueden considerar las teorías bases del estudio, pero que en términos de la investigación científica, no se consideran teorías completamente desarrolladas. Se consideran trozos de teorías o varias teorías aplicables al tema de investigación que ayudarán a establecer las relaciones entre las variables del estudio.

- Teoría de la Gestión de Adquisiciones y Contrataciones: se abordarán conceptos, definiciones y proposiciones que presenten una visión integral de la relación entre las variables de investigación con el propósito de explicar cómo se puede lograr una Gestión de Adquisiciones Funcional, así como también el marco legal regulatorio de las Contrataciones del Estado de Honduras.
- Teoría de Evaluación y Mejoramiento de Procesos: abordarán los conceptos y técnicas establecidas para la evaluación de procesos, diagnóstico y propuesta de alternativa de mejora.

## 2.2.1 TEORÍA DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

### 2.2.1.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES.

La Gestión de Adquisiciones consiste en realizar los procesos necesarios para adquirir bienes, servicios, servicios de no consultoría, contratar obras y consultorías de personas jurídicas o naturales, que garanticen el cumplimiento de los planes de trabajo de acuerdo a los objetivos del Programa o del Proyecto.(Neda, 2012)

ADQUISICIÓN, consiste en la incorporación al patrimonio de una persona o empresa de un bien, servicio u obra, que le es prestado o ejecutado por un tercero a cambio de una prestación. (Wilson Tineo Moronta, 2012)

La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) define la Gestión de adquisiciones como:

*...La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.( ...) La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto(PMI, 2013).*

A continuación se brindan las categorías de adquisiciones que son conceptos básicos en la Gestión de Adquisiciones según el Manual de la asignatura de Administración de las Adquisiciones de la Maestría de Administración de Proyectos de Unitec, Neda, 2012.:

BIENES → productos básicos, materias primas, maquinaria, equipo y plantas industriales. Las disposiciones de estas Políticas también se aplican a servicios licitados y contratados sobre la base de la ejecución de un trabajo físico susceptible de medición, como perforación, trazado de mapas y operaciones semejantes

OBRAS → Construcciones de infraestructura física nueva o de ampliación, mejoramiento, rehabilitación, mantenimiento

SERVICIOS DE NO CONSULTORIA → Servicios cuantificables realizados sobre la base de la ejecución de un trabajo físico susceptible de medición.

CONSULTORIAS → Servicios de carácter intelectual y de asesoramiento que requieren vasta experiencia en la materia

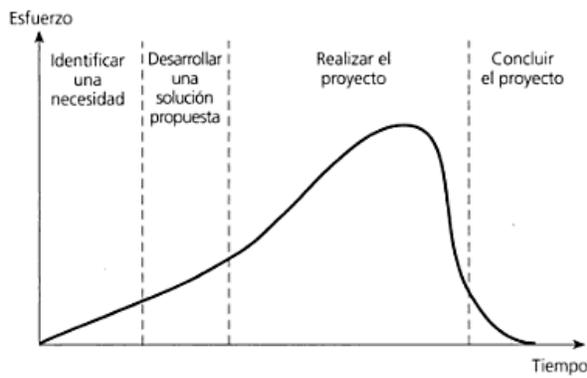
La Gestión de Adquisiciones, en muchas instituciones, ha sido vista como secundaria. Es de suma importancia, pues se trabaja con documentos legales, como contratos, garantías, fianzas, etc. y es necesario que los Directores, Jefes de Departamento, Ejecutores y demás involucrados, estén conscientes de las implicaciones legales que infiere el proceso de adquisiciones; es decir deben de llevarse a cabo procesos de calidad, con controles claramente definidos, ya que un proceso de adquisición que comienza mal generalmente termina mal y no se obtienen los resultados esperados, además que se pierde tiempo y costos.

#### 2.2.1.2 CICLO DE PROCESOS DE UN PROYECTO

La Gestión de Adquisiciones, es una de las fases del ciclo de proyecto que corresponde a la etapa de ejecución. Para propósitos de esta investigación se considera la definición de proyecto de la Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos (PMBOK) que lo define así:

*Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicios o resultado único”(PMI, 2013).*

Para hacer más eficiente la administración y el control, un proyecto se divide en varias fases, a estas fases o etapas se le llamadas ciclo de vida del proyecto. Gido & Clements (2007), en su libro “Administración Exitosa de Proyectos” representan el ciclo de proyectos de la siguiente manera:



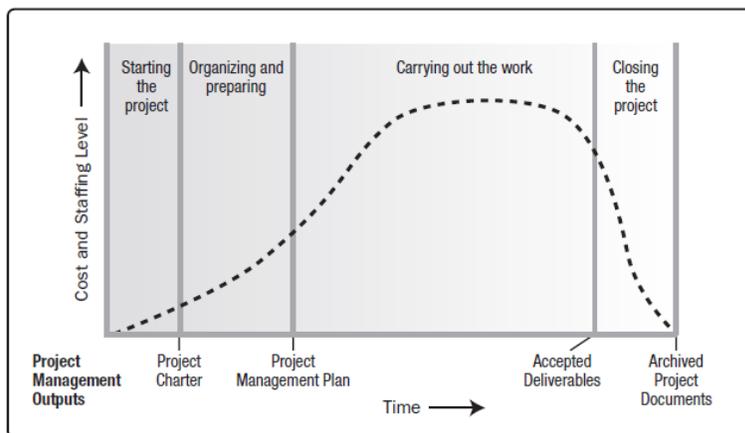
**Figura 3. Ciclo de vida de un Proyecto**

Fuente:(Gido&Clements, 2007)

El (PMI, 2013b), define el ciclo de proyectos como:

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

La Figura 4. Representa el ciclo de vida de un proyecto según el PMBOK.



**Figura 4. Ciclo de vida de un proyecto según PMI**

Fuente: (PMI, 2013)

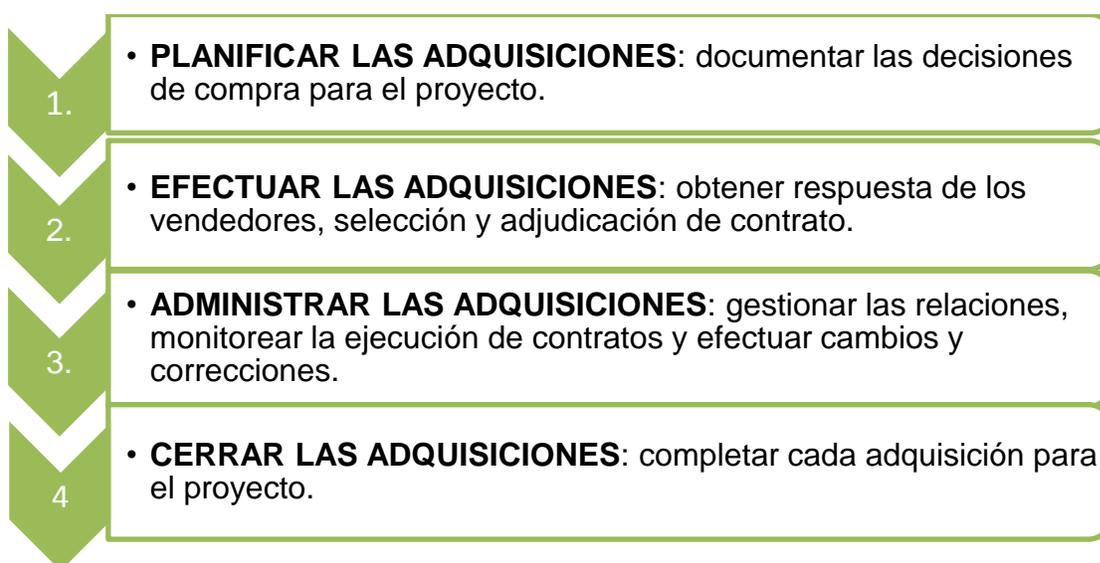
En ambas perspectivas, la Gestión de Adquisiciones forma parte de la etapa ejecución o de realización del trabajo. Es en esta etapa donde se desarrolla el proyecto y dónde se realizan las actividades que ayudarán al proyecto a cumplir los objetivos establecidos o en otras palabras su alcance.

### 2.2.1.3 PROCESO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES.

La guía del PMBOK establece el proceso de Gestión de las Adquisiciones, según el PMI (2009):

El ciclo de proceso de adquisiciones comprende las acciones emprendidas para llevar a cabo la adquisición y se definen como actividades de adquisición, que incluyen todas las acciones desde la planificación elaboración de los documentos para la solicitud de ofertas, evaluación de las ofertas, revisión y adjudicación de contratos, contratación y todas las fases de la administración del contrato hasta la entrega de las mercancías, el final de un contrato, o la vida útil de un activo, para tener una mejor comprensión de las actividades que implica proceso de adquisiciones lo podemos dividir en etapas.

Para ilustrar dicho proceso se describe en la figura 5



**Figura 5. Fases de Proceso de Adquisiciones según el PMBOK**

Autor :(PMI, 2013)

Cada uno de estos procesos tiene etapas muy similares de ejecución, a excepción de los procesos para la contratación de obras públicas, que implica realizar una

precalificación de las empresas constructoras. A continuación se muestra el flujo de procesos para una contratación de obra pública.

El Art. 43 de la LCE indica que cuando se trata de procesos de construcción de obras públicas y con el objeto de asegurar que sean ejecutadas por contratistas competentes, previo a la licitación correspondiente se precalificaran las compañías interesadas (LCE, 2001).



**Figura 6. Ciclo de Proceso de Licitación Pública con Precalificación**

Fuente: Ley de Contratación del Estado, 2001

Los proceso de adquisición de bienes y suministros, contratación de servicios y consultorías, el siguiente esquema presentado en la figura 7, es bastante estándar y representa las etapas del proceso de Gestión de la Adquisiciones:



**Figura 7. Etapas del Proceso de Gestión de Adquisiciones**

Fuente: (RLCE, 2002)

#### 2.2.1.4 GESTIÓN DE ADQUISICIONES EFICAZ

El informe de diseño y políticas de programas sociales elaborados por BID/INDES define el término EFICACIA como

“ el cumplimiento de metas y objetivos o la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin importar los costos y el uso de recursos”(BID, 2000)

De este término , entonces se puede decir que una Gestión de Adquisiciones Eficaz es aquella que satisface las necesidades que motivaron la Adquisición de Bienes, Servicios, Servicios de No Consultoría, Contratación de Obra y de Consultorías en las mejores condiciones de costo tiempo y calidad.

#### 2.2.1.5 EFICIENCIA EN LAS ADQUISICIONES

La Eficiencia de procesos de adquisición, tal como se manifiesta en el Art. 5 de la Ley de Contratación del Estado se refiere a:

Planificar; Programar; Organizar; ejecutar supervisar y controlar las actividades de contratación de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad. (LCE, 2001)

Para tener una Gestión de Adquisiciones Eficiente los Procesos de adquisición deberán:

- Estructurarse,
- Reglamentarse
- Interpretarse
- Integrar el uso de tecnologías a la Gestión de los procesos de Adquisición

De manera que se propense la selección de la oferta más conveniente al objetivo general en condiciones de Celeridad, racionalidad y eficiencia.(LCE, 2001)

## 2.2.2 TEORIAS DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

La presente investigación pretende proponer un Modelo de Administración de Adquisiciones para mejorar los procesos de compras y contrataciones que se realizan en el INPREMA, en vista que la institución no cuenta con procedimientos sistematizados para dichos procesos. En la revisión de la literatura se buscó una teoría para la mejora de procesos. Entre varias teorías utilizadas para este fin, se ha identificado la Teoría de la Gestión por Procesos y la Teoría de Mejoramiento Continuo de los procesos. Además se pretendió relacionar las variables independientes y dependientes identificadas en este estudio con las teorías consultadas.

En el Libro Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2007) se define una teoría como “ Un conjunto de procesos definiciones y proposiciones que presenta una visión sistemática de los fenómenos a explicar, las relaciones entre variables con el propósito de explicar y predecir fenómenos”. En este contexto se han identificado las siguientes teorías:

### 2.2.2.1 TEORÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El propósito de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (directivos, jefes de departamento, proveedores, personal, institución en general).(EUSKALIT, 2011)

Para propósitos de esta teoría, se describen algunos conceptos claves:

**GESTIÓN:** es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una organización, sea ésta administrativa o técnica. («Qué es la gestión de procesos», s. f.)

**PROCESO:** se puede decir que un proceso es cualquiera de las secuencias repetitivas de actividades que ocurren normalmente en una organización.(EUSKALIT, 2011)

### 2.2.2.2 GESTIÓN DE PROCESOS.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales, como se muestra en la figura 8:



**Figura 8. Componentes esenciales de un Proceso**

Fuente: Fundamentos Generales de la Gestión por Procesos, Universidad Técnica de Manabi , 2011

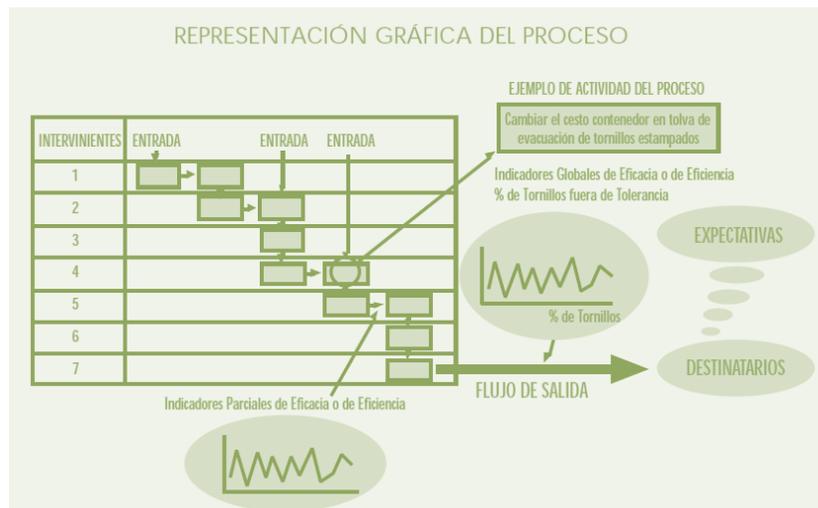
El proceso tiene capacidad para transformar las entradas en salidas y está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un producto o servicio para el beneficiario final.

Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización, esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo, que es una representación gráfica de un proceso.

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente. Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

1. Salida y flujo de salida del proceso.
2. Destinatarios del flujo de salida.
3. Los intervinientes del proceso.
4. Secuencia de actividades del proceso.
5. Recursos.
6. Indicadores.

Estos elementos se representan gráficamente en la figura 9, la representación gráfica de un proceso



**Figura 9. Representación Gráfica de un Proceso**

Fuente: Informe de Gestión y Mejora de Procesos, EUSKALIT, 2011

El manual de Gestión de Proceso para instituciones Públicas (Ministerio Gestión Pública, 2006) considera los siguientes pasos para el análisis y mejora de procesos:

- Identificación de los procesos principales.
- Análisis priorización de los mismos.
- Diagnóstico del Proceso
- Identificación de los problemas.
- Búsqueda de soluciones.
- Implementación y evaluación

Según el Informe de Gestión y Mejora de Procesos, EUSKALIT, 2011, los objetivos de la Gestión de Procesos son:

- Mejorar permanentemente los procesos de trabajo
- Facilitar que los clientes internos y externos reciban productos o servicios de calidad excepcional
- La Gestión por procesos cuenta con los siguientes elementos principales:
- Los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de sus mejoras.
- Establecimiento de una mejora continua de procesos.

La Gestión de Procesos brindará una visión general de los procesos de una institución , especialmente de los procesos clave que son los que se evaluarán para definir sus necesidades de mejora y aplicar una teoría sistemática de Mejora de Procesos que establezca los parámetros a analizar, cambiar y medir y así poder ejecutar procesos eficientes, transparentes, confiables, aplicando los controles adecuados , apegándose a las mejores prácticas de su campo y de acuerdo a los objetivos y metas de la organización.

### 2.2.3 TEORÍA DE LA MEJORA DE PROCESOS

- a) Conceptos básicos.

La teoría de la mejora de procesos es una parte integral de la teoría de gestión de procesos, lo que hace la gestión de procesos es: describir los procesos ( sus entradas, salidas, procedimientos, indicadores, involucrados), analizarlos, identificar los problemas y buscar la soluciones , así como también procurar la mejora de los procesos según las soluciones alternativas idóneas.

Los síntomas, más comunes, que nos pueden alertar que los proceso de una institución, organización o proyecto están fallando son:

- Muchos errores y consiguientes reprocesos.
- Comunicaciones pobres.
- Largos tiempos en la ejecución de los procesos.
- La percepción externa es que los procesos no son confiables y transparentes.
- Conflictos entre departamentos ó áreas.
- Alta rotación de empleados.
- Baja moral del personal.
- No cumplir con todos los requerimientos.
- Actitudes como: “Eso no me toca a mí”.
- No hay consistencia en la realización de las tareas.

Toda institución, organización o empresa tiene clientes internos o externos, sea cual sea la dirección es innegable que necesitamos mejorar los procesos con el fin de incrementar la satisfacción de nuestros clientes. (EUSKALIT, 2011)

#### 2.6.1 IMPORTANCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS Y EL RECONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS A MEJORAR.

Para toda institución u organización es necesario mejorar constantemente, ya que es un entorno de cambio. Además las nuevas exigencias de transparencia, rendición de cuentas y control interno exigen implantar procesos eficientes, ágiles, transparentes y confiables.

Un aspecto importante para mejorar los procesos es definir los procesos claves. Los procesos claves son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización, de estos procesos claves se derivan los procesos prioritarios que son aquellos procesos clave que o bien, está funcionando mal o es necesario mejorar significativamente y por los cuales se iniciará el proceso de mejora.(EUSKALIT, 2011)

## 2.2.4 METODOLOGÍA DE INGENIERÍA DE MÉTODOS

### 2.2.4.1 DEFINICIÓN DE LA INGENIERÍA DE MÉTODOS

Roberto García Criollo, en su Trabajo “ Ingeniería de Métodos” brinda la siguiente definición:

*La ingeniería de métodos es la técnica que se ocupa de aumentar la productividad del trabajo, eliminando todos los desperdicios de materiales, de tiempo y esfuerzo; que procura hacer más fácil y lucrativa cada tarea, aumentando la calidad de los productos y poniéndolos al alcance del mayor número de consumidores.*

### 2.2.4.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MÉTODOS

La meta de perfeccionar los procesos de trabajo se divide en varios objetivos:

- Mejorar los procesos, procedimientos y la disposición de la fábrica, taller y lugar de trabajo, así como el diseño del equipo e instalaciones.
- Economizar el esfuerzo humano para reducir la fatiga innecesaria, además de ahorrar en el uso de materiales, máquinas y mano de obra.
- Aumentar la seguridad y crear mejores condiciones de trabajo, a fin de hacer más fácil, rápido, sencillo y seguro el desempeño de labores.

(García, 2002)

### 2.2.4.3 PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO DE MÉTODOS

El método sistemático consta de los siguientes pasos:

1. Seleccionar el trabajo a mejorar.
2. Registrar los detalles del trabajo.
3. Análisis de los detalles. Mediante el empleo de una serie de preguntas (qué, dónde, por qué, para qué, cuándo, quién, cómo y otros), que proporcionan la forma de sistematizar el estudio del método.
4. Desarrollo de un nuevo método para hacer el trabajo. Mediante el empleo de las acciones: Eliminar, cambiar, reorganizar y simplificar todos aquellos detalles.(García, 2002)
5. Aplicación del nuevo método.

#### 2.2.4.4 DIAGRAMAS DE LOS PROCESOS

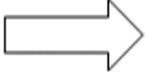
Los diagramas de procesos presentan diferentes técnicas que sirven para registrar y analizar los detalles del trabajo. Roberto García Criollo, en su Libro Ingeniería de métodos brinda la siguiente definición de los diagramas de procesos:

Con el análisis de los procesos se trata de eliminar las principales deficiencias en ellos y además lograr la mejor distribución posible de la maquinaria, equipo y área de trabajo. Por definición, el diagrama de proceso es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. (García, 2002, p. 33)

La simplificación del trabajo utiliza dos tipos de diagramas: diagrama de proceso de la operación y el diagrama de flujo o circulación, que a continuación se detallan. Los diagramas definidos a continuación serán empleados en el desarrollo del Trabajo de investigación.

A continuación se describe la simbología empleada para la clasificación de las acciones durante un proceso dado:

**Tabla 2. Simbología empleada en el Diagrama de Procesos de la Operación**

Actividad	Definición	Símbolo
<i>Operación.</i>	Ocurre cuando un objeto esta siendo modificado en sus características, se esta creando o agregando algo o se esta preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje.	
<i>Transporte.</i>	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.	
<i>Inspección.</i>	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características.	
<i>Demora.</i>	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Retrazando el siguiente paso planeado.	
<i>Almacenaje.</i>	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos por movimientos o usos no autorizados.	
<i>Actividad combinada.</i>	Cuando se desea indicar actividades conjuntas combinada por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación o inspección) se combinan en el círculo inscrito en el cuadro.	

Fuente: Roberto García Criollo., 2010

- Diagrama de proceso de flujo.

A diferencia del anterior diagrama, éste es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso. Además se incluye la información que se considera deseable para el análisis, con el objetivo de proporcionar una imagen clara de toda secuencia de acontecimientos del proceso. Mejora la distribución de los locales y el manejo de los materiales. Disminuye las esperas, estudia las operaciones y otras actividades en su relación recíproca, además elimina el tiempo improductivo y escoge operaciones para su estudio detallado. (García, 2002, p. 59)

**Tabla 3 Simbología empleada en el Diagrama de Proceso de Flujo**

Actividad	Símbolo	Resultado Predominante
Operación		Se produce o se realiza algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve un objeto.
Inspección		Se verifica la calidad o la cantidad del producto.
Demora		Se interfiere o se retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o se protege el producto o los materiales.
Actividad combinada		Operación combinada con una inspección.

**Fuente:** Roberto García Criollo, 2010

La construcción del diagrama consiste en unir con una línea todos los puntos en donde se efectúa una operación, un almacenaje, una inspección o alguna demora, de acuerdo al orden natural del proceso. Esta línea representa la trayectoria usual que siguen los materiales o el operario que los procesa, a través de la planta o taller en donde se lleva a cabo.

- Análisis de las Operaciones

El análisis de operaciones es el segundo nivel de análisis del trabajo, se parte sobre la base de que en ésta intervienen los siguientes elementos: El hombre, la máquina, las herramientas, el lugar de trabajo. El objeto de analizar las operaciones es relacionar el uso de dichos elementos, haciendo más eficiente el trabajo desarrollado.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Habiendo definido los fundamentos teóricos de la investigación, se procede a desarrollar la metodología de la presente investigación. Aquí se define el ámbito y alcance de la investigación los enfoques y métodos, el diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos aplicados y las fuentes de información. Todo lo anterior define qué, cómo, cuándo y dónde se va a obtener la información base de la investigación y que herramientas se utilizarán para procesarla.

### 3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS

La investigación científica está regida por dos enfoques mundialmente conocidos, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento.

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2007) los enfoques de la siguiente manera:

*Enfoque Cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías”*

*Enfoque Cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación”*

El enfoque utilizado en esta investigación será de tipo mixto, dado que este enfoque utiliza las técnicas de ambos enfoques. Hernández Sampieri, (2007) indican que:

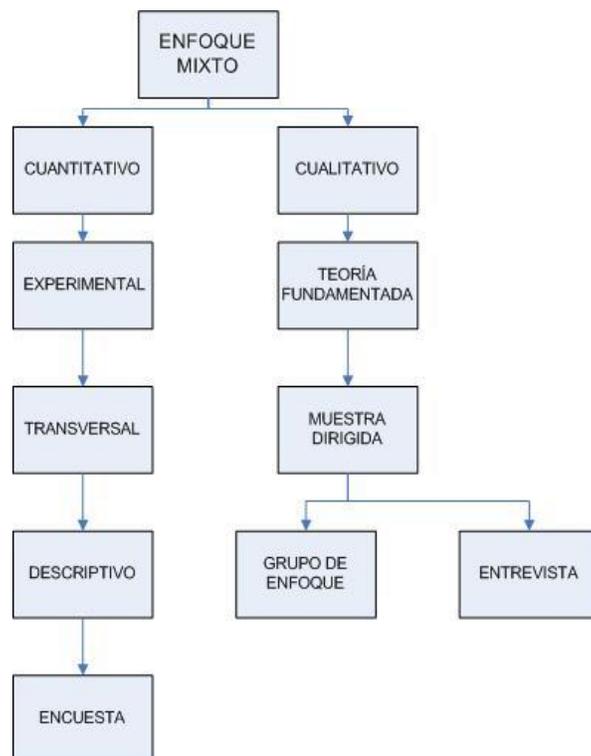
Para llevar a cabo la observación de los fenómenos, establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluaciones realizadas, demuestra el grado en que las suposiciones e ideas tiene fundamentos. Revisa estas suposiciones o ideas sobre la base de pruebas o análisis, promueve nuevas observaciones para esclarecer las ideas.

Asimismo el presente es un estudio descriptivo, dado que “selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se quiere investigar, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, los hechos y fenómenos”.(Bernal, 2006).

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que en este estudio no se construye ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien las realiza. (Hernández Sampieri et al., 2007).

Dentro del diseño no experimental se utilizará el diseño transversal y descriptivo, que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una variable en una población o situación, estudios puramente descriptivos.



**Figura 10. Diseño de la Investigación**

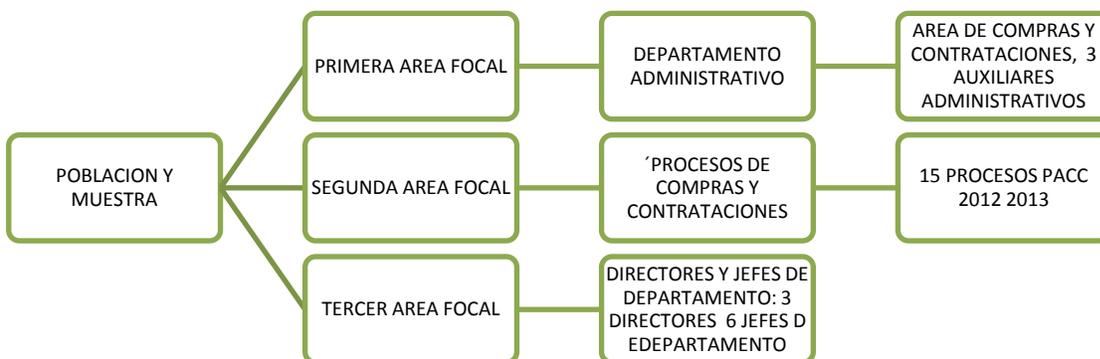
### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta parte de la investigación se define quiénes y qué características deberán tener los sujetos de investigación objeto de estudio. Bernal (2006), brinda dos conceptos muy acertados de lo que es la población y la muestra.

La población es la totalidad de elementos o individuos que tiene ciertas características, similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia". (...) "La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre las cuales se efectuara la medición y la observación del as variables del estudio.

Para este estudio se considerará una muestra no probabilística, o sea que la elección de los elementos de la muestras no dependen de la probabilidad, sino de los objetivos de la investigación. Estas muestras son dirigidas y se realiza una selección informal.

La muestra de esta investigación es una muestra de enfoque cualitativo no probabilística. Para este estudio, el campo de investigación está enfocado en tres áreas focales:



**Figura 11. Muestra de la Investigación**

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Con el propósito de obtener la información base de la investigación que ayude a sustentar las hipótesis y variables de este estudio, se utilizaron los instrumentos y técnicas de recolección de la información que se describen a continuación.

### 3.5 INSTRUMENTOS APLICADOS

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de la información son:

#### a) Observación Directa

Este es un método que permite información directa y muy confiable. Se realizó la observación en la unidad de compras y contrataciones del INPREMA, enfocadas en cómo se realizan los diferentes procesos de adquisición y las actividades que conllevan (por ejemplo: venta de bases de licitación, recepción de solicitudes de aclaración, recepción y apertura de ofertas, elaboración de documentos de licitación, y los diferentes niveles de autorización).

También se realizaron reuniones con el Jefe del Departamento Administrativo de la Institución y reuniones de Directorio, donde se trataron aspectos relacionados a la Gestión de Compras del Instituto.

#### b) Análisis de Documentos

Se tuvo acceso pleno a la revisión de la documentación relacionada los procesos de adquisiciones como ser: Planes de Adquisiciones, Documentos de Licitación, Resoluciones, Archivos de los Procesos Seleccionados, Normas, Políticas y Leyes relacionadas con las adquisiciones, manuales de buenas prácticas en adquisiciones de otras instituciones.

#### c) Encuestas

Se realizaron encuestas a personal involucrado en la Gestión de Adquisiciones. (Anexo 1 Cuestionario de la Investigación)

#### d) Internet

Se tuvo acceso al portal de transparencia de la institución en donde se obtuvo información institucional.

#### E) Herramientas de diagnóstico y estadísticas

Para el análisis de la información se utilizaron algunas herramientas estadísticas y de diagnóstico indicadas en el Manual para el Análisis y Mejora de Procesos (Programa Mejora de la Gestión, s. f.), como ser:

- Análisis PEPSU

Es una herramienta útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocessos, salidas y usuarios.

- Hoja de Trabajo para el análisis del Proceso

Esta herramienta permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las aéreas de oportunidad para implementar acciones de mejora. En esta hoja de trabajo se registran todas las actividades del proceso y se aplica el criterio de valor agregado a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar actividades que no agreguen valor, optimizar las que si agreguen e identificar actividades donde se presenten problemas.

- Diagrama de Pareto

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital con lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos. En la representación gráfica el problema que presente el mayor índice de frecuencia se deberá someter al análisis de causa y efecto para determinar su verdadero origen.

- Diagrama Causa y Efecto

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos, hasta diagrama se le conoce también como “Espina de pescado o Ishikawa. (Ver Anexo 3)

- Lluvia de ideas

Es una Técnica para generar ideas sobre un tema o proceso directamente tomando las ideas del personal que está familiarizado con él en el área de trabajo.

### 3.6 TÉCNICAS

En vista que el enfoque de esta investigación es mixto se utilizaron técnicas de recolección de datos en ambos aspectos:

Para el Enfoque Cualitativo: la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis (Hernández Sampieri et al., 2007), y se analizó una serie por medio de la *observación directa* las prácticas, episodios, documentos a los que se tuvo acceso. Así mismo se realizaron *Entrevistas Dirigidas*, realizando preguntas abiertas de opinión, experiencia, percepciones y otras. Así mismo se realizó una reunión con un *Grupo de Discusión* para evaluar la perspectiva del problema de los procesos de adquisiciones que se realizan en el INPREMA y las perspectivas de mejora,

Para el enfoque Cuantitativo: en vista que la recolección de datos se realizó en dos vías , el cuestionario y el análisis de procesos para evaluar las variables de estudio, se utilizaron técnicas de medición y registro para los datos que resultan de dichas variables para su estudio y evaluación posterior. Se aplicaron herramientas estadísticas para observar los patrones de comportamientos de los procesos. (UNITEC, 2013).

### 3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.7.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias que se utilizaron en la presente investigación fueron de gran apoyo y guía para lograr el análisis requerido, por lo que se mencionan las siguientes:

1) Libros de textos: Para sustentar preguntas, variables y objetivos de investigación.

2) Entrevista/Encuestas

3) Observación Directa

### 3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS

1) Internet: Se realizaron búsquedas de Publicaciones de libros, manuales, leyes de adquisiciones, experiencias de otros países, mejores prácticas aplicadas, Informes relacionados a la Gestión de Adquisiciones y a la mejora de procesos.

2) Publicaciones/Artículos: Información que ayudo a sustentar el marco teórico así como otras áreas de la investigación

3) Manual para la redacción de tesis 2014.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se dan a conocer los resultados del análisis de los procesos de adquisición que se realizan en la Institución donde se desarrolló la investigación en los siguientes aspectos:

- a) Se analizaron los procesos de adquisición que se realizan en la institución
- b) Selección del proceso que será objeto de análisis
- c) Análisis y evaluación del proceso

### 4.1 PROCESO ACTUAL

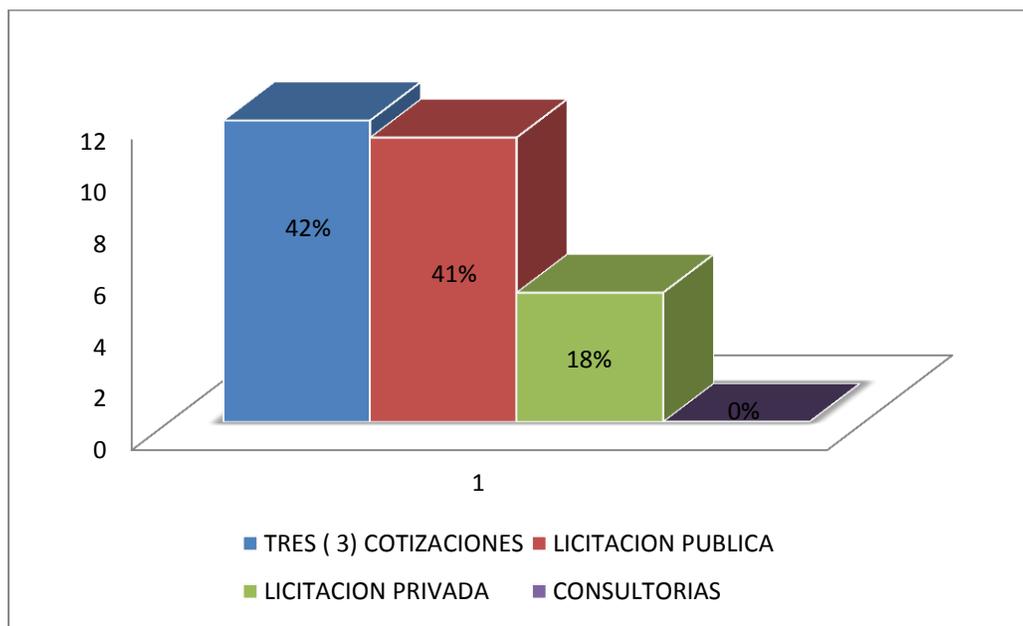
Se inicia el estudio de los procesos con el análisis de la situación actual de los procesos de la institución, para lo cual fue necesario la identificación de los procesos de Adquisición que se realiza en la Institución evaluada para conocerlos, Priorizarlos y centrarse en evaluar, medir y diagnosticar oportunidades de mejora en el proceso que signifique un mayor impacto y riesgo para la institución.

A continuación los Resultados y su respectivo análisis

a. Identificación de los procesos de adquisición que se realizan en la institución. Los Procesos de contratación que se realizan en el Instituto esta Ley de Contratación del Estado en su artículo 38, (Ley de Contratación del Estado, 2001), y responden a las siguientes modalidades:

- 1) Licitación Pública.
- 2) Licitación Privada
- 3) Concurso Público
- 4) Concurso Privado.
- 5) Compras Menores

En la revisión del Plan de Adquisiciones (PACC) del Instituto, de los años 2012, 2013 y 2014 se obtuvo el promedio de los procesos de adquisición realizados en esos años. En Figura 12. se muestran los porcentajes de participación por tipo de proceso

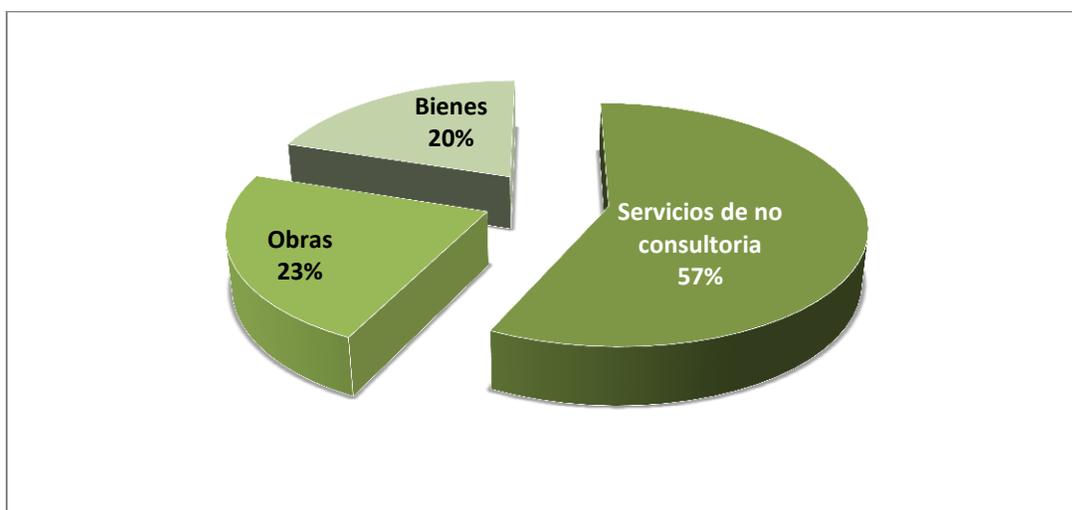


**Figura 12. Procesos de Adquisición que se realizan en la institución**

- b. Se procedió a analizar el Plan de Compras y Contrataciones del año 2014 (PACC 2014), del Instituto y se obtuvieron los siguientes resultados:
- El 57% de las adquisiciones que se realizan en el Instituto son de la categoría de Servicios de No Consulto que lo conforman los servicios Generales, que incluye mantenimiento del edificio principal en Tegucigalpa y regionales, mantenimiento de equipo y algunas otras adquisiciones de servicios generales como ser seguridad, aseo, fumigación, etc, y otros servicios de No consultoría que comprende la suscripción de pólizas de seguro de vida para empleados, seguro contra incendios y daños en el edificio, seguro de cartera crediticia; contratación de obras civiles menores en los proyectos de construcción del edificio; Adquisición de Bienes y Suministros algunas adquisiciones de equipo de cómputo, licencias de software, mobiliario, papelería y útiles,

- La categoría de Consultorías no fue programada en el Plan de Adquisiciones del Instituto , a pesar que sí se tiene contemplado hacer este tipo de procesos

En la Figura 13, que se presenta a continuación, se indican los porcentajes de participación por Categoría.



**Figura 13. Porcentaje de participación según Categorías de Adquisición**

c. Priorización y selección del proceso a evaluar y mejorar

Los principales procesos que se realizan en el Instituto son:

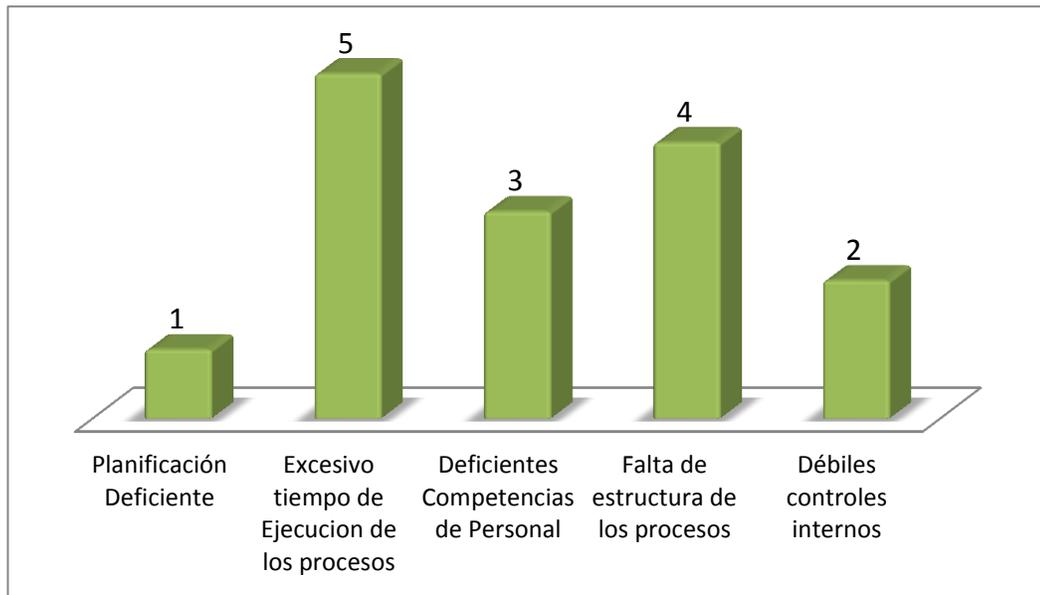
1. Compras por Cotizaciones
2. Licitación Pública Nacional

Y según lo que indica la Figura 13, la mayoría de los procesos que se realizan en la Institución corresponde a la categoría de Servicios de No Consultoría.

Para efectos de esta investigación se realizó una encuesta entre el personal que labora directamente con los procesos de adquisiciones y contrataciones, miembros de la comisión técnica de adquisiciones y suministros y Directores de la Institución evaluada.

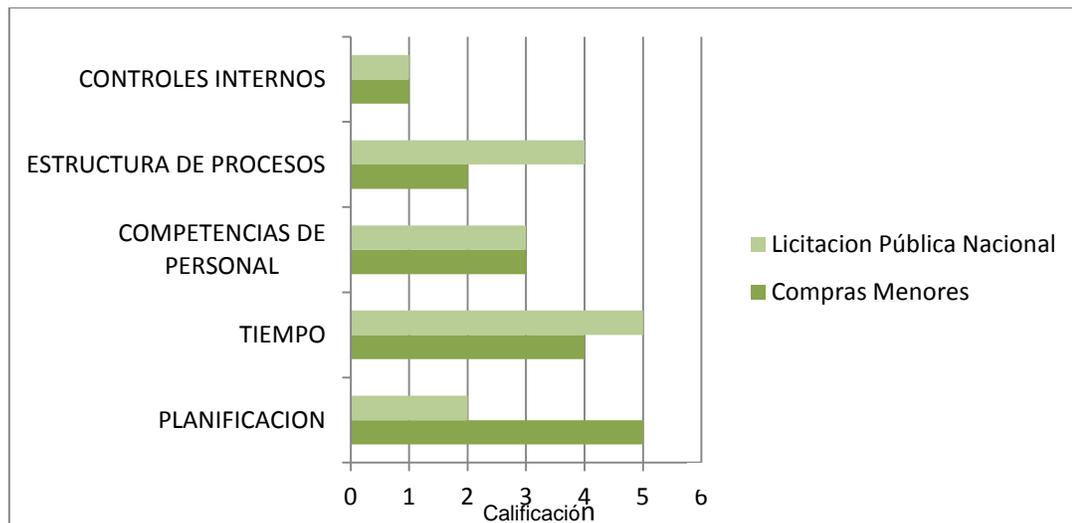
Esta encuesta tuvo como propósito priorizar los procesos con oportunidad de mejoramiento, a continuación los resultados:

1) Principales problemas que se pueden encontrar en la ejecución de los procesos de adquisiciones de la Institución



**Figura 14. Principales Problemas que afectan los Procesos de Adquisiciones de la Institución evaluadas**

2) Califique del 1 al 5 (siendo 1 menor problema y 5 mayor problema ) la influencia de los problemas identificados anteriormente en los siguientes procesos



**Figura 15. Influencia de los problemas en los Procesos de Adquisición**

Al haber definido, los dos procesos principales de la Gestión de Adquisiciones de la Institución, la Licitación Pública y Compras Menores, se procedió a solicitar a los

encuestados calificar cuales de los problemas identificados en la pregunta anterior influían en estos en ellos y bajo que valores, siendo : La planificación, el tiempo y las competencias del personal son los mayores problemas que afectan la ejecución de los procesos.

En el caso de la Licitación Pública:

Los principales problemas que afectan la ejecución de los procesos son: El tiempo, la estructura de los procesos y las competencias de personal. En relación al tiempo mediante revisión documental de los procesos realizados se ha constatado que la ejecución de los procesos de Licitación se realiza en un periodo de tiempo muy por encima de una línea base de tiempo aceptable para este tipo de procesos, tal vez esta situación es generada por tareas sin valor agregado, falta de controles o inadecuada utilización de los recurso lo cual será objeto de análisis en el transcurso de la investigación. Un factor influyente, también es la mala calidad en la elaboración de los pliegos y la falta de compromiso del comité evaluador para cumplir con las tareas de evaluación aclaración, subsanación y emisión de informes de recomendación.

3) Califique los siguientes criterios que influyen en los procesos que se indican a continuación (siendo 1 menor impacto y 10 mayor impacto)

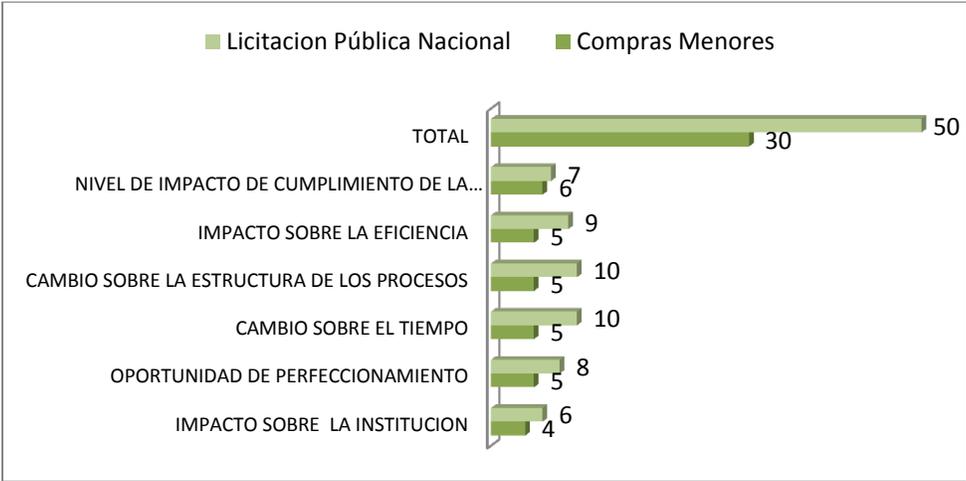
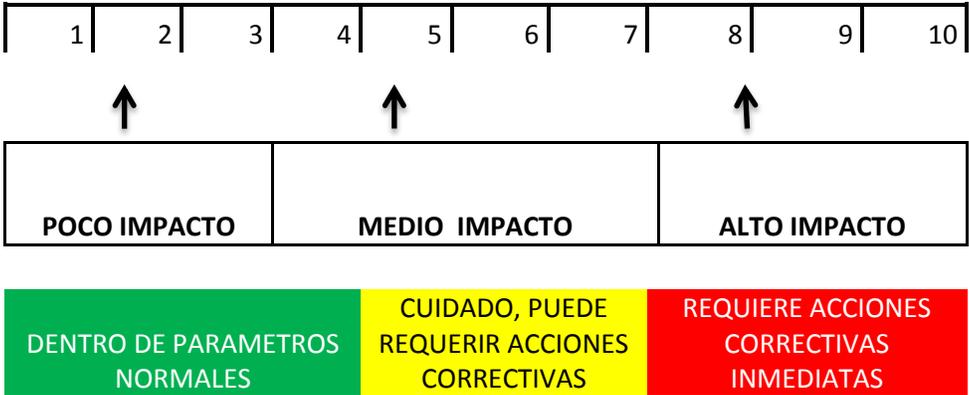


Figura 16. Criterios para la priorización de procesos

Esta pregunta brinda los parámetros para priorizar y evaluar el proceso el proceso, que para efectos de esta investigación será escogido para aplicar las técnicas de análisis y mejoramiento de proceso. Se definieron seis criterios para evaluar las variables que influyen en el mejoramiento de procesos y se establecieron los siguientes parámetros de evaluación del Impacto y del riesgo de los procesos:



**Figura17. Parámetro de Medición del Impacto y del Riesgo de los Procesos**

En este aspecto y en base a los resultados, para el proceso de Compras Menores se puede observar lo siguiente:

**Tabla 4. Calificación del Impacto y Riesgo del Proceso de Compras Menores**

	IMPACTO SOBRE LA INSTITUCION	OPORTUNIDAD DE PERFECCIONAMIENTO	CAMBIO SOBRE EL TIEMPO	CAMBIO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS	IMPACTO SOBRE LA EFICIENCIA	NIVEL DE IMPACTO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA	TOTAL
Compras Menores	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
<b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</b>							
Indicadores de Alerta							

El proceso es calificado de Medio Impacto en relación a los objetivos de la organización, la oportunidad de perfeccionamiento, cambio sobre el tiempo, impacto sobre la transparencia y cumplimiento de la normativa en relación a los

criterios de Impacto y en relación a los criterios de Riesgo este proceso presenta Alerta Amarilla que significa que puede requerir acciones correctivas en función del tiempo, estructuras de procesos, transparencia y cumplimiento de normativa.

En relación a la Licitación Pública en base a los resultados se puede concluir lo siguiente:

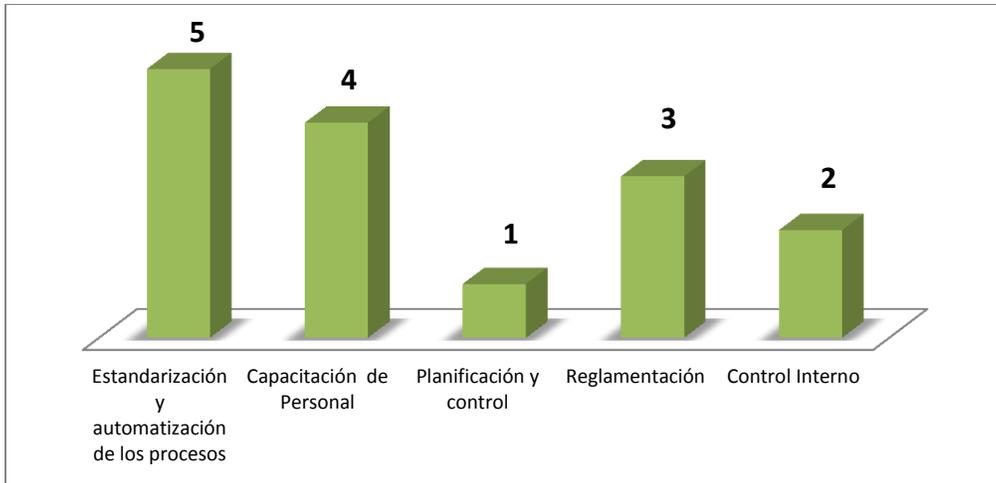
**Tabla 5. Calificación del Impacto y Riesgo del Proceso de Licitación Pública Nacional**

	IMPACTO SOBRE LA INSTITUCION	OPORTUNIDAD DE PERFECCIONAMIENTO	CAMBIO SOBRE EL TIEMPO	CAMBIO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS	IMPACTO SOBRE LA EFICIENCIA	NIVEL DE IMPACTO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA	TOTAL
Licitación Pública Nacional	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO
CALIFICAIÓN DEL RIESGO							

Para el proceso de Licitación Pública, el impacto sobre la institución y el nivel de impacto por el cumplimiento de la normativa es de un impacto medio, la oportunidad de perfeccionamiento, cambios sobre el tiempo, cambios en la estructura de los procesos e impacto sobre la eficiencia tiene un impacto Alto sobre el proceso.

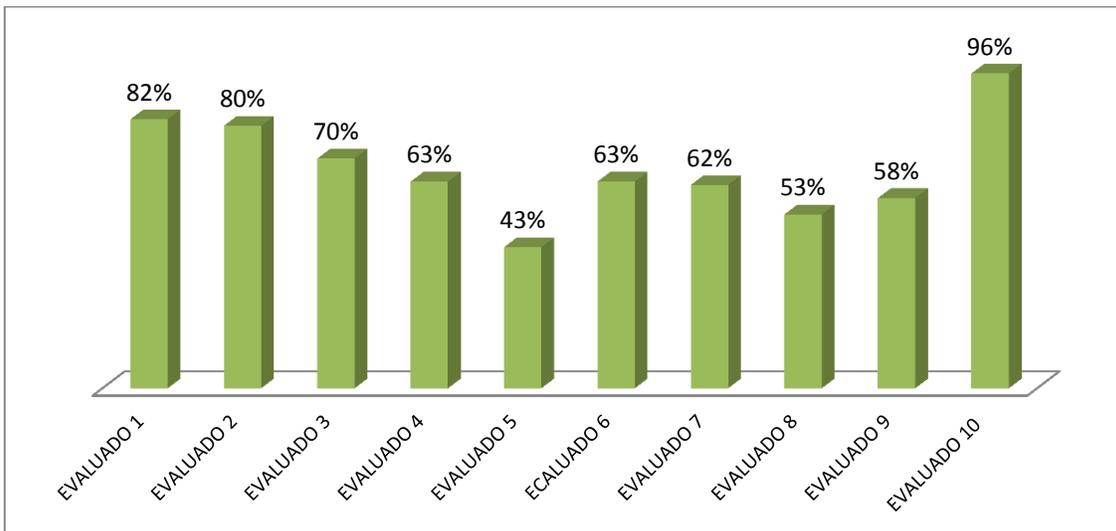
En relación a los criterios de Riesgo este proceso presenta Alerta Roja que implica que requiere Acciones Correctivas Inmediatas en función de perfeccionamiento del proceso, tiempo de ejecución e impacto sobre la eficiencia.

4) Califique del 1 al 5 (siendo 1 menor calificación y 5 mayor calificación ) los aspectos a mejorar en los procesos de adquisiciones de la Institución



**Figura 18. Áreas de Mejora de Procesos**

Un aspecto que en esta investigación llamó la atención fue que al identificar los problemas que afectan a la Gestión de Adquisiciones de la institución son las Competencias de Personal, calificadas con el 3er lugar, y consecuentemente el segundo aspecto a mejorar en la gestión es la Capacitación de Personal. Por esta razón se realizó una evaluación escrita para examinar sus conocimientos en contrataciones y adquisiciones del estado y estos fueron los resultados:



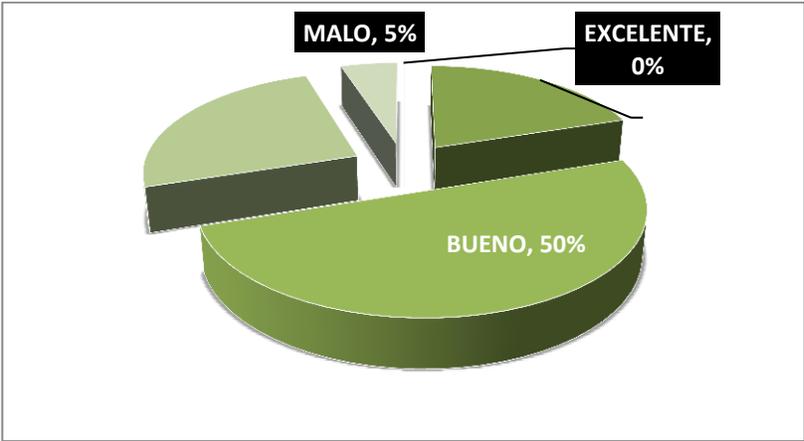
**Figura 19. Calificación de Competencias de Personal**

Fuente: Examen de conocimientos

El examen consistió en 30 preguntas tipo verdadero y falso y selección múltiple, la calificación promedio es de 67% que está clasificada como REGULAR según los siguientes niveles indicados en Tabla 7

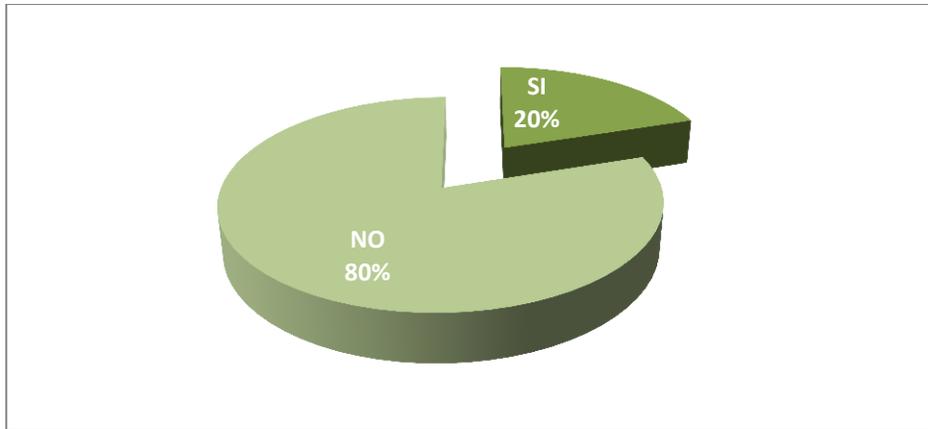
**Tabla 6. Rangos de Calificación para el examen de Competencias de Personal**

CALIFICACIÓN	De	A
EXCELENTE	90%	10%
MUY BUENO	80%	89%
BUENO	70%	79%
REGULAR	60%	69%
MALO	0%	59%



**Figura 20. Participación porcentual de calificaciones en evaluación de competencias de personal**

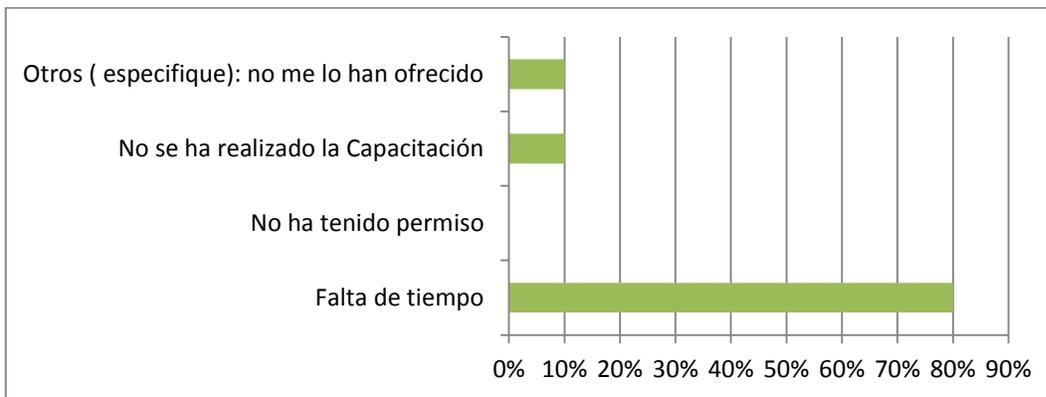
5) Para evaluar las competencias del personal, se les solicitó a los encuestados contestar si han recibido el Curso de Compras y Contrataciones que imparte ONCAE junto con UNITEC u otros similares y las respuestas fueron:



**Figura 28. Porcentajes de Personal Ejecutor de Adquisiciones que ha recibido Capacitación en el tema**

Fuente: Encuesta

6) Y las razones porque no han tomado capacitación en este campo son las siguientes:



**Figura 22. Razones por las que no ha tomado Capacitación en Adquisiciones**

Según se identifica en la figura 28, la cantidad porcentual de empleados de la institución, cuyas funciones se relacionan con las adquisiciones y contrataciones que han recibido el Diplomado de Adquisiciones y Contrataciones que es impartido en UNITEC es el 20% y la razón más importante es por falta de tiempo.

## 4.2 DEFINIR EL PROCESO A EVALUAR Y MEJORAR

Anteriormente se identificaron los Procesos de Adquisición que más ocurrencia tienen en la institución estos son :

- Licitación Pública
- Compras Menores

Para escoger el proceso prioritario se establece a continuación una tabla comparativa de dichos procesos, que ayudaran a definir el proceso prioritario a analizar y evaluar:

**Tabla 7. Cuadro comparativo de Factores que inciden en la Priorización de procesos**

CRITERIO	PROCESO # 1	PROCESO # 2
NOMBRE DEL PROCESO	COMPRAS MENORES ( TRES COTIZACIONES)	LICITACIÓN PÚBLICA
MONTOS DE AUTORIZACION DEL PROCESO		
Servicios y Suministros	L.56,000 a L.189,999.99	L. 470,000.00 en adelante
Obra y Consultoría	L. 950,000.00 a L.	L. 1,900,000.00 en adelante
MAYORES PROBLEMAS	Planificación	Largos Tiempos de ejecución
	Tiempo	Estructura de los Procesos
	Competencias de Personal	Competencias de Personal
<b>CALIFICACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>IMPACTO</b>		
Impacto sobre la Institución	BAJO	MEDIO
Oportunidad de Perfeccionamiento	MEDIO	ALTO
Cambio sobre el tiempo	MEDIO	ALTO
Cambio sobre la estructura de los procesos	MEDIO	ALTO
Impacto sobre la eficiencia	MEDIO	ALTO
Nivel de Impacto de cumplimiento de la normativa	MEDIO	MEDIO
<b>TOTAL DEL IMPACTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>RIESGO</b>	<b>CUIDADO, PUEDE REQUERIR ACCIONES CORRECTIVAS</b>	<b>REQUIERE ACCIONES CORRECTIVAS INMEDIATAS</b>
<b>VARIABILIDAD EN TIEMPOS DE EJECUCIÓN</b>		
<b>LINEA BASE</b>	25 DÍAS	114 DIAS
<b>PROCESOS</b>	29 DÍAS	189 DIAS

CRITERIO	PROCESO # 1	PROCESO # 2
<b>ASPECTOS A MEJORAR EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b>		
ESTANDARIZACION Y AUTOMATIZACION DE LOS PROCESOS	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	REGLAMENTACIÓN DE LOS PROCESOS
<b>CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE PERSONAL</b>		
CALIFICACION PROMEDIO	67%	REGULAR

Basándose en lo anterior y en vista de criterios de Impacto y Riesgo se prioriza el Proceso de **Licitación Pública** como proceso piloto para aplicar las técnicas de análisis y mejoramiento del proceso por las siguientes razones:

- Los mayores problemas detectados en la evaluación preliminar que son : tiempos de ejecución , estructura de los procesos y capacitación están de acorde al problema a resolver objeto de esta investigación.
- El impacto que tiene el proceso sobre las variables de investigación es ALTO
- El nivel de Riesgo de Fracasar un proceso es Alto en una zona que indica, " Requerir Acciones Correctivas Inmediatas"
- La variabilidad del tiempo de ejecución en relación a la línea base es de 72 días, equivalente a un dos meses doce días.
- Las competencias de personal en cuanto a conocimientos en procesos de adquisiciones ha sido evaluada como Regular

En este contexto se procederá a realizar una descripción y análisis del proceso de Licitación Pública y consecuentemente un diagnóstico y evaluación del proceso seleccionado.

#### 4.2.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

Para ubicar el proceso que se ha priorizado y se desarrollará en esta investigación, es importante señalar que el Reglamento de la Ley de Contratación del estado en el Artículo 7. Definiciones, inciso n), define la **Licitación Pública** como

“Procedimiento de selección de contratistas de obras públicas o de suministro de bienes y servicios, consistente en la invitación Pública a los interesados que cumplan los requisitos previstos en Ley y en este reglamento, para que, sujetándose a los pliegos de condiciones, presenten sus ofertas por escrito, entre las cuales el órgano responsable de la contratación decidirá la adjudicación del contrato, de acuerdo a los criterios previstos en Ley” (RLCE, 2002)

Como nos lo indicaba la Figura 16. Porcentaje de participación según categorías de Adquisición, la mayor parte de los procesos de adquisición que se realizan en la Institución es en la categoría de servicios, que si lo complementamos con el porcentaje de los Servicios de No Consultoría constituyen un 57.15% del total de todos las demás categorías de proceso que se realizan en la institución. Razón por la cual el proceso sujeto a evaluación ha de enmarcarse en una Licitación Pública para la Adquisición de Servicios de No consultoría. El proceso de Licitación Pública comprende las siguientes actividades:



**Figura 23. Proceso de Licitación Pública**

#### 4.2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tal como se ha señalado el proceso priorizado que se ha seleccionado como ejemplo corresponde a un proceso de licitación de una Institución descentralizada del Gobierno de

Honduras y se denomina *LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA*.

#### 4.2.1.2 DETERMINAR EL PROPIETARIO DEL PROCESO

En la Institución evaluada, Instituto Nacional de Previsión del Magisterio , INPREMA, el Departamento Administrativo es el que se encarga de la ejecución administrativa del proceso de Licitación Pública el personal que se encarga de estas tareas son : dos (2) auxiliares administrativos y un conserje; la Comisión Técnica de Adquisiciones y Suministros de Bienes y Servicios son los responsables de la evaluación y recomendación de adjudicación de los procesos de Licitación pública y está conformada por : Director Especialista ( funge como presidente), Jefe del Departamento Administrativo ( funge como Secretario), Jefe del departamento de Planificación y Presupuesto, Jefe del departamento de Asesoría Legal y el órgano competente para aprobar y celebrar contratos es el Directorio de Especialistas, formado por Un (1) Director Presidente y dos (2) Directores Especialistas

#### 4.2.1.3 ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PROCESO

El objetivo de este proceso se definió en la segunda reunión con el grupo desenfoco y luego de vertí opiniones e ideas acerca del objetivo del Proceso de Licitación Pública del Instituto, se definió de la siguiente manera:

Objetivo General del Proceso de Licitación Pública: Adquirir por medio del proceso de Licitación Pública y en apego a la Normatividad, los suministros, bienes, SUMINISTROS, servicios de No Consultoría, necesarios para el cumplimiento de los programas o servicios que presta el Instituto.

#### 4.2.1.4 ANÁLISIS DEL PROCESO

Para poder diagnosticar el proceso, se debe seguir una secuencia lógica que oriente el estudio de lo más general a lo más particular, en tal aspecto se utilizaran una serie de herramientas para establecer los límites iniciales, final, superior del proceso ya que estos límites pueden estar relacionados con otros procesos.

En primer lugar utilizaremos la herramienta PEPSU , esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso y facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios(«HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS», 2008)

En segundo Lugar se realizara una descripción a detalle del proceso en una Ficha técnica del proceso, así mismo se realizó una Hoja de Trabajo para el Análisis del, Matriz de Valor Agregado, Diagrama de Pareto y el respectivo diagrama de flujo del proceso.

#### 4.2.1.5 PEPSU

Esta es una herramienta que ayuda a delimitar el principio y el fin de un proceso al facilitar a identificación de sus Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas. A continuación el Diagrama PEPSU para el Proceso de Licitación Pública.

**Tabla 8. PEPSU DE PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA**

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Departamento Solicitante	Solicitud de inicio del proceso  ( Contiene disponibilidad presupuestaria, especificaciones técnicas , presupuesto)	Preparación de los Pliegos de condiciones  Revisión de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)  Revision de observaciones de Asesoría Legal  Aprobación por	Borrador Pliegos de Condiciones  Borrador de Pliego de Condiciones revisado  Pliego de condiciones versión final  Pliego de	Área administrativa de compras y contrataciones  Área administrativa de compras y contrataciones  Comisión Técnica de Adquisición de bienes y

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
		medio de resolución del Proceso de Licitación	Condiciones aprobado	suministros
		Publicación en diarios , la Gaceta y Honducompras	Anuncios de Publicaciones	Posibles Licitantes
		Periodo para preparar y presentar ofertas y Aclaraciones y Enmiendas	Solicitudes de Aclaración al documento de Licitación	Posibles Licitantes
		Recepción y Apertura de las Ofertas Evaluación de las ofertas	Acta de Apertura de Ofertas	Posibles Licitantes
		Elaboración de Informe de recomendación de adjudicación	Informe de evaluación	Licitantes Y departamento Administrativo
		Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones	Borrador de Informe de evaluación	Especialista de Adquisiciones
		Presentar el Informe a la	Informe de	Departamento

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
		autoridad responsable	evaluación y recomendación de adjudicación	Administrativo
		Resolución de Adjudicación	Resolución de Adjudicación	Directorio de Especialistas.
		Notificación de Adjudicación	Nota de Adjudicación	
		Aceptación de la Adjudicación	Nota de Aceptación o no aceptación de la adjudicación	Área administrativa de compras y contrataciones Licitantes
		Formulación del contrato	Borrador del	
		Revisión y aprobación del contrato por Asesoría Legal	Contrato	Área administrativa de compras y contrataciones Licitantes
		Entrega de Garantía de cumplimiento	Contrato	Contratista / Asesoría Legal
		Firma del Contrato	Contrato Firmado	Director Presidente y Contratista

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
				Área administrativa, contable, finanzas, legal

A través de esta información generada por este ejercicio, se conoce con mayor claridad el inicio y fin del proceso y quienes se ven involucrados en su desarrollo

#### 4.2.1.6 FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

A continuación se presenta la ficha técnica del proceso en función de la ejecución actual de las actividades:

PROCESO No. 001	LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL
<p>I. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Adquirir por medio del proceso de Licitación Pública Nacional, en apego a la Normativa que rige los procesos para la adquisición de bienes y servicios de la Ley de contratación del Estado, los bienes, y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Instituto Nacional del Magisterio INPREMA</p>	
<p>II. RANGO DE APLICACIÓN</p> <p>De acuerdo a las disposiciones Generales del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República de Honduras 2014, el Proceso de Licitación Pública Nacional se aplica para todas las adquisiciones de Bienes, Suministros o Servicios que estén ubicados dentro de este rango:</p> <p>Para Suministro de Bienes y Servicios por Licitación Pública <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">De LP. 470,000 en adelante</span></p>	
<p>III. RESPONSABLES DEL PROCESO</p> <p>el Departamento Administrativo es el que se encarga de la ejecución administrativa del proceso de Licitación Pública y el personal que se encarga de estas tareas son :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Jefe Administrativo.</li> <li>2) Dos (2) auxiliares administrativos.</li> <li>3) Un conserje;</li> </ol> <p>La Comisión Técnica de Adquisiciones y Suministros de Bienes y Servicios son los responsables de la evaluación y recomendación de adjudicación de los procesos de Licitación pública y está conformada por :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Director Especialista ( funge como presidente).</li> <li>2) Jefe del Departamento Administrativo ( funge como Secretario).</li> <li>3) Jefe del departamento de Planificación y Presupuesto.</li> </ol>	

## 4) Jefe del departamento de Asesoría Legal

El órgano competente para aprobar y celebrar contratos es el Directorio de Especialistas, formado por:

- 1) Un (1) Director Presidente
- 2) Dos (2) Directores Especialistas

## IV. LEYES QUE LO RIGEN

- a) Constitución de la República
- b) Ley de Contratación del Estado
- c) Ley General de la Administración Pública
- d) Reglamento de la Ley de Contratación del Estado
- e) Ley Orgánica del Presupuesto General de la República
- f) Disposiciones Generales del Presupuesto General de la República, cuya vigencia es el año fiscal para el cual son aprobadas
- g) Normas técnicas del Presupuesto
- h) Normas emitidas por la ONCAE.
- i) Pliegos de Condiciones o Bases de Concurso que rijan cada procedimiento de Contratación

## V. TIEMPO DE ATENCIÓN

Aproximadamente 189 días

## VI. ENTES REGULADORES

Tribunal Superior de Cuentas

Comisión Nacional de Bancos y seguros

#### 4.3 MEDIR EL PROCESO

Para medir el proceso se utilizaron las siguientes herramientas estadísticas que medirán a la vez las variables de investigación:

- 1) Hoja de Trabajo de Medición del Proceso.
- 2) Diagrama de Pareto.
- 3) Flujograma de Procesos.

### 4.3.1 HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS

Se realiza reunión con los miembros de equipos del grupo de enfoque para el análisis de los procesos seleccionando personal que esté involucrado directamente con el proceso de Licitación Pública y que tenga conocimiento de cada una de las actividades que se realizan durante el proceso, así como los diferentes problemas que presentan.

En la hoja de trabajo para el análisis del proceso madre o sea el proceso estándar de evaluación y se registra a todas las actividades del proceso aplicando el criterio del Valor Agregado, a fin de detectar:

Desperdicios del Proceso, Eliminar las Actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor. Identificar actividades donde se presentan problemas.

A continuación los resultados:

**Tabla 9. Hoja de Trabajo para el análisis de procesos**

No.	Paso/Actividad	SIMBOLO DE FLUJO	DIAS	○	⇒	D	□	▽	Ⓜ
1	Requerimiento de Proceso	○	2	●					
2	Requisitos Previos (Disponibilidad Presupuetaria, Especificaciones técnicas)	○	20	●					
3	Preparación de los Pliegos de condiciones	○	6	●					
4	Remisión de pliego de condiciones a especialista de Adquisiciones	⇒	1		●				
5	Revisión de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)	□	2				●		
6	Revisión de Pliego de condiciones a Asesoría legal	⇒	1		●				
7	Revisión del Pliego de condiciones por Asesoría Legal	□	5				●		
8	Aplicación de obs de Asesoría Legal	○	1	●					
9	Aprobación del Proceso de Licitación por el Directorio de Especialistas	○	5	●					
10	Publicación en diarios, la Gaceta y hondurcompras	○	2	●					
11	Periodo para preparar y presentar ofertas	D	30			●			

No.	Paso/Actividad	SIMBOLO DE FLUJO	DIAS	○	➡	D	□	▽	Ⓜ
12	Aclaraciones y Enmiendas	○	15	●					
13	Archivo de documentacion de esta etapa del proceso	▽	1					●	
14	Recepcion y Apertura de las Ofertas	○	1	●					
15	Evaluacion de las ofertas	D	25			●			
16	Preparacion de Informe de recomendación de adjudicacion	○	4	●					
17	Remisión de Informe de Adjudicacion a especialista de Adquisiciones	➡	1		●				
18	Revisión de Informe de Recomendación de Adjudicacion por parte del Especialista de	□	2				●		
19	Remisión de Informe con observaciones a Comision Tecnica de dquisiciones y suministros para elaborar proyecto de resolucion para aprobacion de la adjudicación	➡	1		●				
20	Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones	□	2				●		
21	Presentar el Informe a la autoridad responsable	○	3	●					
22	Resolucion de Adjudicacion	D	5			●			
23	Notificacion de Adjudicacion	○	2	●					
24	Aceptacion de la Adjudicacion	○	5	●					
25	Formulacion del contrato	○	6	●					
26	Revisión y aprobacion del contrato por Asesoría Legal	□	5				●		
27	Entrega de Garantia de cumplimiento	D	30			●			
28	Firma del Contrato	D	5			●			
29	Arhivo de documentacion del proceso	▽	3					●	

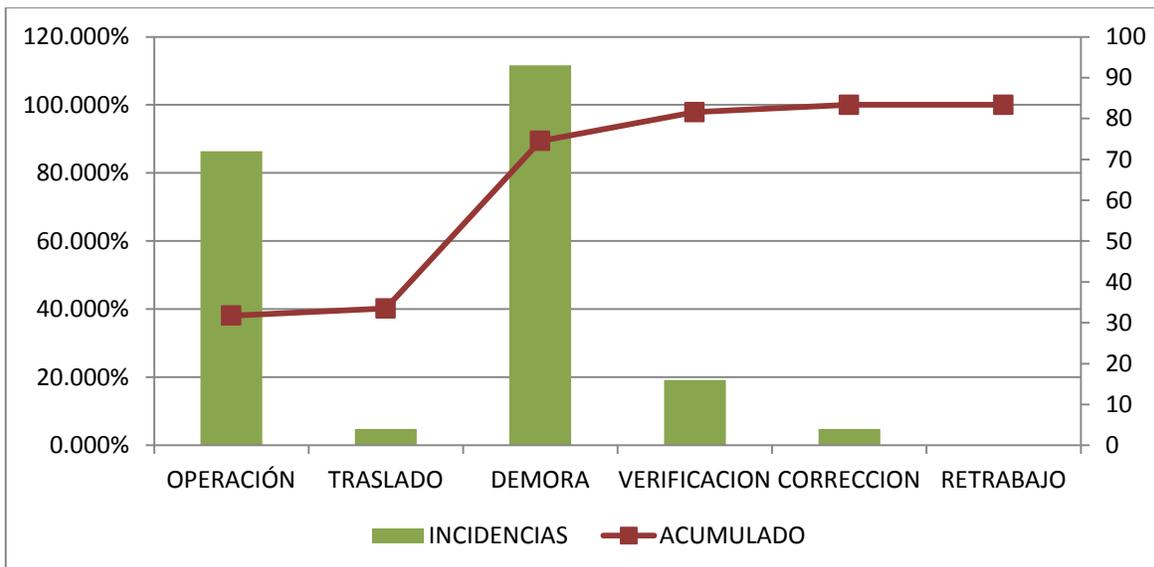
En la Hoja de trabajo para análisis de proceso se presentaron las actividades que se realizan en el proceso de Licitación Pública y los tiempos aproximados de cada una, relacionándolo después con el tipo de actividad operativa y su correspondencia en el flujograma del proceso.

### 4.3.2 DIAGRAMA DE PARETO

Para mostrar gráficamente la relación del tiempo asignado a cada actividad del proceso y priorizar las áreas de oportunidad de mejora se realiza un diagrama de Pareto que incluye la frecuencia a acumulada de dichas actividades con su respectivo porcentaje.

**Tabla 10. Tablas de Frecuencias**

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% DE FRECUENCIA ACUMULADA
OPERACIÓN	72	72	38.095%
TRASLADO	4	76	40.212%
DEMORA	93	169	89.418%
VERIFICACION	16	185	97.884%
CORRECCION	4	189	100.000%
RETRABAJO	0	189	100.000%
TOTAL	189		



**Figura 24. Diagrama de Pareto de un Proceso de Licitación Pública**

De lo anterior se puede observar que el tiempo del ciclo del proceso es muy largo, ya que para ejecutar un proceso de Licitación Pública desde la solicitud de requerimiento hasta la firma del contrato, la Institución ejecuta un total de 29 actividades que realiza en 189 días.

Las actividades que generan un valor agregado en el proceso, es decir, que transforman un insumo para la obtención de un bien o servicio y se realizan bien desde la primera vez son 13 y el tiempo destinado para ejecutarlas es 72 días.

Las actividades que No generan un valor agregado y que retrasan el procesos y no proporcionan insumo de calor para la obtención de los bienes o servicios objetos de la licitación son 5 y el tiempo destinado para ejecutarlos es de 93 días , o sea las actividades que están constituyendo las mayores demoras en el proceso y que de paso no generan ningún valor están concentradas en pocas actividades que no se realizan eficientemente.

Se puede calcular la Eficiencia del Proceso de Licitación Pública, dividiendo el tiempo que se dedica a .las actividades de valor agregado entre el tiempo total del proceso, por lo que para este procesos la eficiencia es igual a :

$$\text{EFICIENCIA } \frac{72 \text{ DIAS}}{189 \text{ DIAS}} \times 100 = 38.10\%$$

Lo que significa que, solo el 38,10% de los recursos se están utilizando en actividades relacionadas con una eficiente ejecución; el resto es consumido por las demoras, verificaciones y traslados del proceso de la siguiente manera:

**Tabla 11. Tabla Resumen de Resultados del Análisis de Hoja de Procesos**

SÍMBOLO	OPERACIÓN	TIEMPOS	ACTIVIDADES	% DE PARTICIPACION
	OPERACIÓN	72	13	38.10%
	TRASLADO	4	4	2.12%
	DEMORA	93	5	49.21%
	VERIFICACION	16	5	8.47%
	ARCHIVO	4	2	2.12%
TOTALES		189	29	100.00%

Y las actividades por categoría de operación son:

**Tabla 12. Actividades de Operación**

No.	Paso/Actividad	SÍMBOLO DE FLUJO	DIAS
1	Requerimiento de Proceso		2
2	Requisitos Previos (Disponibilidad Presupuestaria, Especificaciones técnicas)		20
3	Preparación de los Pliegos de condiciones		6
4	Aplicación de observaciones de Asesoría Legal		1
5	Aprobación del Proceso de Licitación por el Directorio de Especialistas		5
6	Publicación en diarios , la Gaceta y HONDUCOMPRAS		2
7	Aclaraciones y Enmiendas		15
8	Recepción y Apertura de las Ofertas		1
9	Preparación de Informe de recomendación de adjudicación		4
10	Presentar el Informe a la autoridad responsable		3
11	Notificación de Adjudicación		2
12	Aceptación de la Adjudicación		5
13	Formulación del contrato		6
TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN			72 días

Estas son las Actividades que añaden un valor agregado al proceso y deberán optimizarse para incrementar la eficiencia en los procesos que está en un 38.10%. Estas se consideran las actividades CLAVE del proceso.

**Tabla 13. Actividades de Traslado**

No.	Paso/Actividad	SÍMBOLO DE FLUJO	DIAS
1	Remisión de pliego de condiciones a especialista de Adquisiciones		1
2	Revisión de Pliego de condiciones a Asesoría legal		1
3	Remisión de Informe de Adjudicación a especialista de Adquisiciones		1
4	Remisión de Informe con observaciones a Comisión Técnica de adquisiciones y suministros para elaborar proyecto de resolución para aprobación de la adjudicación		1
TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN			4 días

Estas son las actividades que significan desperdicios en el proceso y deberán revisarse para incrementar el % de eficiencia del proceso

**Tabla 14. Actividades de Demora**

No.	Paso/Actividad	SÍMBOLO DE FLUJO	DIAS
1	Periodo para preparar y presentar ofertas		40*
2	Evaluación de las ofertas		25
3	Resolución de Adjudicación		5*
4	Entrega de Garantía de cumplimiento		30*
5	Firma del Contrato		30
TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN			55días **
* . Las actividades 1,3, y 4 son tiempos estándares establecidos en la LCE por lo que no se toma en consideración para fines de la evaluación solo se listan como actividades de demora puesto que significan un tiempo de espera sin actividad			
** Los 55 días corresponden a la suma de 25 días de actividad 2 y 30 días de actividad 5			

Esta es el área que presenta problemas y es la más crítica del proceso puesto que son actividades que están retrasando el proceso y perjudicando el nivel de eficiencia en la ejecución del proceso y es donde se deben aplicar las técnicas de mejoramiento de proceso. Estas se consideran las actividades CRÍTICAS del proceso.

Pero sobre estos tiempos, la ley de Contratación del Estado y su Reglamento considera algunas disposiciones en cuanto a los tiempos, de la siguiente manera:

- El tiempo máximo para preparar ofertas es de 40 días según la LCE el que se puede acortar en algunos casos, proyectos no complejos por ejemplo, de conformidad a lo dispuesto en el **Artículo 106 RLCE. Publicación del aviso**. Con el objeto de obtener la más amplia participación de licitantes elegibles, entendiéndose por éstos quienes cumplieren satisfactoriamente los requisitos legales y reglamentarios, además de la publicación en el Diario Oficial de La Gaceta a que hace referencia el artículo 46 de la Ley, el órgano responsable de la contratación publicará un aviso durante dos días hábiles, consecutivos o alternos, en uno o más diarios de circulación nacional, pudiendo utilizar también otros medios de comunicación, incluyendo medios telemáticos.
- La última publicación se hará, como mínimo, con quince días calendario de anticipación a la fecha límite de presentación de las ofertas; este plazo y la frecuencia de los avisos podrán ampliarse considerando la complejidad de las obras o de los suministros u otras circunstancias propias de cada licitación, apreciadas por el órgano responsable de la contratación.
- Si se tratare de obras públicas deberá mediar un plazo no menor de treinta días calendario entre la notificación de la precalificación y el aviso de licitación, según dispone el artículo 43 párrafo segundo de la Ley.
- Si se tratare de suministro de bienes y servicios, deberá mediar un plazo no menor de cuarenta días calendario entre la invitación a licitar y la presentación de las ofertas.(LCE, 2001).

**Tabla 15. Actividades de Verificación**

No.	Paso/Actividad	SÍMBOLO DE FLUJO	DIAS
1	Revisión de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)		2
2	Revisión del Pliego de condiciones por Asesoría Legal		5
3	Revisión de Informe de Recomendación de Adjudicación por parte del Especialista de Adquisiciones		2
4	Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones		2
5	Revisión y aprobación del contrato por Asesoría Legal		5
TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN			16

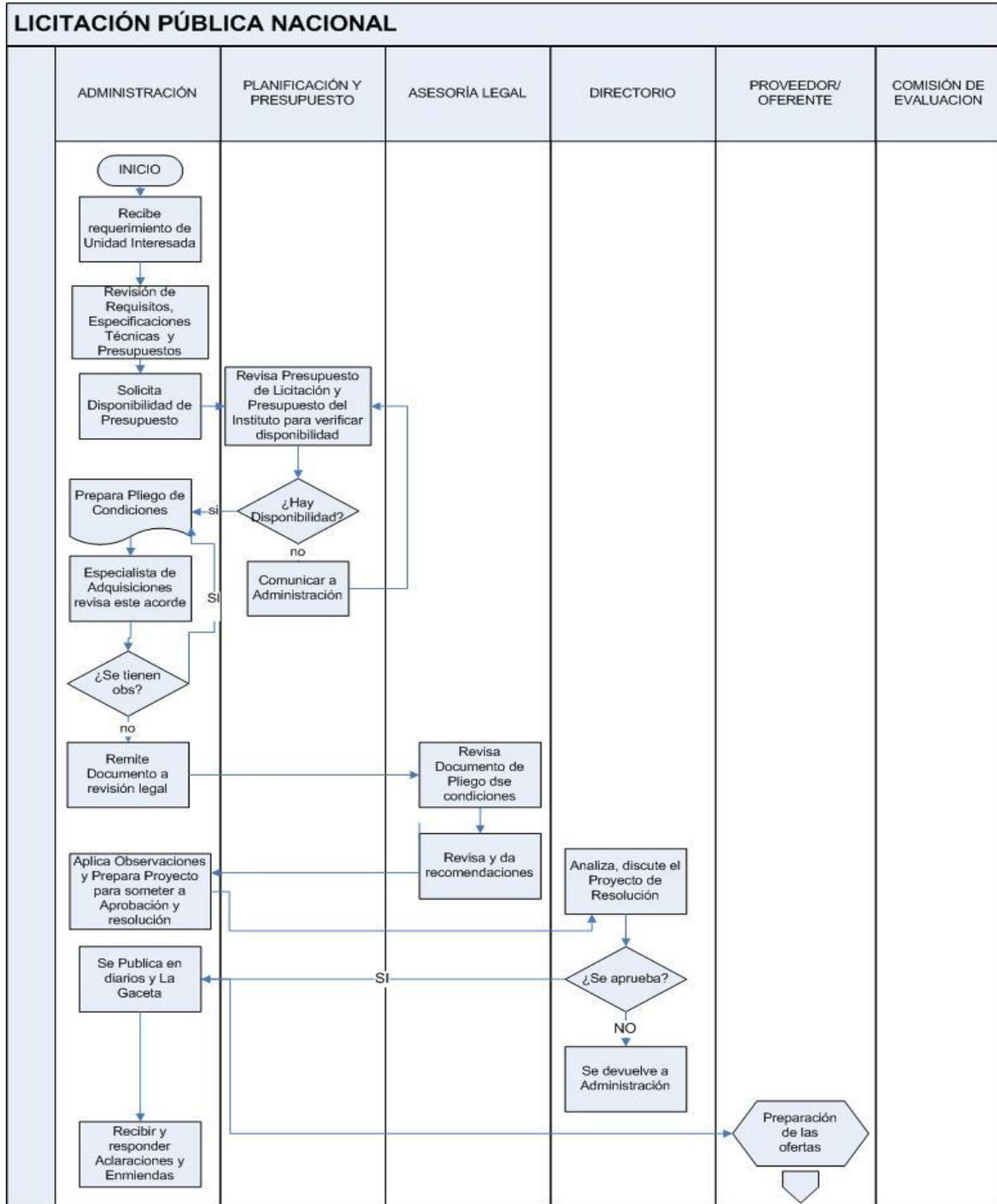
Son las actividades del proceso que no agregan valor agregado y deberán revisarse para sustituir el esfuerzo y optimizar las que presentan un valor agregado.

**Tabla 16. Actividades de Archivo**

No.	Paso/Actividad	SÍMBOLO DE FLUJO	DIAS
1	Archivo de documentación de esta etapa del proceso		1
2	Archivo de documentación del proceso		3
TIEMPO TOTAL DE EJECUCION			4

### 4.3.3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO

El flujograma de proceso representa las interrelaciones entre los actores del proceso y pretende demostrar el proceso de acuerdo a su ejecución actual:



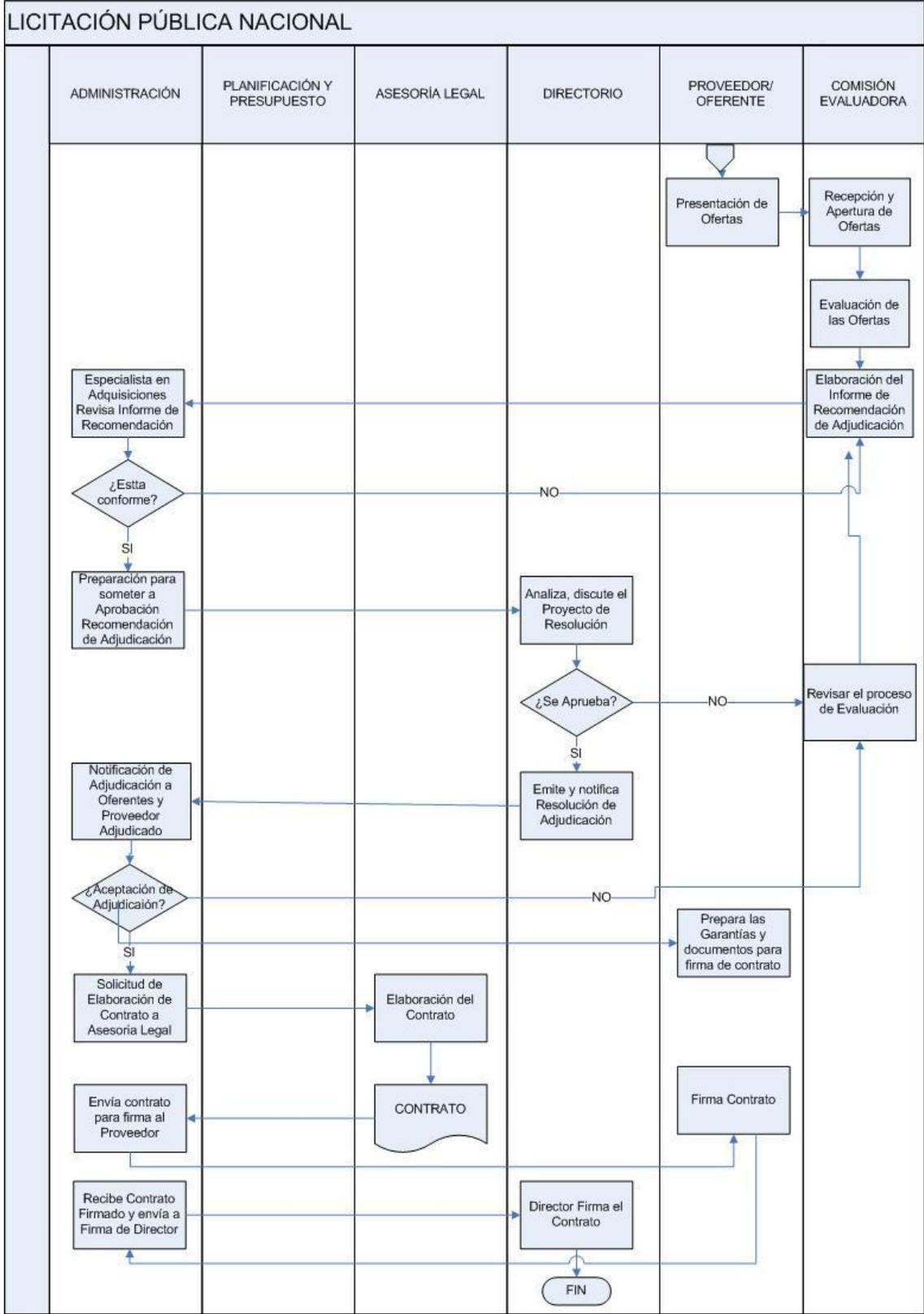


Figura 25. Flujo del Proceso de Licitación Pública Actual

#### 4.4 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO

Una vez finalizada la descripción y análisis del proceso es necesario realizar el diagnóstico y evaluación de su funcionamiento y resultados obtenidos, basados en este diagnóstico se realiza una calificación del proceso con la finalidad de establecer la necesidad de mejora las prioridades y planificación del trabajo a realizar

##### 4.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para efectos de esta investigación se utilizara el diagrama de causa y efecto para detectar las el verdadero origen del problema que presenta el mayor índice de frecuencia en el ejercicio del diagrama de Pareto, que en este caso es la DEMORA y la Lluvia de Ideas para identificar oportunidades de mejora

a) Diagrama de Causa y Efecto.

En el diagrama de Causa y Efecto que se muestra a continuación, el equipo de análisis de proceso formado para fines de esta investigación o grupo de enfoque determinó algunas de la situaciones que se presentan con mayor frecuencia y que provocan que el proceso se Demore, ocasionando ineficiencia en la dependencia. (En Anexo 3 se puede ver de forma ampliada)

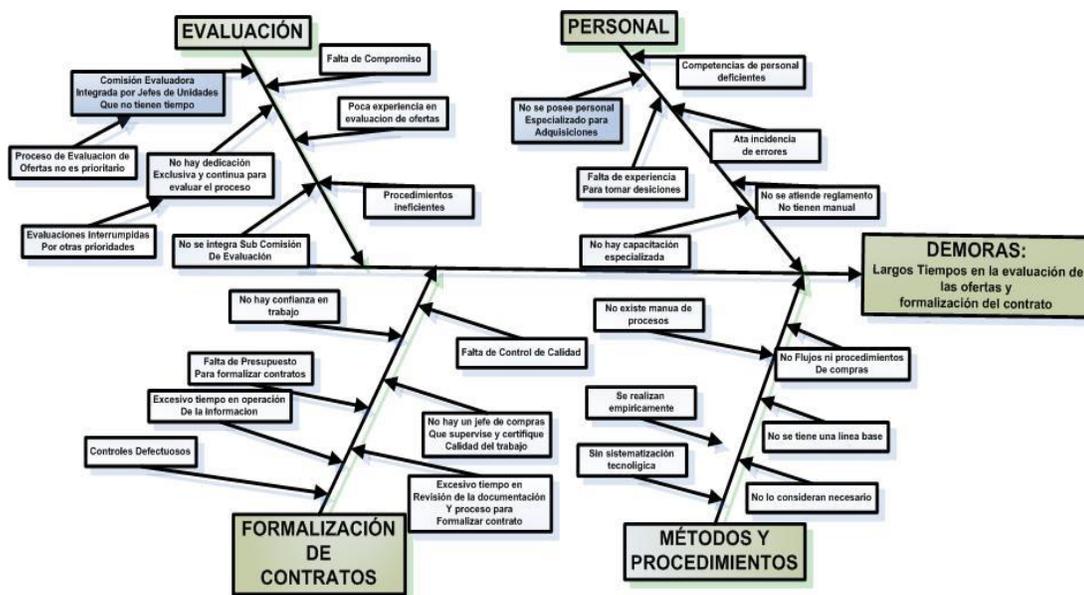


Figura 26. Diagrama Causa y Efecto Licitación Pública

Del Ejercicio anterior se puede concluir que

Los principales factores del problema de Demora en el Proceso de Licitación Pública son:

### Evaluación de las Ofertas

#### Causas:

- Comisión evaluadora no tiene dedicación exclusiva
- Falta de experiencia de integrantes en evaluación de Licitaciones
- Falta de tiempo y compromiso
- No consideran integrar subcomisión de evaluación

### formalización de Contratos

#### Causas

- Se inician Procesos sin Disponibilidad Presupuestaria  
No hay control de calidad, ni confiabilidad en el trabajo
- Varias instancias de revisión
- No consideran integrar subcomisión de evaluación
- Excesivo tiempo en operación de la información

### Personal

#### Causas

- No posee personal especializado en Adquisiciones
- Competencias de personal son deficientes
- No hay capacitación continua en temas de Adquisiciones
- Alta incidencia de errores
- Falta de experiencia en toma de decisiones  
No hay control de calidad, ni confiabilidad en el trabajo

### métodos y Procedimientos

#### Causas

- Procesos se realizan empíricamente
- No hay manual de procedimientos para compras
- No utilizan sistematización tecnológica
- Procesos no están reglamentados ni estructurados
- Muchas tareas repetitivas por falta de confianza en el trabajo

### PROBLEMAS DERIVADOS

NO SE  
CONSIDERA  
PRIORITARIO  
PROCESO DE  
EVALUACION DE  
OFERTAS

INCUMPLIMIENTO DE  
CONDICIONALIDADES  
PARA CONTRATAR

DEFICIENTES  
COMPETENCIAS DE  
PERSONAL EN  
GESTION DE  
ADQUISICIONES

NO EXISTEN PROCESO  
ESTRUCTURADOS NI  
REGLAMMENTADOS

## b) Lluvia de Ideas

Posteriormente con el grupo de enfoque se utilizando la técnica lluvia de ideas se identificaron las acciones que se podrían realizar a fin de disminuir y mejorar los problemas identificados todas las ideas se agruparon y se reflejan aquí las de más incidencia a continuación los resultados:

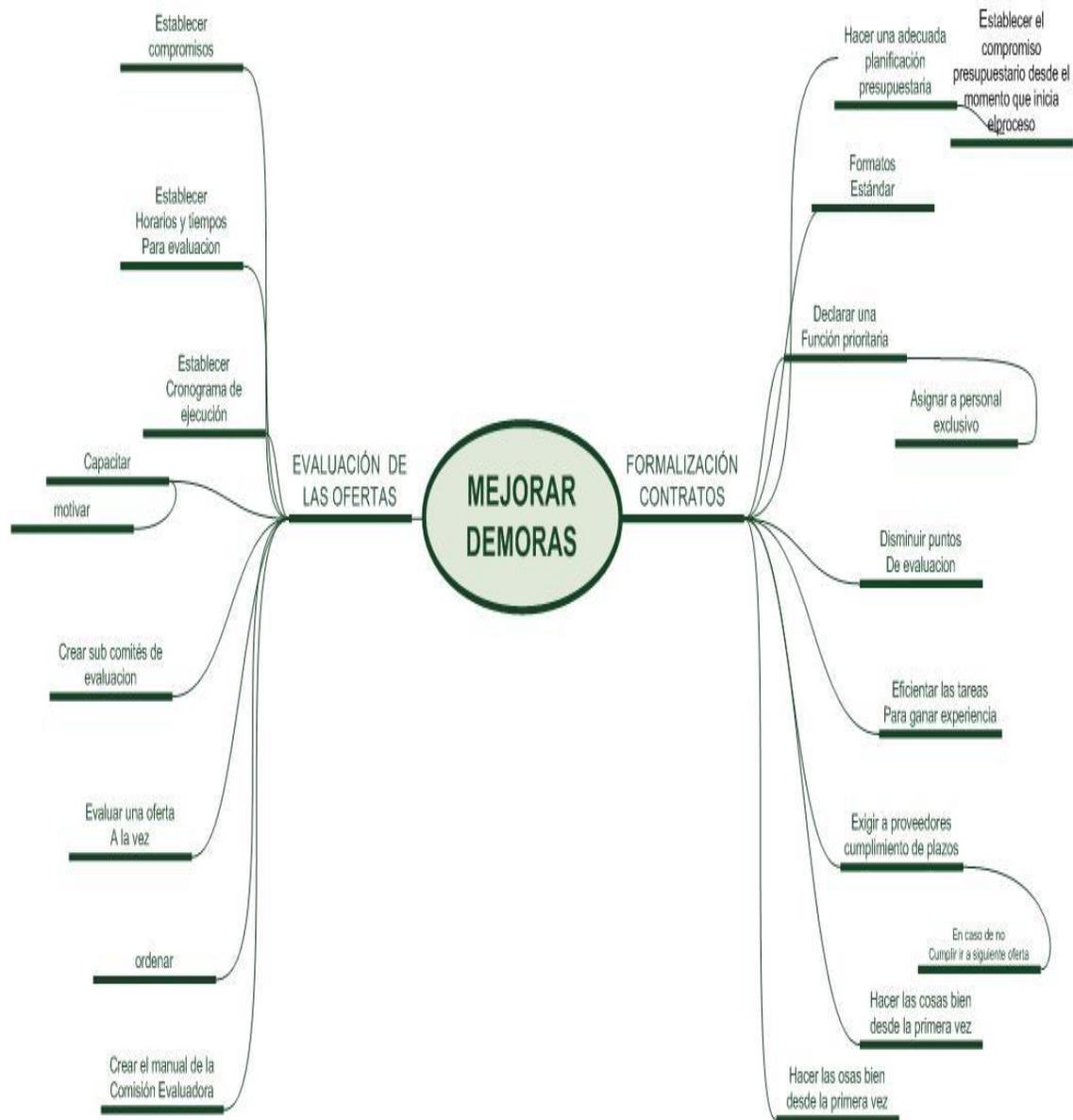


Figura 27. Lluvia de ideas mejorar Demoras.

## 4.5 MEDICIÓN DEL PROCESO

Un aspecto fundamental del diagnóstico de un proceso es la medición. Medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus tareas principales(Halliburton, 2006)

En tal sentido se han definido dos criterios para evaluar el proceso:

- Medición respecto al tiempo.
- Medición respecto los resultados.

### 4.5.1 MEDICIÓN CON RESPECTO AL TIEMPO

La medición respecto al tiempo consiste en hacer un análisis comparativo en relación a los tiempos de ejecución de los procesos, ya que vimos en el análisis de los procesos que uno de los principales problemas es las Demoras en la Ejecución de los Procesos.

En tal aspecto para propósitos de esta evaluación se ha establecido una línea base, misma que se ha abstraído del “Manual de Mejores Prácticas en Adquisición de Obras, Bienes o Servicios adquiridos con recursos provenientes del Banco Mundial de Banco Mundial” en donde se realiza un análisis de los tiempos de ejecución de los procesos de licitación en Honduras y según las oficinas de adquisiciones del Banco.(Banco Mundial, 2012)

En el “Manual de Mejores Prácticas en Adquisición de Obras, Bienes o Servicios adquiridos con recursos provenientes del Banco Mundial”(Banco Mundial, 2012), se establecen tiempos estándares para las modalidades Obras (Licitación Pública Internacional), Bienes (Licitación Pública Internacional), Servicios de Consultoría Basada en Calidad y Costo (Firmas), Consultorías Menor Costo (Firmas), Contratación Directa (Firma), Tres Currículos. Para efectos de esta evaluación se ha considerado tomar como línea base la modalidad de *Bienes (Licitación Pública Internacional)*, en vista que los tiempos de ejecución , en especial en la actividad de Periodo para preparar y presentar ofertas es el mismo período establecido en

la Ley de Contratación del Estado de Honduras (LCE) para igual o similar actividad.

El Manual de Mejores Prácticas en Adquisición de Obras, Bienes o Servicios adquiridos con recursos provenientes del Banco Mundial” establece los siguientes tiempos de ejecución para un proceso similar:

**Tabla 17. Período de Ejecución de Proceso de Licitación Pública Internacional para la Adquisición de Bienes Banco Mundial.**

No.	Paso/Actividad	Tiempo (días calendarios)
1	Preparación especificaciones técnicas	10
2	Verificación del presupuesto estimado para los bienes	1
3	Preparación de documento de licitación	7
4	Revisión del documento por el equipo del Banco Mundial*	10
5	Publicación	2
6	Período para preparar y presentar las ofertas	45
7	Recepción y Apertura de Ofertas	1
8	Evaluación de las ofertas	10
9	Preparación del Informe	5
10	Revisión del informe por el equipo del Banco Mundial*	10
11	Adjudicación del Contrato	3
12	Firma del Contrato	8
13	Envío al Banco del Contrato firmado y la forma 384-P	1
14	Publicación del Contrato Adjudicado	1
	<b>TIEMPO ESTIMADO*</b>	<b>11</b>

Fuente: “Manual de Mejores Prácticas en Adquisición de Obras, Bienes o Servicios del Banco Mundial “

Estos tiempos fueron ajustados a las actividades del proceso para la Adquisición de Suministros que establece la LCE y considerados como línea base, estableciendo un tiempo ideal de ejecución de 114 días.

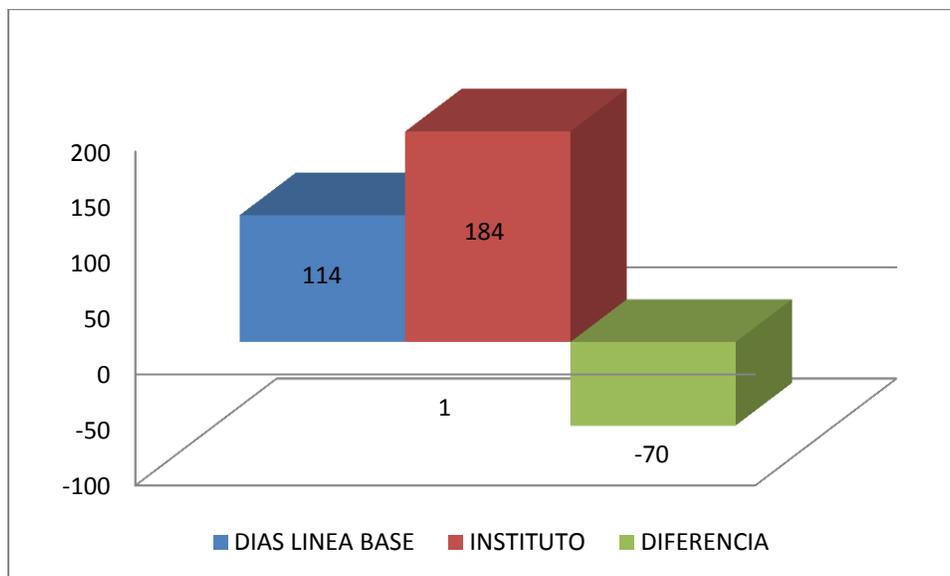
En tal aspecto se compara a continuación los tiempos de ejecución de la línea base y de la ejecución real del Instituto, como se detalla a continuación

**Tabla 18. Comparación de Tiempos de Ejecución de Proceso de Licitación Pública**

No.	Paso/Actividad	DIAS LINEA BASE	INSTITUTO	DIFERENCIA	OBS
1	Requisitos Previos	10	20	-10	tiempo fuera de línea base
2	Verificación de disponibilidad presupuestaria	1	3	-2	tiempo fuera de línea base
3	Preparación de los Pliegos de condiciones	7	7	0	
4	Revisión de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)	0	2	-2	tiempo fuera de línea base
5	Revisión del Pliego de condiciones por Asesoría Legal	0	5	-5	tiempo fuera de línea base
6	Aplicación de obs Asesoría Legal	5	2	3	
7	Aprobación del Proceso de Licitación	5	5	0	
8	Publicación	2	2	0	
9	Periodo para preparar y presentar ofertas				
10	Aclaraciones y Enmiendas	45	40	5	
11	Recepción y Apertura de las Ofertas	1	1	0	
12	Evaluación de las ofertas	10	25	-15	tiempo fuera de línea base
13	Preparación de Informe de recomendación de adjudicación	5	5	0	
14	Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones	0	2	-2	tiempo fuera de línea base
15	Presentar el Informe a la autoridad responsable	0	5	-5	
16	Resolución de Adjudicación	0	5	-5	tiempo fuera de línea base
17	Notificación de Adjudicación	3	2	1	
18	Aceptación de la Adjudicación	7	5	2	
19	Formulación del contrato	7	3	4	

No.	Paso/Actividad	DIAS LINEA BASE	INSTITUTO	DIFERENCIA	OBS
20	Revisión y aprobación del contrato por Asesoría Legal	2	5	-2	tiempo fuera de línea base
21	Entrega de Garantía de cumplimiento	0	30	-30	
22	Firma del Contrato	3	10	-7	tiempo fuera de línea base
	<b>TOTAL COMPARACIÓN</b>	<b>114</b>	<b>184</b>	<b>-70</b>	

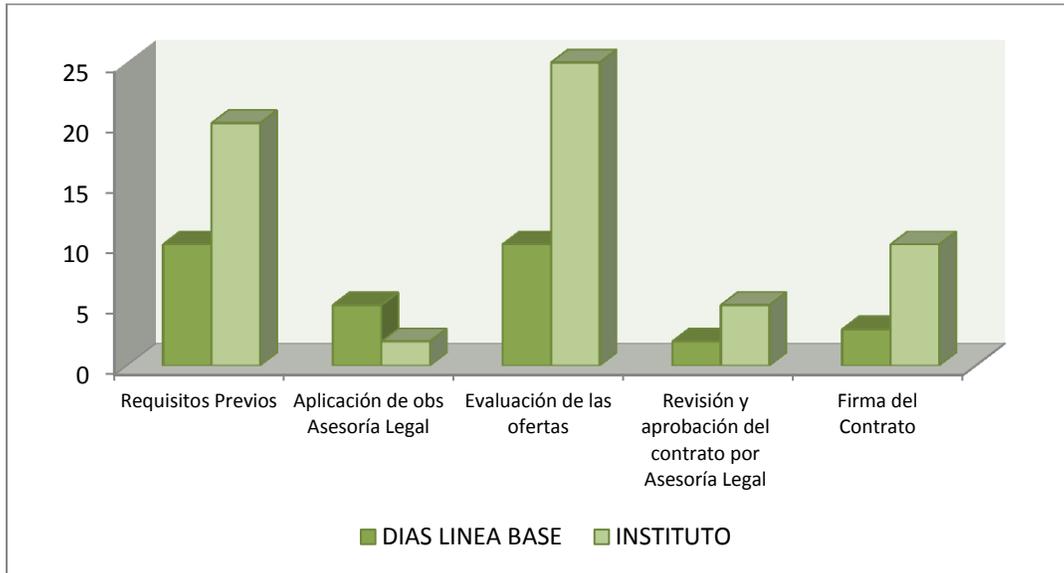
A continuación la representación gráfica que representa la comparación entre el tiempo propuesto y el tiempo real de ejecución del proceso:



**Figura 28. Gráfico comparativo entre el ejecución línea base y tiempo real de ejecución**

Se puede apreciar que la línea base establece un tiempo de ejecución aceptable para la Licitación Pública Nacional 114 días calendario y en la Institución evaluada se está realizando el proceso en un promedio de 184 días, teniendo una diferencia de 70 días o siendo lo mismo dos (2) meses, 10 días

El gráfico de la Figura 30 representa las actividades críticas del proceso, se puede apreciar que la actividad más crítica y que presenta mayor Demora es la Evaluación de las Ofertas y es justamente en esta área donde se deberán realizar los correctivos pertinentes



**Figura 29. Actividades Críticas del proceso de Licitación Pública**

La Medición del proceso con respecto al tiempo conserva la línea del análisis del proceso y reafirma el problema principal del mismo que son las Demoras, en este caso se evidencia que las mismas obedecen a largos tiempos en la evaluación de las ofertas.

#### 4.5.2 MEDICIÓN RESPECTO A LOS RESULTADOS

La medición del resultado revela de qué manera los productos de un proceso satisfacen o no los requerimientos de los solicitantes y son las mismas estimaciones que los solicitantes utilizan para juzgar la eficacia de un proceso.

En la Ley de Contratación del Estado Artículo 5. Principio de Eficiencia se brinda un parámetro sobre el resultado que se espera de un proceso Licitatorio y es : La Adquisición de un Bien o Servicio ... “ en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad ...”(LCE, 2001) y el Reglamento de la Ley de

Contratación del Estado . Artículo 9, sobre el Principio de Eficiencia, agrega, ...”seleccionando a contratistas idóneos que ofrezcan las condiciones más convenientes de al interés general, teniendo en cuenta las necesidades que la Administración debe satisfacer”.(RLCE, 2002)

Lo anterior refiere entonces a Proceso de Licitación Pública Adjudicado en condiciones de tiempo oportuno, costo y calidad, seleccionando a contratistas idóneos que ofrezcan condiciones que satisfagan las necesidades de la Institución.

Cuando un proceso Licitatorio no es exitoso la licitación se puede declarar Desierta o Fracasada. El Artículo 57 de la LCE, (LCE, 2001), indica que:

Se declara una *Licitación Desierta*, cuando no se hubieran presentado ofertas o no se hubiera satisfecho el mínimo de oferentes previstos en el Pliego de Condiciones. Una *Licitación Fracasada* ocurre en los siguientes casos:

- 1) Cuando se hubiere omitido en el procedimiento alguno de los requisitos esenciales establecidos en esta Ley o en sus disposiciones reglamentarias
- 2) Cuando las Ofertas no se ajusten a los requisitos esenciales establecidos en el Reglamento o Pliego de Condiciones
- 3) Cuando se comprobare que ha existido colusión

Para evaluar estos aspectos se crean los siguientes indicadores:

**Tabla 19. Indicadores de Medición de Resultados del Proceso de Licitación Pública**

INDICADOR	PARA QUE SIRVE	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	META	CALCULO DE INDICADOR
Porcentaje de Procesos Adjudicados	Evidencia la eficiencia con que se realizó el ciclo de adquisiciones	$\frac{\text{Procesos Adjudicados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Actas de recomendación, resoluciones y contratos	95%	52.94%
Porcentaje de Procesos Fracasados	Para medir los procesos que tuvieron problemas en la ejecución	$\frac{\text{Procesos Fracasados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Actas de recomendación y Resoluciones	No más de 3%	29.41%
Porcentaje de Procesos Desiertos	Diagnosticar la efectividad de las etapas de preparación y solicitud de ofertas	$\frac{\text{Procesos Desiertos} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Actas de recomendación y Resoluciones	No más de 2%	17.65%

Los indicadores de medición de resultados nos indican que:

- El porcentaje de Procesos Adjudicados , no alcanza la meta de 95% establecida para obtener una adecuada calificación en la eficacia del proceso.
- Los Procesos Fracasados no cumple la meta establecida de eficiencia y la supera en un 26,41% por lo que se denota una inadecuada gestión en la gestión del proceso.
- Los Procesos Desiertos no cumplen la meta establecida de eficiencia puesto que lo superan en un 15.65%.

#### 4.6 CALIFICACIÓN DEL PROCESO

En base al diagnóstico y la evaluación, es importante realizar la calificación del Proceso y, en caso de ser necesario, iniciar tareas para su rediseño o mejoría. Tal como se ha hablado en este estudio las variables definitorias para la calificación del proceso son: Tiempo y Eficiencia.

- El Tiempo se midió de acuerdo a los tiempos de ejecución de los procesos y su comparación con la línea base
- La Eficiencia se mide de acuerdo a los resultados del Proceso de Licitación

Para calificar el proceso se han establecido el siguiente sistema de calificación:

Para calificar Variable de Tiempo se calificará de la siguiente manera:

- a) Calificación del Tiempo.

**Tabla 20. Calificación del Tiempo**

CALIFICACIÓN	VARIANZA EN DIAS
MUY BIEN	1 A 15
BIEN	16 A 30
RAZONABLE	41 A 70
MALO	71 A 99
CRITICO	MAS DE 100

**Tabla 21. Calificación de Tiempos de Ejecución de Procesos de Licitación Pública**

AÑO	PROCESOS	INICIO	FINAL	TIEMPO HASTA NOTIFICACION	TIEMPO CONTRATO	TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN	TIEMPO DE EJECUCION LINEA BASE	DIFERENCIA	VARIACIÓN ACEPTABLE	COMPARACION EN RELACION A VARIACION	CALIFICACIÓN
2012											
LICITACION PÚBLICA	TRANASPORTE EMPLEADOS	11/11/2012	29/01/2013	79.00	39.00	118	114	-4.00	30	26.00	MUY BIEN
LICITACION PÚBLICA	SEGURO DAÑOS EDIFICIO	05/08/2012	09/01/2013	157.00	39.00	196	114	-82.00	30	-52.00	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	SERVICIOS DE LIMPIEZA	10/09/2012	21/12/2012	102.00	39.00	141	114	-27.00	30	3.00	BIEN
LICITACION PÚBLICA	ADQUISICION EQUIPO DE COMPUTO	13/10/2012	31/03/2013	169.00	39.00	208	114	-94.00	30	-64.00	MALO
LICITACION PÚBLICA	SEGURO DE INCENDIO	09/08/2012	09/01/2013	153.00	39.00	192	114	-78.00	30	-48.00	MALO
LICITACION PÚBLICA	ARRENDAMINETO FOTOCOPIADORAS	01/11/2012	22/02/2013	113.00	39.00	152	114	-38.00	30	-8.00	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	SEGURO COLECTIVO DE VIDA Y ACCIDENTES	18/07/2012	12/11/2012	117.00	39.00	156	114	-42.00	30	-12.00	REGULAR
2013				0.00							
LICITACION PÚBLICA	ARRENDAMINETO FOTOCOPIADORAS	04/10/2013	21/01/2014	109.00	39.00	148	114	-34.00	30	-4	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	SERVICIOS DE VIGILANCIA	11/11/2013	11/03/2014	120.00	45.00	165	114	-51.00	30	-21	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	MANTENIMIENTO DE AIRES	10/11/2013	30/04/2014	171.00	39.00	210	114	-96.00	30	-66	MALO
LICITACION PÚBLICA	SERVICIOS DE LIMPIEZA	12/09/2013	04/02/2014	145.00	39.00	184	114	-70.00	30	-40	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	SERVICIOS DE VIGILANCIA	13/04/2013	31/07/2013	109.00	39.00	148	114	-34.00	30	-4	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	MATERIALES DE OFICINA Y SUMINISTRO	10/06/2013	17/10/2013	129.00	50.00	179	114	-65.00	30	-35	REGULAR
LICITACION PÚBLICA	TRANASPORTE EMPLEADOS	25/02/2013	31/07/2013	156.00	39.00	195	114	-81.00	30	-51	MALO
LICITACION PÚBLICA	MANTENIMIENTO DE AIRES	09/04/2013	03/07/2013	85.00	39.00	124	114	-10.00	30	20	MUY BIEN
LICITACION PÚBLICA	SEGURO COLECTIVO DE VIDA Y ACCIDENTES	05/10/2013	30/04/2014	207.00	39.00	246	114	-132.00	30	-102	CRITICO
LICITACION PÚBLICA	SEGURO DE INCENDIO Y DAÑOS	11/10/2013	30/04/2014	201.00	39.00	240	114	-126.00	30	-96.00	CRITICO
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>136.59</b>		<b>177</b>	<b>114.00</b>	<b>-62.59</b>		<b>REGULAR</b>	

Para la calificación de los tiempos de los procesos se tomaron como referencia los procesos de licitación pública realizados en el Instituto en los años 2012 y 2013, se analizaron los tiempos de ejecución y se realizó una comparación con el tiempo total de la línea base para obtener la varianza del proceso en comparación a la línea base.

Sin embargo la calificación general se hizo de acuerdo a la diferencia de comparar la línea base de ejecución del proceso contra el tiempo total de ejecución. El tiempo promedio de Ejecución de los procesos es de 177 días y en comparación a la línea base hay una diferencia de 62.59 días que según el cuadro de evaluación es una calificación **REGULAR**.

b) Calificación de la Eficiencia en base a los resultados del proceso

La variable de Eficiencia en base a Resultados se calificará así:

**Tabla 22. Calificación de los Resultados**

<b>CALIFICACION</b>	<b>ADJUDICADOS</b>	<b>FRACASADOS</b>	<b>DESIERTOS</b>
Indicador Meta	95%	≤ 3%	≤ 2%
MUY BIEN	90 a 95%	3% a 5%	2% a 4%
BIEN	85% a 89%	6% a 10%	5% a 9%
ESTABLE	80% a 85%	11% a 15%	10% a 14%
REGULAR	40% a 70%	16% a 39%	15% a 20%
CRITICO	0% a 39%	40% o mas	20% o mas

De acuerdo a los indicadores definidos para esta evaluación la calificación es:

**Tabla 23. Indicadores de Eficiencia.**

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO DE INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Porcentaje de Procesos Adjudicados	52.94%	REGULAR
Porcentaje de Procesos Fracasados	29.41%	CRITICO

INDICADOR	CALCULO DE INDICADOR	CALIFICACIÓN
Porcentaje de Procesos Desiertos	17.65%	CRITICO

La calificación general en base a la Eficiencia en los resultados es CRÍTICO

A continuación se presenta la interpretación de cada una de las calificaciones, para lo cual es importante conocer el concepto de cada rango de calificación:

#### **Muy bien**

Desde el Punto de vista del usuario, los resultados del proceso son satisfactorios y el desempeño global es óptimo si se hace una comparación con los procesos de otros organismos equivalentes.

#### **Bien**

Las Principales mejoras del Proceso ya fueron implementadas con resultados medibles. Existe un mecanismo para determinar y evaluar los posibles cambios que deban realizarse, con vistas a atender futuros requisitos de los beneficiarios.

#### **Estable**

El proceso es eficaz (atiende las expectativas del usuario) y eficiente) menor costo, menor tiempo, mayor calidad). No existen problemas operativos de gran significado.

#### **Regular**

El Proceso tiene algunos problemas operativos pero sus deficiencias pueden ser corregidas a corto plazo

#### **Critico**

El proceso no es Eficaz y/o Eficiente, teniendo problemas de desempeño, que requieren corrección inmediata.

c) Evaluación del proceso de Licitación Pública con respecto a las Variables de Investigación

**Tabla 24. Calificación de las variables en función del Proceso seleccionado**

VARIABLE	INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	META	CALIFICACIÓN
PRIORIZACION DE PROCESOS	CALCULO DEL IMPACTO DEL PROCESO en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la Organización</li> <li>Oportunidades de perfeccionamiento</li> <li>Sobre el tiempo</li> <li>Cambio en la estructura del proceso</li> <li>En la eficiencia</li> <li>Cumplimiento de la Normativa</li> </ul>	Medición del impacto en escala de 1 a 10: POCO IMPACTO: 1 A 3  MEDIO IMPACTO. 4 A 7  ALTO IMPACTO: 8 A 10	ENCUESTA	ALTO IMPACTO	ALTO IMPACTO
	CALCULO DEL RIESGO DEL PROCESO	Calificación del Riesgo del Proceso, en escala de 1 a 10: <b>DENTRO DE LOS PARAMETROS</b> 1 A 4  <b>CUIDADO. PUEDE REQUERIR ACCIONES CORRECTIVAS</b> 5 A 7  <b>REQUIERE ACCIONES CORRECTIVAS INMEDIATAS</b> 8 A 10	ENCUESTA	DENTRO DE LOS PARAMETROS	<b>REQUIERE ACCIONES CORRECTIVAS INMEDIATAS</b>

<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	MEDICIÓN DE TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS	<p>Tiempo de Ejecución calificación de Calificación de los Sigüientes Parámetros:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CALIFICACIÓN</th> <th>VARIANZA EN DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY BIEN</td> <td>1 A 15</td> </tr> <tr> <td>BIEN</td> <td>16 A 30</td> </tr> <tr> <td>RAZONABLE</td> <td>41 A 70</td> </tr> <tr> <td>MALO</td> <td>71 A 99</td> </tr> <tr> <td>CRITICO</td> <td>MAS DE 100</td> </tr> </tbody> </table>	CALIFICACIÓN	VARIANZA EN DIAS	MUY BIEN	1 A 15	BIEN	16 A 30	RAZONABLE	41 A 70	MALO	71 A 99	CRITICO	MAS DE 100	<b>Documental</b>	MUY BIEN/BIEN	MALO
		CALIFICACIÓN	VARIANZA EN DIAS														
MUY BIEN	1 A 15																
BIEN	16 A 30																
RAZONABLE	41 A 70																
MALO	71 A 99																
CRITICO	MAS DE 100																
<b>EFICIENCIA</b>	INDICADOR DE EFICIENCIA	<p>Tiempo que se dedica a actividades de valor agregado  <math>\frac{\text{Tiempo que se dedica a actividades de valor agregado}}{\text{Tiempo Total del Proceso}} \times 100</math></p>	<p>Hoja de Trabajo de Análisis de los Procesos</p> <p>Diagrama de Pareto</p>	40% como mínimo	38.10%												
	PORCENTAJE DE PROCESOS ADJUDICADOS	$\frac{\text{Procesos Adjudicados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Publicaciones en Honducompras y Actas de Recomendación de adjudicación	95%	52.94%												
	PORCENTAJE DE PROCESOS FRACASADOS	$\frac{\text{Procesos Fracados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Publicaciones en Honducompras y Actas de Recomendación de adjudicación	No más de 3%	29.41%												
	PORCENTAJE DE PROCESOS DESIERTOS	$\frac{\text{Procesos Desiertos} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	Publicaciones en Honducompras y Actas de Recomendación de adjudicación	No más de 2%	17.65%												
<b>COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>	CALIFICACION EXAMEN DE COMPETENCIAS	N/A	Examen de Competencias	80%	Promedio 67%												

<b>ESTRUCTURA DE PROCESOS</b>	DELIMITACIÓN DEL PROCESO	N/A	Análisis PEPSU	Delimitar proceso	
	ESTRUCTURA DEL PROCESO	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha Técnica del Proceso</li> <li>• Hoja de Trabajo de Análisis del Proceso</li> <li>• Flujograma del Proceso</li> </ul>	<p>Analizar Proceso</p> <p>Establecer Actividades de valor agregado, desperdicio, demoras , las que no agregan valor</p> <p>Estructura del Proceso</p>	<p>De 23 actividades de un proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valor agregado</li> <li>➤ 4 Desperdicio</li> <li>➤ 5 Demora</li> <li>➤ 11 no generan ningún valor</li> </ul>
	OPORTUNIDADE DE MEJORA	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los resultados</li> </ul>	N/A	<p>En vista de los resultados las oportunidades a mejorar el proceso se deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Optimizar las Actividades de que generan valor agregado</li> <li>➤ Eliminar las que significan desperdicio</li> <li>➤ Mejorar las Demoras</li> <li>➤ Analizar si descartar u optimizar las que no generan valor</li> </ul>

d) Calificación General del Proceso

Una vez relacionados los resultados con las variables de Investigación se puede proceder a evaluar el proceso.

**Tabla 25. Calificación del proceso de Licitación Pública.**

VARIABLE	CALIFICACION	INTERPRETACION
TIEMPO	REGULAR	El proceso tiene problemas operativos , presenta problemas de desempeño y se deben aplicar acciones correctivas de manera inmediata en especial en los tiempos devaluación de las ofertas de formalización de contratos para dar inicio a la ejecución de los mismos pero son situaciones que pueden ser corregidas a corto plazo mediante la aplicación de técnicas de eficiencia en los tiempos
EFICIENCIA	CRÍTICO	En cuanto a la Eficiencia NO ES Eficaz ni eficiente y se deben realizar que se comprueban por el porcentaje de procesos fracasados que asciende a un 29% contra un comparativo de un 3% , lo cual denota que en el transcurso del ciclo de ejecución de un proceso se está fallando en alguno de los aspectos operativos , en el caso de los procesos fracasados un 95% de los procesos que se fracasan es por razones de : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de disponibilidad presupuestaria al momento de Adjudicar los contratos</li> <li>➤ Precio de las ofertas con precios mayores al presupuesto previsto</li> <li>➤ Inadecuada planificación</li> </ul>
COMPETENCIA DE PERSONAL	REGULAR	Los involucrados en los proceso de adquisiciones tienen deficiencias en cuanto a la aplicación de la normativa y la experiencia a la resolución de problemas en el proceso de licitación, pero estas deficiencias pueden ser corregida por acciones a mediano o corto plazo , como ser la Capacitación
ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS	Actividades con Valor agregado	En la evaluación se encontraron Actividades de operación Actividades de traslado de

VARIABLE	CALIFICACION	INTERPRETACION
	Desperdicio de Tiempo	documentación de una unidad a otra si poseer un resultado específico
	Demoras	Esta es el área más CRÍTICA del proceso puesto que son actividades que están retrasando el proceso y perjudicando el nivel de eficiencia en la ejecución del proceso y es donde se deben aplicar las técnicas de mejoramiento de proceso.
	Las que no agregan valor	Son las actividades del proceso que no agregan valor agregado y deberán revisarse para sustituir el esfuerzo y optimizar las que presentan un valor agregado

#### 4.7 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

La Sociedad Latinoamericana para la calidad, define el término de Costo/Beneficio de la Siguiete manera:

El análisis Costo/Beneficio es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

Para efectos de ésta investigación se compararan, en primer lugar los costos y beneficios de cada una de las actividades que implica realizar una Licitación Pública, tanto para el proceso actual realizado por la Institución, como para el proceso con tiempos de línea base que ha servido para diagnosticar, evaluar y comparar el proceso de Licitación Pública actual. Estos costos se comparará con el beneficio de adjudicar licitaciones que representan ejecución presupuestaria para la Institución y representa el parámetro de medición de gestión ante el Gobierno Central y una vez calculado recomendar una acción a tomar a la administración.

Tal como se ha mostrado la tendencia, la Variable de Tiempo de Ejecución del proceso es la variante determinante de la investigación, es por eso que

compararemos los costos y beneficios de ejecutar un Licitación Pública por medio de los tiempos actuales y los tiempos recomendables o línea base de la investigación.

#### 4.7.1 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA ACTUAL.

Para propósito de éste análisis se presentan los costos de las actividades que se realizan actualmente en el ciclo de proceso de una Licitación Pública en la Institución evaluada y que están conformados de la siguiente manera:

**Tabla 26. Costos de una Licitación de acuerdo al método actual.**

No.	Paso/Actividad	INSTITUTO	Encargado/ Proveedor	Costo Licitación
1	Requisitos Previos preparación especificaciones tec,	20	Técnico Especialista	L. 10,500.00
2	Verificación de disponibilidad presupuestaria	3	Auxiliar Admitvo.	L. 1,100.00
3	Preparación de los Pliegos de condiciones	7	Auxiliar Admitvo.	L. 4,666.67
			Insumos	L. 900.00
4	Revisión de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)	2	Especialista en Adquisiciones	L. 2,200.00
5	Revisión del Pliego de condiciones por Asesoría Legal	5	Auxiliar Legal	L. 3,500.00
6	Aplicación de observaciones de Depto Asesoría Legal	2	Auxiliar Admitvo.	L. 1,333.33
7	Aprobación del Proceso de Licitación	5	Directorio	L. 0.00
8	Publicación	2	Diarios Nacionales	L. 16,000.00
9	Periodo para preparar y presentar ofertas	40	Oferentes	L. 0.00
10	Aclaraciones y Enmiendas			L. 0.00
11	Recepción y Apertura de las Ofertas	1	Logística.	L. 5,000.00
12	Evaluación de las ofertas	25	Comisión Evaluadora	L. 66,666.67

No.	Paso/Actividad	INSTITUTO	Encargado/ Proveedor	Costo Licitación
13	Preparación de Informe de recomendación de adjudicación	5	Auxiliar Admitvo.	L. 3,333.33
14	Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones	2	Especialista en Adquisiciones	L. 2,200.00
15	Presentar el Informe a la autoridad responsable	5	Depto Admitvo.	L. 0.00
16	Resolución de Adjudicación	5	Asistente de Directorio	L. 6,666.67
17	Notificación de Adjudicación	2	Auxiliar Admitvo.	L. 1,000.00
18	Aceptación de la Adjudicación	5	Oferentes	L. 0.00
19	Formulación del contrato	3	Auxiliar Admitvo.	L. 2,000.00
20	Revisión y aprobación del contrato por Asesoría Legal	5	Auxiliar Legal	L. 3,500.00
21	Entrega de Garantía de cumplimiento	30	Oferentes	L. 0.00
22	Firma del Contrato	10	Proveedor/Dirección	L. 666.67
	<b>TOTAL COMPARACIÓN</b>	<b>184</b>		<b>L. 131,233.33</b>

El costo actual de realizar una Licitación es de **Lp. 131,833.33**. Tomando como base las cifras del Plan de Adquisiciones y Contrataciones del año 2004, a continuación se realiza un resumen del costo de cada una de las situaciones de adjudicación exitosa, fracasada o desierta de las Licitaciones. El beneficio se constituye de las Licitaciones Públicas que se adjudican al realizar procesos exitosos, con estos datos se calcula la proporción de comparación Costo – Beneficio de utilizar el método actual, sin invertir en mejoras del proceso.

**Tabla 27. Relación Costo-Beneficio Método Actual**

Descripción	Numero de Licitaciones	% de partic.	Costo	Beneficio *	Relación Beneficio/Costo
Licitaciones Adjudicadas	20	57%	L. 2636,666.60	L. 29258,100.00	11.10
Fracasadas	12	34%	L. 1581,999.96	N/A	-----
Desiertas	3	9%	L. 395,499.99	N/A	-----
TOTAL	35	100%	L. 4614,166.55	N/A	-----

\*.El Beneficio se considera como los montos que implica la adjudicación de Licitaciones Públicas según el Plan de Adquisiciones y Contrataciones 2004.

#### 4.7.2 ANÁLISIS COSTO–BENEFICIO DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA MEDIANTE TIEMPOS IDEALES DE EJECUCIÓN.

Tomando como consideración los tiempos de línea base descritos en la Tabla 28. Período de Ejecución de Proceso de Licitación Pública Internacional, para la Adquisición de Bienes Banco Mundial se calculó el costo de realizar una Licitación Pública mediante un proceso de tiempo base ideal.

**Tabla 29. Costos de Una Licitación con los tiempos de Línea Base**

No.	Paso/Actividad	Tiempos Línea Base	Encargado/ Proveedor	Costo Licitación
1	Requisitos Previos preparación especificaciones técnicas,	10	Técnico Especialista	L. 5,250.00
2	Verificación de disponibilidad presupuestaria	1	Auxiliar Admitivo	L. 366.67
3	Preparación de los Pliegos de	7	Auxiliar	L. 4,666.67

No.	Paso/Actividad	Tiempos Línea Base	Encargado/ Proveedor	Costo Licitación
	condiciones		Admitvo	
		0	Insumos	L.750.00
4	Revisión de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)	0	Especialista en Adquisiciones	L. 0.00
5	Revisión del Pliego de condiciones por Asesoría Legal	5	Auxiliar Legal	L. 3,500.00
6	Aplicación de obs Asesoría Legal	5	Auxiliar Admitvo	L. 3,333.33
7	Aprobación del Proceso de Licitación	2	Directorio	L. 0.00
8	Publicación	2	Diarios Nacionales	L. 16,000.00
9	Periodo para preparar y presentar ofertas		Oferentes	L. 0.00
10	Aclaraciones y Enmiendas	44		L. 0.00
11	Recepción y Apertura de las Ofertas	1	Logística	L. 5,000.00
12	Evaluación de las ofertas	10	Comisión Evaluadora	L. 26,666.67
13	Preparación de Informe de recomendación de adjudicación	5	Auxiliar Admitvo	L. 3,333.33
14	Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones	0	Especialista en Adquisiciones	L. 0.00
15	Presentar el Informe a la autoridad	0	Depto Admitvo	L. 0.00

No.	Paso/Actividad	Tiempos Línea Base	Encargado/ Proveedor	Costo Licitación
	responsable			
16	Resolución de Adjudicación	0	Asistente de Directorio	L. 0.00
17	Notificación de Adjudicación	3	Auxiliar Admitivo	L. 1,500.00
18	Aceptación de la Adjudicación	7	Oferentes	L. 0.00
19	Formulación del contrato	7	Auxiliar admitivo	L. 4,666.67
20	Revisión y aprobación del contrato por Asesoría Legal	2	Auxiliar Legal	L. 1,400.00
21	Entrega de Garantía de cumplimiento	0	Oferentes	L. 0.00
22	Firma del Contrato	3	Proveedor/Dirección	L. 200.00
	<b>TOTAL COMPARACIÓN</b>	<b>114</b>		<b>L. 76,633.33</b>

El costo actual de realizar una Licitación mejorando los tiempos según línea base es de **Lp. 76,633.33**. Tomando los tiempos de la línea base y los resultados que se podrían esperar al mejorar el proceso a dichos tiempos, Tomando como base las cifras del Plan de Adquisiciones y Contrataciones del año 2004, a continuación se realiza un resumen del costo de cada una de las situaciones de adjudicación exitosa, fracasada o desierta de las Licitaciones. El beneficio se constituye de las Licitaciones Públicas que se adjudican al realizar procesos exitosos, con estos datos se calcula la proporción de comparación Costo – Beneficio de utilizar el método mejorado con los tiempos de la línea base.

**Tabla 30. Relación Costo Beneficio Tiempos Línea Base**

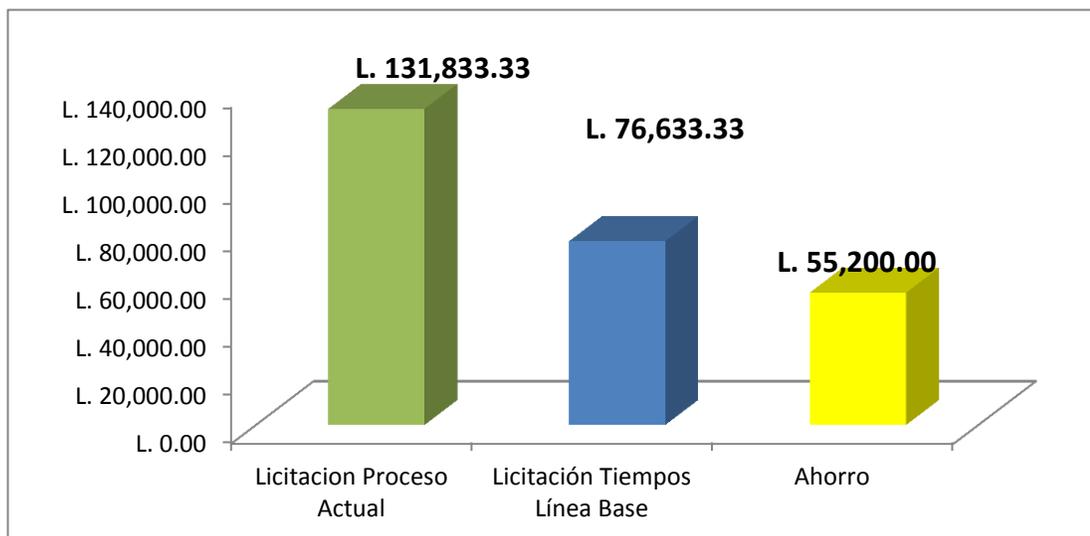
Descripción	Número de Licitaciones	% de partic.	Costo	Beneficio	Relación Beneficio/ Costo
Licitaciones Adjudicadas	30	86%	L. 2279,841.67	L. 42151,500.00	18.49
Fracasadas	3	9%	L. 241,395.00	N/A	----
Desiertas	2	5%	L. 134,108.33	N/A	----
TOTAL	35	100%	L. 2655,345.00	N7A	----

\*.El Beneficio se considera como los montos que implica la adjudicación de Licitaciones Públicas Adjudicadas según el Plan de Adquisiciones y Contrataciones 2004, tomando en consideración los tiempos ejecutados de línea base.

#### 4.7.3 COMPARACIÓN DE RELACIONES COSTO – BENEFICIO

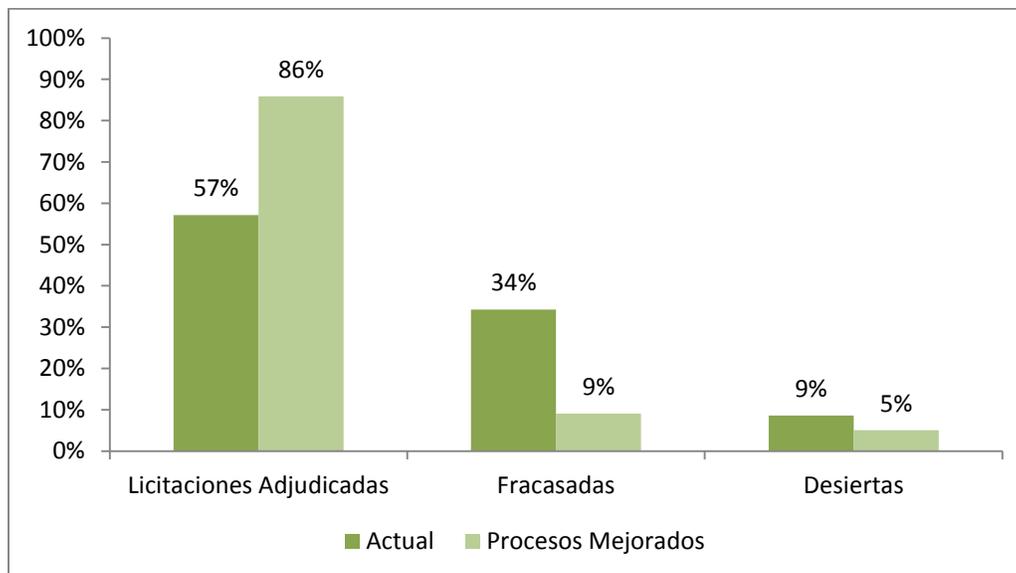
Al comparar las relaciones Costo-Beneficio de ambas opciones obtenemos los siguientes resultados:

- Podemos apreciar que el costo de Licitación Pública actual es mayor al de la Licitación Pública que se calcula con los tiempos establecidos en la línea base de la investigación obteniendo un significativo ahorro, como se indica en Figura 30:



**Figura 30. Comparación de los costos de la Licitación Pública mediante Método Actual y Método Mejorado**

Al comparar el porcentaje de Licitaciones adjudicadas por ambos métodos, comprobamos que el método mejorado disminuye considerablemente las Licitaciones no exitosas y consecuentemente se obtiene una mayor ejecución presupuestaria en las Licitaciones adjudicadas, como se muestra en la figura 32:



**Figura 31. Comparación de los porcentaje de adjudicación de la Licitación Pública mediante Método Actual y Método Mejorado**

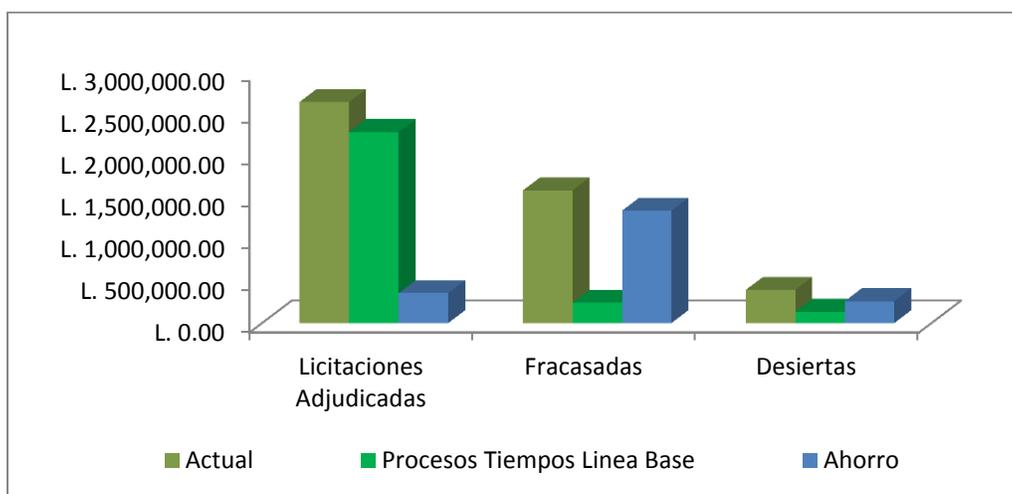
Al comparar los costos que ambas opciones representan, se confirma que utilizar un método que mejore los tiempos, por ende la eficacia de los procesos constituirá

a su vez un ahorro en la ejecución de los procesos de adquisición, como se indica a continuación:

**Tabla 31. Comparación de Costos de Método Actual y Método Mejorado**

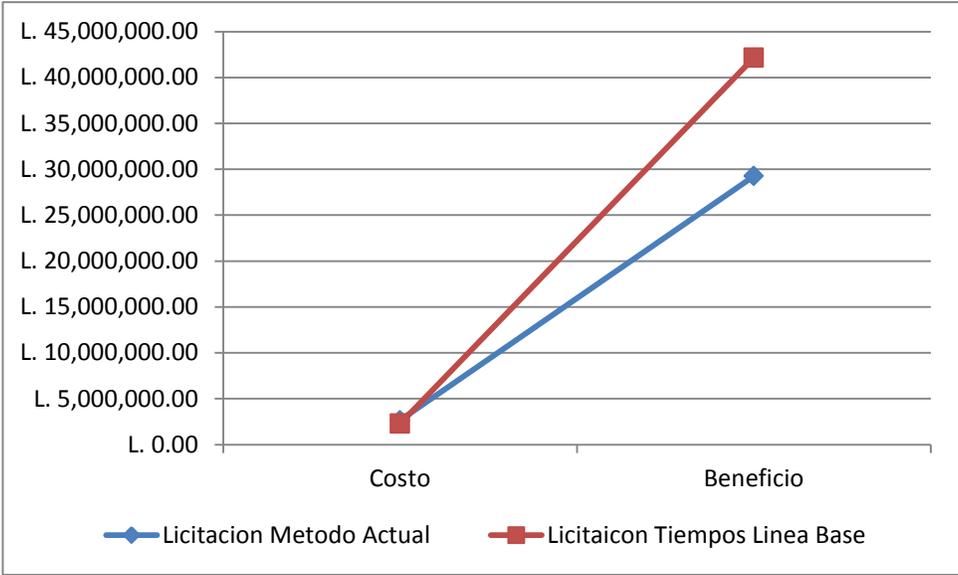
Descripción	Actual	Procesos Tiempos Línea Base	Ahorro
Licitaciones Adjudicadas	L. 2636,666.60	L. 2279,841.67	L. 356,824.93
Fracasadas	L. 1581,999.96	L. 241,395.00	L. 1340,604.96
Desiertas	L. 395,499.99	L. 134,108.33	L. 261,391.66

Y gráficamente, para una mejor apreciación:



**Figura. 32. Comparación de Costos de Método Actual y Método Mejorado**

A continuación, se realiza la comparación de los costos y los beneficios de ambas opciones:



**Figura. 33. Comparación de Costos y Beneficios de Método Actual y Método Mejorado**

Para el cálculo de la proporción Beneficio/Costo, se procedió poner las cifras de los costos y beneficios totales en la forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador:

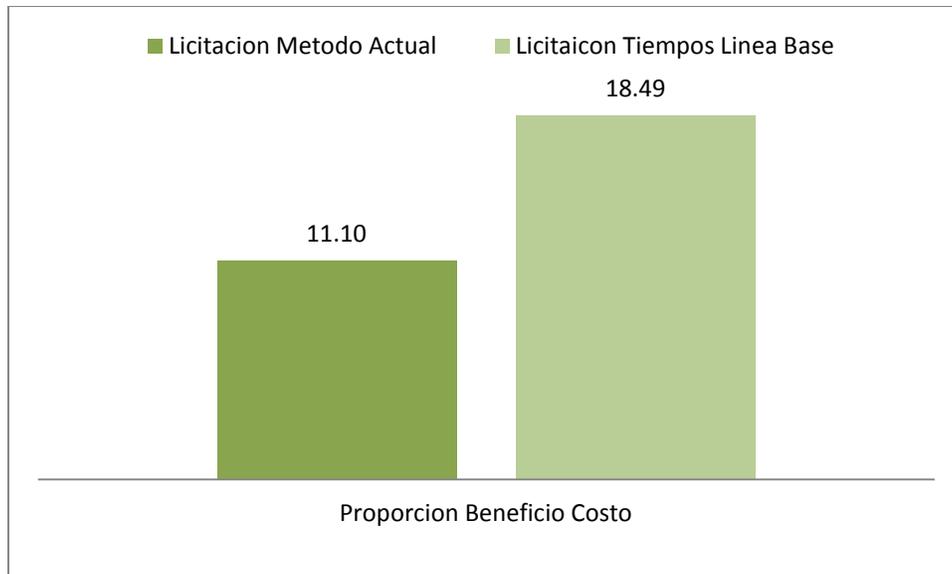
$$\frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{COSTOS}}$$

De lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Relación beneficio/costo de proceso Actual es 11.10

Relación de beneficio/costo proceso Mejorado es 18.49

A continuación la representación grafica:



**Figura. 34. Comparación de proporción Costo Beneficio de Método Actual y Proceso Mejorado**

Al comparar la proporción Costo-Beneficio encontramos que el utilizar los tiempos de la línea base de esta investigación, representa una mayor proporción de costo beneficio que el método actual. El aplicar un Mejoramiento del proceso en función del tiempo brinda a la Institución las siguientes ventajas:

- Se obtiene un ahorro del precio unitario por Licitación, para este caso en L.55,200.00
- Se incrementa el número de Licitaciones Adjudicadas puesto que el mejorar los tiempos mejora proporcionalmente la eficiencia y se incrementa el porcentaje de los procesos adjudicados de manera exitosa
- El costo de ejecutar una Licitación Pública en menor tiempo y que se requiera una mayor organización institucional y esfuerzo humano en las primeras fases del proceso se ve compensado y la inversión que se requiere para dicho proyecto que podría oscilar por un monto aproximado de los L. 100,000 se compensa con el beneficio de elevar el número de adjudicaciones que permiten cumplir los objetivos trazados en la institución para la adquisición de bienes, suministros y servicios que constituyen actividades claves para la consecución de los objetivos de la Institución.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Habiendo obtenido los resultados de la investigación por medio de la observación, revisión documental, las encuestas, entrevistas, aplicación de herramientas estadísticas, evaluación y medición del proceso y el análisis de costo-beneficio aplicadas para evaluar el proceso de Licitación Pública que se realiza en Instituto Nacional de Previsión del Magisterio , (INPREMA) e identificar las necesidades y oportunidades de mejora, se realizan las conclusiones y recomendaciones respecto a las preguntas de investigación.

### 5.1 CONCLUSIONES

De los datos recolectados se concluye lo siguiente:

- a) Se identificaron los procesos de adquisiciones que se realizan en la institución evaluada y los dos procesos de mayor incidencia son las Compras Menores y la Licitación Pública Nacional en la categoría de adquisición de suministros y servicios de no Consultoría con una participación del 57% en relación a las demás categorías de adquisiciones. Se observó que en esta institución existe una alta incidencia de procesos de adquisición no exitosos o sea que son declarados fracasados o desiertos, aproximadamente un 43%
- b) El proceso que presenta un IMPACTO ALTO y ALTO RIESGO para la Institución es la *LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL* puesto que presenta una mayor oportunidad de perfeccionamiento, sensible a los cambios en los tiempos de ejecución, impacto en el tiempo, impacto en el cambio de la estructura de procesos, impacto sobre la eficiencia y el cumplimiento de la normativa,
- c) Los indicadores de Eficiencia miden el proceso como CRÍTICO lo que significa que el proceso de Licitación Pública de la Institución no es Eficaz y/o Eficiente y denota problemas de desempeño que requieren corrección inmediata. La calificación de los indicadores de Tiempo y Competencias de Personal es

REGULAR, lo que significa que en estos dos aspectos el proceso tiene algunos procesos operativos pero sus deficiencias pueden ser corregidas a corto plazo.

- d) El análisis Costo-Beneficio, indica que mejorando los tiempos de ejecución del proceso evaluado que es de 189 días a los tiempos propuestos por la línea base que es de 114 días se genera un ahorro para la institución de aproximadamente L. 55,200.00 y la Eficiencia en relación a la adjudicación de Licitaciones exitosas representa un incremento en un 29%.
  
- e) El alcance del presente estudio se ha enmarcado en aplicar herramientas de diagnóstico, evaluación y medición de los procesos en función del Tiempo de ejecución y Eficiencia en la adjudicación del proceso de Adquisición objeto de análisis para proponer un Modelo de Mejora de Procesos de Adquisiciones que promueva la disminución de los tiempos de adjudicación de los la licitación y formalización de los contratos , que aumente los porcentajes de adjudicación de licitación y disminuya los porcentajes de licitaciones fracasadas y desiertas y que represente un ahorro para la Institución .

La comprobación técnica de la eficacia del Modelo no se contempla puesto que se plantea a nivel de las herramientas y técnicas a utilizar para la evaluación y propuesta de mejora de los procesos cuya eficiencia puede estar expuesta a variaciones de tiempo, estructura organizacional o conocimiento humano.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente según la investigación realizada:

- a) Aplicar un modelo de mejora de procesos de adquisiciones estructurado y reglamentado que mejore los Tiempos y Eficiencia en la ejecución de los procesos por medio de técnicas y herramientas de mejoramiento continuo que procure ejecutar procesos en menor tiempo, asegurando la Eficiencia y calidad en la Gestión.
- b) Según los indicadores de Eficiencia y Tiempo utilizados para evaluar el proceso de LICITACIÓN PÚBLICA, éste obtuvo una calificación de CRÍTICO y REGULAR respectivamente, utilizando herramientas de mejoramiento de procesos descritas en este estudio se puede orientar un plan de mejoramiento que consiga que los procesos de Licitación Pública y otros procesos de adquisiciones de la Institución alcancen mínimamente a una calificación ESTABLE para que, desde ese punto se pueda gradualmente ir mejorando los procesos hacia calificación de Bien o Muy Bien.
- c) Adoptando un modelo de mejoramiento de procesos de adquisiciones la administración reducirá los Costos en la ejecución de cada licitación y se ahorrará los costos de ejecutar procesos de adquisición que al final se declaran fracasados o desiertos que por medio de técnicas de mejoramiento de tareas que generan valor agregado al proceso se obtendrán resultados que impliquen el Beneficio de una mayor ejecución presupuestaria para la institución.
- d) Al ejecutar un Plan de mejora de procesos basado en la utilización de herramientas contempladas en este estudio, tener en cuenta las variaciones de tiempo, estructura administrativa y conocimiento humano.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo, se detalla el PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA PARA UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL que contempla el plan de acción para la implementación de las herramientas de Mejoramiento de Procesos que como vimos en el Capítulo IV de Resultados y Análisis, se demuestra que las mejoras aplicadas a los procesos reduce el tiempo de ejecución, aumenta el número de licitaciones exitosas, generan un ahorro a la administración y a su vez aumenta la ejecución presupuestaria de la Institución evaluada.

### **6.1 PROYECTO DE MEJORA DE PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA PARA UNA INSTITUCION GUBERNAMETAL**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

El proyecto de Mejora de Proceso se llevará a cabo tomando en consideración Los hallazgos de la investigación y calificación del proceso previamente realizada para proponer un modelo de Ejecución de un Proceso de Licitación Pública Nacional Mejorado, las mejoras se realizarán en función del tiempo y la eficiencia y la estructura de los procesos, así como la capacitación del personal para mejorar sus competencias en la Gestión de Adquisiciones.

#### **6.3 PLAN DE ACCIÓN**

El Plan de Acción consistirá en varias acciones para mejorar las áreas del proceso que representaron problemas, demoras o actividades sin valor agregado y tendrá la siguiente estructura

- 1) Análisis de las Calificaciones del Proceso Y propuesta de Mejora
- 2) Mejoramiento de los Tiempos y Estructura del Proceso

3) Flujograma de proceso mejorado.

### 6.3.1 ANÁLISIS DE LAS CALIFICACIONES DEL PROCESO Y PROPUESTAS DE MEJORA

Se procederá a analizar las calificaciones obtenidas en la evaluación del proceso para partir de una propuesta de mejora, como se detalla a continuación:

**Tabla 32. Análisis de las calificaciones del Proceso y Propuestas de Mejora**

VARIABLE	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	PROPUESTA DE MEJORA
TIEMPO	MALO	El proceso tiene problemas operativos , presenta problemas de desempeño y se deben aplicar acciones correctivas de manera inmediata en especial en los tiempos devaluación de las ofertas de formalización de contratos para dar inicio a la ejecución de los mismos pero son situaciones que pueden ser corregidas a corto plazo mediante la aplicación de técnicas de eficiencia en los tiempos	Se pretende mejorar los procesos para obtener una calificación <b>BIEN</b> esto significa un tiempo promedio de ejecución en los procesos de Licitación Pública que contemple una varianza de 16 a 30 días en relación al tiempo base de comparación
EFICIENCIA	CRÍTICO  El proceso no es Eficaz ni eficiente , teniendo problemas de desempeño que requieren ejecución inmediata	En cuanto a la Eficiencia NO ES Eficaz ni eficiente y se deben realizar que se comprueban por el porcentaje de procesos fracasados que asciende a un 29% contra un comparativo de un 3% , lo cual denota que en el transcurso del ciclo de ejecución de un proceso se está fallando en alguno de los aspectos operativos , en el caso de los procesos fracasados un 95% de los procesos que se fracasan es por razones de :	<b>ESTABLE</b> , el proceso es eficaz ( atiende las expectativas de los usuarios, es eficiente y se adquieren bienes y servicios al menor costo, menor tiempo y mayor calidad  Para ser un proceso Estable deberá presentar un índice de procesos adjudicados del 80% a 85%, procesos Fracasados del 11% al 15% y Desiertos del 10 al 14%

VARIABLE	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	PROPUESTA DE MEJORA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de disponibilidad presupuestaria al momento de Adjudicar los contratos</li> <li>➤ Precio de las ofertas con precios mayores al presupuesto previsto</li> <li>➤ Inadecuada planificación</li> </ul>	
COMPETENCIA DE PERSONAL	REGULAR	Los involucrados en los proceso de adquisiciones tienen deficiencias en cuanto a la aplicación de la normativa y la experiencia a la resolución de problemas en el proceso de licitación, pero estas deficiencias pueden ser corregida por acciones a mediano o corto plazo , como ser la Capacitación	Establecer jornadas de capacitación para los funcionarios y empleados que desempeñan funciones en el ámbito de las adquisiciones y creación de una Sub Unidad de Compras y contrataciones
ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS	<p>Actividades con Valor agregado</p> <p>Desperdicio de Tiempo</p> <p>Demoras</p>	<p>En la evaluación se encontraron</p> <p>Actividades de operación</p> <p>Actividades de traslado de documentación de una unidad a otra si poseer un resultado específico</p> <p>Esta es el área más CRÍTICA del proceso puesto que son actividades que están retrasando el proceso y perjudicando el nivel de eficiencia en la ejecución del proceso y es donde se deben aplicar las técnicas de mejoramiento de proceso.</p> <p>Son las actividades del</p>	<p>Optimizar las Acciones de valor Agregado</p> <p>Mejorar</p> <p>Mejorar los tiempos</p>

VARIABLE	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	PROPUESTA DE MEJORA
	Las que no agregan valor	proceso que no agregan valor agregado y deberán revisarse para sustituir el esfuerzo y optimizar las que presentan un valor agregado	Desechar

### 6.3.2 MEJORAMIENTO DE LOS TIEMPOS Y ESTRUCTURA DE PROCESOS.

No se puede hablar de Mejoramiento de los tiempos sin relacionarlo con la estructura de los procesos, por lo que se propondrá una mejora de ambas variables.

El tiempo líneas base para la ejecución de un Proceso de Licitación Pública es de 114 días y se está ejecutando con una varianza de **-70** días, lameta ideal de ejecución para obtener una calificación de BIEN es una varianza entre 14 y 30 días, por lo cual es evidente que se debe eliminar del proceso todas aquellas actividades que no contribuyen directamente a la transformación de un insumo para la obtención de un bien o servicio.

Para esto se realizaron las siguientes acciones:

- Optimizar actividades de Operación que general valor agregado.
- Desechar operaciones de desperdicio y de supervisión y archivo que no aporten valor agregado al proceso.
- Mejorar las actividades que implican demora

Estas Acciones se plasmaron en la Hoja de Análisis del Proceso y se obtuvo una disminución del tiempo de ejecución de 184 días a 143 días, lo cual sitúa el proceso en la calificación de BIEN que quiere decir que: Las Principales mejoras del

Proceso ya fueron implementadas con resultados medibles. Existe un mecanismo para determinar y evaluar los posibles cambios que deban realizarse, con vistas a atender futuros requisitos de los beneficiarios.

**Tabla 33. Hoja de análisis del Proceso Mejorado**

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLO	DIAS	○	○	⇒	◻	◻	▽
1	Inicio del Proceso		○							
2	Realiza el Requerimiento para iniciar el proceo de compra.	ADMINISTRACIÓN O DEPARTAMENTO USUARIO	○	5						
3	Elaboracion de especificaciones técnicas, Terminos de referencia ,presupuestosy solicitar disponibilidad presupuestaria	ADMINISTRACIÓN	○	5						
6	Prepara de los Pliegos de condiciones	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	○	5						
7	Revisan de los Pliegos de Condiciones por Especialista de Adquisiciones (consultor)	ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES	◻	2						
10	Remisión de Pliego de condiciones con Observaciones	ASESORÍA LEGAL	⇒	1						
11	Aplicación de observaciones de Asesoría Legal	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	○	2						
12	Preparación de Proyecto de Resolución para solicitar autorización a Directorio de Iniciar Proceso	ADMINISTRACIÓN	○	1						
13	Aprobación del Proceso de Licitación por parte del Directorio, emisión y notificación de Resolución	DIRECTORIO	○	4						
14	Publicación en diarios , la Gaceta y honducompras	ADMINISTRACION	○	2						
15	Período para preparar y presentar ofertas	ADMINISTRACIÓN	▽							
16	Período para solicitar y preparar Aclaraciones y Enmiendas	ADMINISTRACIÓN	○	40						
17	Recepción y Apertura de las Ofertas	COMISION DE EVALUACIÓN	○	1						
18	Evaluación de las ofertas	COMISION DE EVALUACIÓN	○	15						
19	Preparación de Informe de recomendación de adjudicación	COMISION DE EVALUACIÓN	○	2						
20	Remisión de Informe de Evaluación para revisión por el Especialista	COMISION DE EVALUACIÓN	⇒	1						
21	Revisión del Informe de Recomendación por Especialista en Adquisiciones.	COMISION DE EVALUACION	◻	1						
22	Preparación de Proyecto de Resolución para someter a aprobación de Recomendación de Adjudicación	ADMINISTRACIÓN	○	2						
23	Resolución de Directorio y Notificación	DIRECTORIO	○	5						
24	Notifica Adjudicación a Proveedores	ADMINISTRACIÓN	⇒	2						
25	Aceptación de la Adjudicación proveedor seleccionado o reclamos	PROVEEDORES	○	3						
27	Formulación del contrato por Asesoría Legal	ASESORIA LEGAL	○	7						
28	Entrega de Garantía de cumplimiento	PROVEEDOR	○	30						
29	Firma del Contrato	DIRECTOR y PROVEEDOR	○	5						
30	Archivas documentación del Proceso	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	▽	2						
31	Fin del Proceso de Licitación		○							
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO				143						

**Tabla 34, Modelo de flujo Mejorado**

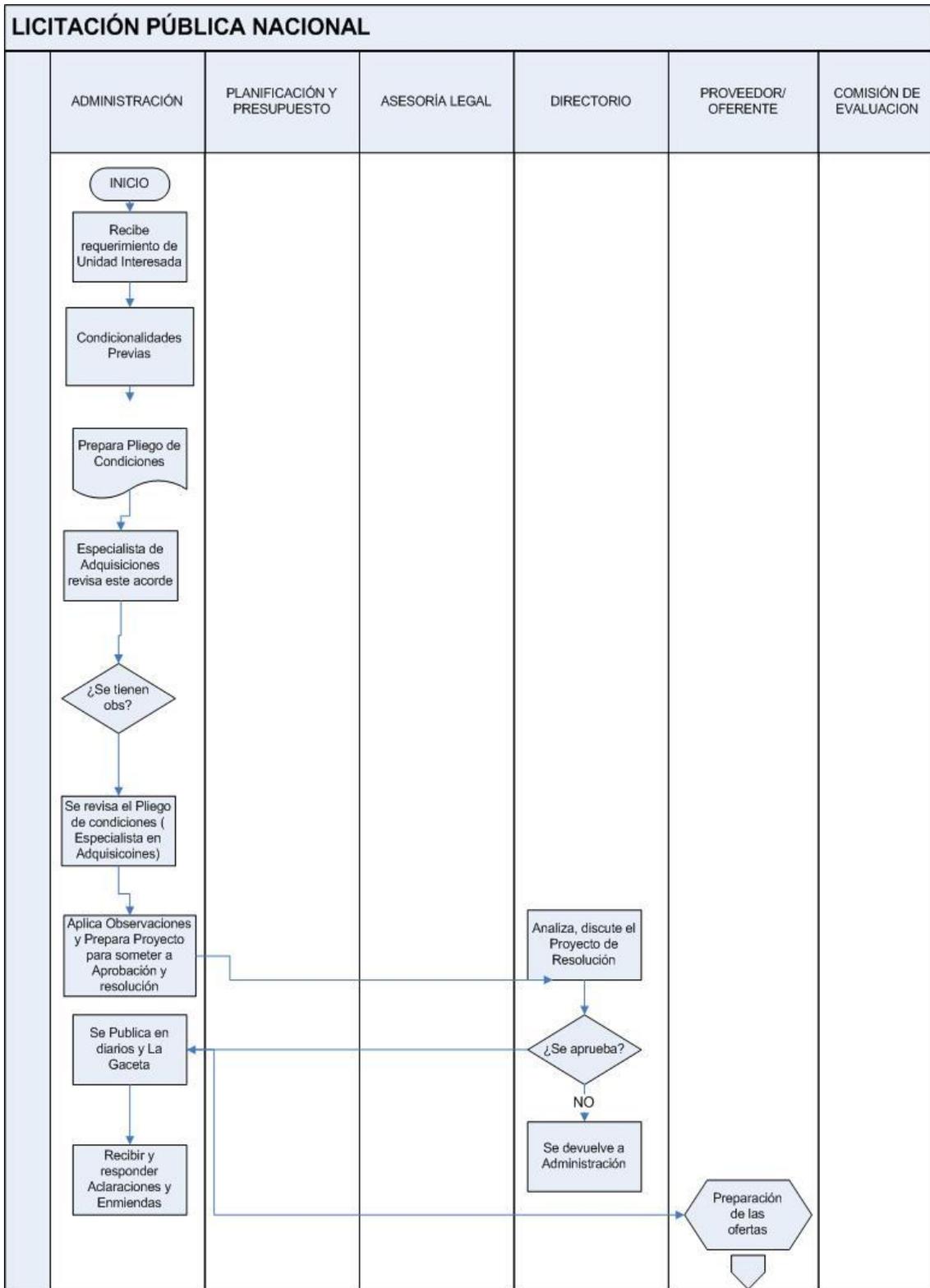
PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUES	
		PASOS	DIAS	PASOS	DIAS
OPERACIÓN		13	72	11	55
TRASLADO		4	4	3	3
DEMORA		5	55	0	0
VERIFICACIÓN		5	16	2	3
ARCHIVO		2	4	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>151</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

Como podemos observar en el comparativo anterior, con la respuesta del nuevo flujo se reduce el número de pasos de pasos en un 61.22%, lo cual genera un ahorro en el ciclo de vida de los procesos que ahora es de 93días

La eficiencia del proceso pasa de 39.% a 65.03 % y con ello también el buen uso que se le dé a los recursos, ya que 93 días que corresponden al tiempo total del ciclo de los procesos, 55 de ellas se utilizan en operaciones que generan valor agregado. Se eliminaron por completo las demoras, disminuyen también las verificaciones.

### 6.3.3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO MEJORADO

A continuación el Flujoograma del proceso Mejorado:



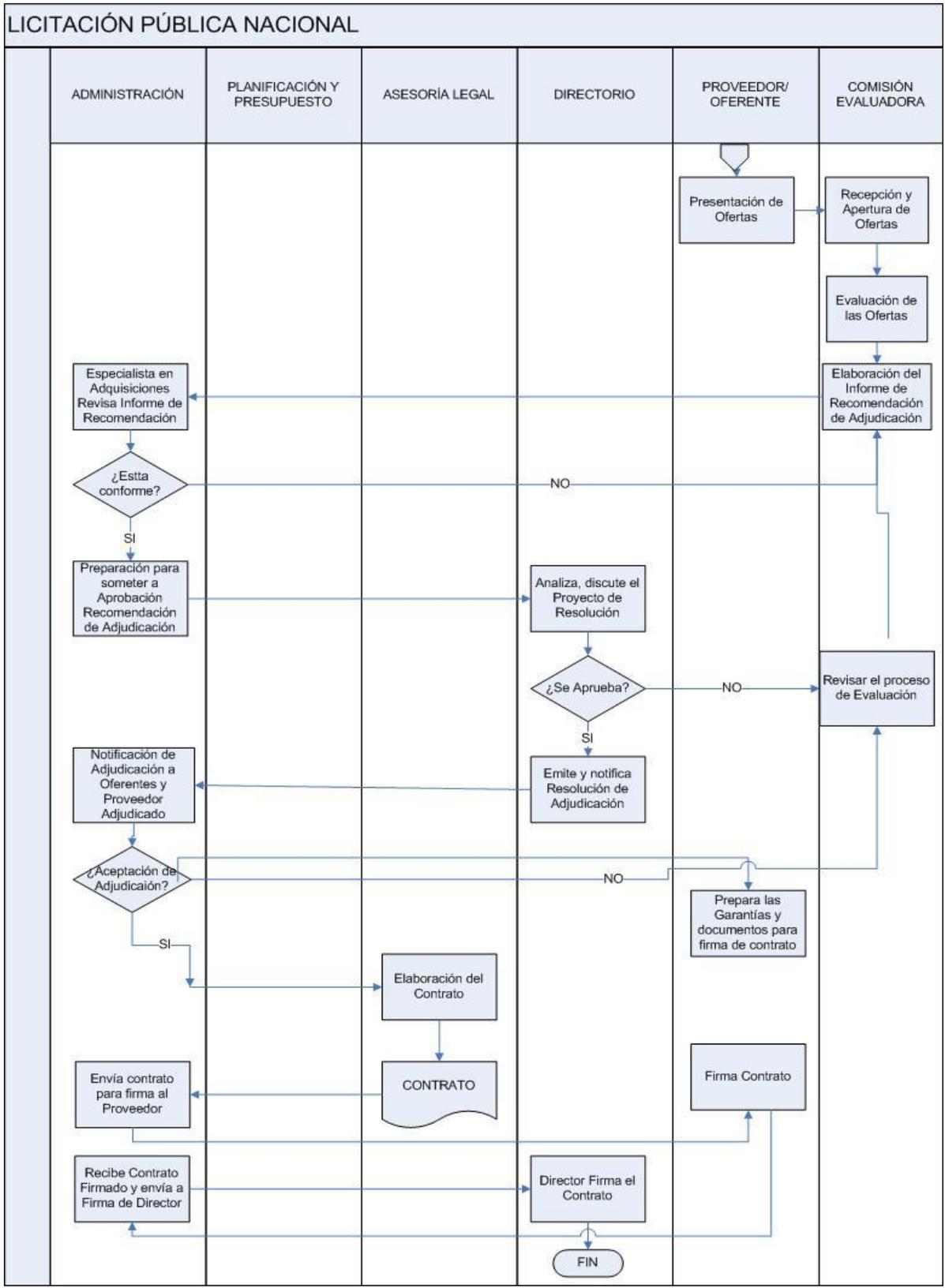


Figura 35. Flujoograma de Proceso de Licitación Pública Mejorada

### 6.3.4 PROPUESTA DE CALIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA

Se estableció como meta obtener una meta . BIEN-ESTABLE para el mejoramiento de los procesos en la siguiente Tabla se muestra los índices mejorados y la cantidad de procesos para el PACC 2013 de la institución

**Tabla 35. Indicadores Mejorados**

INDICADOR	FORMULA	CALCULO DE INDICADOR	PROCESOS	INDICE MEJORADO	PROCESOS	CALIF.
Porcentaje de Procesos Adjudicados	$\frac{\text{Procesos Adjudicados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	52.94%	9	85%	14	BIEN
Porcentaje de Procesos Fracasados	$\frac{\text{Procesos Fracasados} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	29.41%	5	9%	2	BIEN
Porcentaje de Procesos Desiertos	$\frac{\text{Procesos Desiertos} \times 100}{\text{Procesos Publicados}}$	17.65%	3	5.8%	2	ESTABLE

**Tabla 36. Calificación de los procesos mejorados.**

VARIABLE	CALIFICACIÓN	ACCIONES	PROPUESTA DE MEJORA
TIEMPO	BIEN	El proceso tiene problemas operativos , presenta problemas de desempeño y se deben aplicar acciones correctivas de manera inmediata en especial en los tiempos devaluación de las ofertas de formalización de contratos para dar inicio a la ejecución de los mismos pero son situaciones que pueden ser corregidas a corto plazo mediante la aplicación de técnicas de eficiencia en los tiempos	MEJORA de tiempo en la ejecución de una varianza con línea base de 29 días, se califica como <b>BIEN</b>
EFICIENCIA	CRÍTICO El proceso no es Eficaz ni eficiente , teniendo problemas de desempeño que requieren ejecución inmediata	En cuanto a la Eficiencia NO ES Eficaz ni eficiente y se deben realizar que se comprueban por el porcentaje de procesos fracasados que asciende a un 29% contra un comparativo de un 3% , lo	<b>ESTABLE</b> , el proceso es eficaz ( atiende las expectativas de los usuarios, es eficiente y se adquieren bienes y servicios al menor costo, menor

VARIABLE	CALIFICACIÓN	ACCIONES	PROPUESTA DE MEJORA
		<p>cual denota que en el transcurso del ciclo de ejecución de un proceso se está fallando en alguno de los aspectos operativos , en el caso de los procesos fracasados un 95% de los procesos que se fracasan es por razones de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de disponibilidad presupuestaria al momento de Adjudicar los contratos</li> <li>➤ Precio de las ofertas con precios mayores al presupuesto previsto</li> <li>➤ Inadecuada planificación</li> </ul>	<p>tiempo y mayor calidad</p> <p>Para ser un proceso Estable deberá presentar un índice de procesos adjudicados del 80% a 85%, procesos Fracados del 11% al 15% y Desiertos del 10 al 14%</p>
COMPETENCIA DE PERSONAL	REGULAR	Los involucrados en los proceso de adquisiciones tienen deficiencias en cuanto a la aplicación de la normativa y la experiencia a la resolución de problemas en el proceso de licitación, pero estas deficiencias pueden ser corregida por acciones a mediano o corto plazo , como ser la Capacitación	Establecer jornadas de capacitación para los funcionarios y empleados que desempeñan funciones en el ámbito de las adquisiciones y creación de una Sub Unidad de Compras y contrataciones
ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS	<p>Actividades con Valor agregado</p> <p>Desperdicio de Tiempo</p> <p>Demoras</p>	<p>En la evaluación se encontraron</p> <p>Actividades de operación</p> <p>Actividades de traslado de documentación de una unidad a otra si poseer un resultado específico</p> <p>Esta es el área más CRÍTICA del proceso puesto que son actividades que están retrasando el proceso y perjudicando el nivel de</p>	<p>Optimizar las Acciones de valor Agregado</p> <p>Mejorar</p> <p>Mejorar los tiempos</p>

VARIABLE	CALIFICACIÓN	ACCIONES	PROPUESTA DE MEJORA
	Las que no agregan valor	<p>eficiencia en la ejecución del proceso y es donde se deben aplicar las técnicas de mejoramiento de proceso.</p> <p>Son las actividades del proceso que no agregan valor agregado y deberán revisarse para sustituir el esfuerzo y optimizar las que presentan un valor agregado</p>	Desechar

#### 6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se presenta el cronograma de actividades para la aplicabilidad en todos los procesos de adquisición de la institución comenzando por los que tienen un mayor impacto y riesgo. El cronograma de aplicabilidad de este proyecto se detalla a continuación:

**Tabla 37. Cronograma de Aplicabilidad de la Propuesta.**

No.	ACTIVIDADES	SEMANAS DE MES											
		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Establecer Objetivos	■											
2	Priorizar los procesos	■	■										
3	Análisis de los procesos		■	■									
4	Diagnóstico de los Procesos			■									
5	Evaluación del Proceso				■								
6	Diseño de las mejoras del proceso					■							
7	Aplicación de las mejoras de los procesos						■						
8	Elaboración de Manual de Procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones				■	■	■						
9	Presentación en borrador de propuesta						■						
10	Retroalimentación							■					
11	Someter a aprobación Mejoras a Procesos								■				
12	Capacitación a personal									■			
13	Informe final										■		

## 6.5 PRESUPUESTO

A continuación se presenta una propuesta de presupuesto para el Programa de Aplicabilidad de este proyecto:

**Tabla 38. Presupuesto de Aplicabilidad de la Propuesta**

No.	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO EN LPS.
1	Establecer Objetivos	60,000.00
2	Priorizar los procesos	
3	Análisis de los procesos	
4	Diagnóstico de los Procesos	
5	Evaluación del Proceso	
6	Diseño de las mejoras del proceso	30,000.00
7	Aplicación de las mejoras de los procesos	
8	Elaboración de Manual de Procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones	5,000.00
9	Presentación en borrador de propuesta	0.00
10	Retroalimentación	0.00
11	Someter a aprobación Mejoras a Procesos	0.00
12	Capacitación a personal	80,000.00
13	Informe final	3,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>178,00.00</b>

La administración de la Institución evaluada considera que la implementación de este proyecto lo puede realizar con el equipo técnico y administrativo que posee la institución pero se ha considerado formular un presupuesto para el cálculo monetario del mismo.

Para efectos de costeo, los montos de actividades 1 al 8 corresponden a salarios de personal que actualmente trabaja en la institución evaluada o consultorías externas, montos de actividades 12 y 13 corresponden a montos de actividades capacitación y socialización de los resultados el proyecto.

## BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial. (2012, julio). *Mejores Prácticas en Adquisición de Obras, Bienes o Servicios adquiridos con recursos provenientes del Banco Mundial.*
- Bernal, C. A. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (Segunda.). Mexico: Pearson Educación.
- BID. (2008). *Principios que rigen las Políticas y procedimientos de adquisiciones.* Managua Nicaragua.
- BID, I. (2000, junio). INDES 2002 EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR. Recuperado a partir de [http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- CNA. (2009). *INFORME NACIONAL DE TRANSPARENCIA* (Informe Anual) (p. 191). Tegucigalpa, Honduras. Recuperado a partir de <http://www.cna.hn/archivos/int2009.pdf>
- EUSKALIT, F. B. para la E. (2011). *GESTION Y MEJORA DE PROCESOS* (p. 15). España, País Vasco. Recuperado a partir de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>
- Garcia, R. (2002). *INGENIERIA DE MÉTODOS.* Mc Graw Hill.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos.* Cengage Learning Editores.
- Halliburton, E. (2006, noviembre). *MANUAL PARA EL ANALISIS EVALUACION Y REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.* Programa Carta Compromiso con el Ciudadano Unidad de Información y Comunicación.

Recuperado a partir de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf)

Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista, L. (2007). *Metodología de la Investigación* (4ta edicion.). México: McGraw-Hill Interamericana.

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS. (2008, septiembre). Recuperado a partir de <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>

LCE. Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, Pub. L. No. 74-2001 (2001).

Ministerio Gestión Publica, A. (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública.

Neda, F. (2012, octubre). *Gestión de Adquisiciones*. Unitec Tegucigalpa.

PMI. (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK* (Fifth.). Project Management Institute, Inc.

PMI. (2013b). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos ( Guía del PMBOK)* (5ta. ed.). Project Management Institute, Inc.

Programa Mejora de la Gestión. (s. f.). MANUAL PARA EL ANALISIS Y MEJORA DE PROCESOS.

Qué es la gestión de procesos. (s. f.). Recuperado 19 de noviembre de 2013, a partir de [http://es.answers.com/Q/Qu%C3%A9\\_es\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos](http://es.answers.com/Q/Qu%C3%A9_es_la_gesti%C3%B3n_de_procesos)

RLCE. Reglamento de la Ley de Contratación del Estado (2002).

UNITEC. (2013, octubre). MANUAL PARA LA REDACCIÓN DE TESIS DE POSTGRADO.

Universidad Técnica de Manabí ,. (2011). *FUNDAMENTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS* (p. 14). Ecuador. Recuperado a partir de [http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/Capitulo\\_3.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/Capitulo_3.pdf)

Wilson Tineo Moronta. (2012, abril 29). *Gestión de las Adquisiciones del Proyecto*. Recuperado a partir de <http://www.slideshare.net/conde0/gestin-de-las-adquisiciones-del-proyecto>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA

---

#### GESTIÓN DE ADQUISICIONES

##### ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

1. A continuación se le dan una serie de posibles problemas por los que puede atravesar la Gestión de Compras y Contrataciones de una Institución, se le pide califique en escala de **1 mayor incidencia** a **5 menor incidencia** los siguientes aspectos:

CRITERIO	CALIFICACION
1) PLANIFICAICON DEFICIENTE	
2) EXCESIVO TIEMPO D EEJECUCION DE LOS PROCESOS	
3) DEFICIENTES COMPETENCIAS DE PERSONAL	
4) FALTA DE PROCESOS ESTRUCTURADOS	
5) DEBILES CONTROLES INTERNOS	

2. Califique del 1 al 5 (**siendo 1 menor problema y 5 mayor problema**) la influencia de los problemas identificados anteriormente en los siguientes procesos

CRITERIO	COMPRAS MENORES	LICITACIÓN PÚBLICA
1) PLANIFICACION DEFICIENTE		
2) EXCESIVO TIEMPO DE EJECUCION DE LOS PROCESOS		
3) DEFICIENTES COMPETENCIAS DE PERSONAL		
4) FALTA DE PROCESOS ESTRUCTURADOS		
5) DEBILES CONTROLES INTERNOS		

3. Califique los siguientes criterios que influyen en los procesos que se indican a continuación (siendo 1 menor impacto y 10 mayor impacto):

PROCESOS	IMPACTO SOBRE LA INSTITUCION	OPORTUNIDAD DE PERFECCIONAMIENTO	CAMBIO SOBRE EL TIEMPO	CAMBIO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS	IMPACTO SOBRE LA EFICIENCIA	NIVEL DE IMPACTO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA	TOTAL
COMPRAS MENORES							
LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL							

4. Califique del 1 al 5 (siendo 1 menor calificación y 5 mayor calificación ) los aspectos a mejorar en los procesos de adquisiciones de la Institución

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
1) ESTANDARIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	
2) CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
3) PLANIFICACION Y CONTROL	
4) REGLAMENTACIÓN	
5) CONTROL INTERNO	

5. Ha recibido Usted el Diplomado de Compras y Contrataciones del Estado entre los años 2010 y 2013?

SI	
NO	

6. Si no ha tenido se debe a :

Falta de tiempo	
No ha tenido permiso	
No se ha realizado la Capacitación	
Otros ( especifique)	

Muchas Gracias por su ayuda y su tiempo colaboración

## ANEXO 2

### EXÁMEN DE CONOCIMIENTOS GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Nombre: \_\_\_\_\_.

Puesto: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Lea cuidadosamente y escoja la respuesta correcta de cada una de las 30 preguntas. Si selecciona la respuesta como falsa o con la palabra no, explique porque considera que su respuesta es falsa o negativa, según sea el caso.

1. Según la LCE, el Órgano Contratante deberá hacer la precalificación anual para grupos de contratos de obra pública, con características comunes que deban adjudicarse durante el año fiscal, estableciendo diferentes categorías de precalificación, según la capacidad de los interesados y la naturaleza de los proyectos.
  - a. Verdadero
  - b. Falso

---

---
  
2. De acuerdo a la LCE, el requisito contenido en los pliegos referente a la exigencia de presentación de una garantía de mantenimiento o seriedad de la oferta, es para proteger al Contratante contra los riesgos de que el Contratista no cumpliera durante la ejecución del contrato con sus obligaciones contractuales.
  - a. Verdadero
  - b. Falso

---

---
  
3. Hace cuatro meses que el INJUPEMP llevó a cabo una precalificación de contratistas para la construcción de edificios. Resulta que ahora el INPREMA debe convocar una precalificación de contratistas para la construcción de edificios. Podría el INPREMA ahorrarse el tiempo y el

esfuerzo de la convocatoria a precalificación y utilizar los resultados de la precalificación que llevó a cabo el INJUPEMP?

- a. Sí
  - b. No
- 
- 

4. Los montos exigibles para aplicar las diferentes modalidades de contratación de obras, bienes y servicios: licitación pública, licitación privada y cotizaciones; se establecen en:

- a. El Reglamento de la Ley de Contratación del Estado
- b. Las Disposiciones Generales del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República
- c. La Ley de Contratación del Estado
- d. En la Constitución de la República.

5. En un proceso de licitación pública, los criterios establecidos en los pliegos serán los únicos aplicables en la fase de evaluación de las ofertas.

- a. Verdadero
  - b. Falso
- 
- 

6. De conformidad a los documentos estándar armonizados para compra de bienes y contratación de obras menores que la ONCAE ha puesto como de obligatorio utilización por todas las instituciones del sector público los únicos textos que no son modificables por parte del órgano contratante son: a) Instrucciones Especiales a los Oferentes y b) Condiciones Especiales del Contrato

- a. Verdadero
  - b. Falso
- 
- 

7. Cuando un oferente a quien se le adjudicó el contrato, no acepta o no formaliza el contrato dentro del plazo previsto en el pliego de condiciones, por causas que le fueren imputables, da lugar a que el órgano contratante le ejecute la garantía de cumplimiento de contrato.

- a. Verdadero
  - b. Falso
- 
-

8. En procesos de precalificación para la construcción de una obra se evalúa la capacidad técnica, legal y financiera de las empresas interesadas; en el proceso de licitación se evalúan las ofertas presentadas únicamente por las empresas precalificadas previamente.

- a. Verdadero
  - b. Falso
- 
- 

9. La LCE establece que cuando se trate de licitaciones para obras públicas en las que se hubiere realizado previamente un proceso de precalificación, el aviso de invitación a licitar deberá estar dirigido:

- a. A todos los posibles interesados en el proyecto
- b. Exclusivamente a quienes hayan sido precalificados
- c. A todos los que participaron en el proceso de precalificación

10. La Unidad de Contrataciones del INPREMA, procede a publicar un aviso específico de licitación para la adquisición de 40 computadoras. Por el monto de la adquisición, la licitación es por el método de Licitación Pública. Sin embargo, el INPREMA no tiene establecido en su Plan de Adquisiciones del año 2013 la compra de este equipo. La Unidad de Contrataciones puede continuar con el proceso o debe suspender el proceso de licitación?

- a. Sí
  - b. No
- 
- 

11. Mediante una Licitación Pública, la Secretaría de Salud escogerá a la Empresa que construirá un hospital de 110 camas en la Ciudad de Danlí. Se presentan 6 oferentes, sin embargo una de las firmas constructoras mas prestigiosas del país no presenta con sus documentos, la Garantía de Mantenimiento de Oferta. El Comité de Evaluación, con base en la LCE deberá:

- a) Declarar inadmisibles dichas ofertas.
- b) Otorgar un plazo de cinco días a la firma para que subsane la omisión.
- c) No exigir la presentación de la garantía puesto que no es necesaria su presentación, en un proceso de licitación pública.

12. Diez días atrás, Usted presidió los actos de apertura de ocho ofertas para la construcción de un edificio del INPREMA en la ciudad de la Ceiba. El proceso de análisis y evaluación de las ofertas recibidas se encuentra en

plena vigencia cuando Usted recibe la visita del representante legal de la Empresa "C" quien le comunica que, a pesar de que el precio de su oferta fue el más económico de conformidad al acta de apertura de ofertas, ha sabido por fuentes extraoficiales que su oferta ha sido rechazada por la Comisión Evaluadora y que se está tratando de favorecer a otra empresa que tiene vínculos con un alto funcionario del INPREMA. Como reaccionaría Usted ante tan grave acusación?

- a. Investigaría el caso y le daría alguna explicación al representante de "C"
  - b. No le daría ninguna explicación al representante de "C" por motivo de encontrarse la licitación en proceso de evaluación.
  - c. Declararía el proceso fracasado por la protesta de la empresa "C".
13. El INPREMA se propone contratar los servicios de vigilancia privada de un edificio, estimando un costo anual del contrato de Lps. 400,000; de acuerdo con dicha estimación, el procedimiento de contratación de los servicios de vigilancia que deberá realizar el INPREMA, según la LCE debe ser:
- a. Licitación publica
  - b. Licitación privada
  - c. Tres (3) Cotizaciones
14. El INPREMA decide construir su Oficina Regional en la Ciudad de Choluteca, proyecto que será ejecutado 100% con fondos nacionales. En los Pliegos de Licitación se establece que el adjudicatario del proyecto deberá rendir:
- a) En forma simultánea, una Garantía de Cumplimiento del 10 % del monto del contrato y una Garantía de Calidad del 7 %.
  - b) Una Garantía de Cumplimiento del 15% del monto del contrato, en sustitución de la Garantía de Mantenimiento de Oferta y al término de la ejecución de la obra, una Garantía de Calidad del 5%, sustituyendo a la Garantía de Cumplimiento.
  - c) Una garantía de mantenimiento de oferta por un monto equivalente del 10% de la oferta y una garantía de calidad del 15% del monto del contrato.

Indicar cuál de estas tres disposiciones es la correcta.

15. Según la LCE, el órgano contratante puede recurrir a la Licitación Privada, por medio de invitaciones expresas a determinadas empresas, cuando sea un caso de:
- a) Contratos de menor cuantía, según los límites establecidos en las DGP;
  - b) Una licitación pública se declara desierta o fracasada;

- c) Que por razones de seguridad no conviene hacer licitación pública;
  - d) Existe un número limitado de proveedores de un determinado bien o servicio requerido;
  - e) Todos los anteriores
16. De acuerdo a la LCE, el Contratante puede declarar fracasada una licitación pública o privada cuando:
- a. El procedimiento ha sido viciado por omitirse requisitos esenciales;
  - b. Las ofertas no se ajustan a los requisitos esenciales (ofertas inadmisibles);
  - c. Si se comprobare colusión;
  - d. Todos los anteriores
17. Los pliegos de licitación tienen por objeto:
- a) Guiar y regular la gestión de la licitación
  - b) Facilitar la selección del contratista y hacerla transparente
  - c) Fijar las reglas, condiciones y criterios aplicables a la licitación.
  - d) Todas las anteriores
18. Su objeto es proteger al Organismo Contratante de posibles pérdidas resultantes del eventual incumplimiento por parte del contratista de los términos y condiciones del contrato.
- a. Nos referimos a la garantía de sostenimiento oferta
  - b. Nos referimos a la garantía de cumplimiento de contrato
  - c. Nos referimos a la garantía de calidad
  - d. Nos referimos a la garantía de anticipo
19. Durante el acto de apertura de ofertas de una licitación pública se va a abrir el sobre de la Empresa "A" y el secretario de la comisión de apertura de ofertas pregunta quien de las personas presentes es el representante de "A". Nadie responde positivamente y así el secretario de la comisión se da cuenta que la Empresa "A" no está representada en el acto de apertura, razón por la cual decide proponer en ese momento la descalificación de "A".
- Está en lo correcto el secretario al proponer la descalificación de "A" en el caso de que la licitación se financie con fondos nacionales?
- a) Si
  - b) No
- 
-

20. De conformidad con la LCE, si el valor acumulado de las modificaciones en un contrato que está ejecutando el INPREMA excediesen del 25% del precio original, se requerirá la aprobación previa del Congreso Nacional.

- a) Si
  - b) No
- 
- 

21. En una licitación pública, la garantía de mantenimiento de oferta debe tener vigencia como mínimo hasta la fecha en que concluya la ejecución del contrato?

- a. Si
  - b. No
- 
- 

22. Según la LCE, las Ofertas presentadas con un precio anormalmente bajo que no lo puedan fundamentar, son desestimadas o si son adjudicadas se solicitará al oferente una garantía especial de cumplimiento (30% del monto del contrato)

- a. Verdadero
  - b. Falso
- 
- 

23. Según la LCE, cuando en una licitación pública las ofertas:

- (i) Están escritas con lápiz grafito;
- (ii) Contienen enmiendas, borrones o raspaduras en el precio, o en otra información esencial según disponga el pliego de condiciones, a menos que hubieren sido “salvadas” por el firmante;
- (iii) Se presenta más de una oferta por proponente
  - a. Son causas que determinan la descalificación de las ofertas
  - b. Son omisiones y errores subsanables
  - c. Son omisiones errores que debe corregir el comité de evaluación.

24. Según la LCE, en un proyecto de obra pública que realiza el INPREMA, el aumento de las prestaciones originalmente previstas en el contrato, que no excedan en un 10% de su valor, deberán aprobarse mediante:

- a. Ordenes de cambio
- b. Ampliación del contrato
- c. Requerirán la aprobación del Congreso Nacional

25. Según la LCE, salvo que el pliego de condiciones de una licitación o el contrato, dispusieren otra cosa, los gastos de transporte, seguros, servicios portuarios o aduaneros y gastos de entrega de los bienes o servicios adquiridos en una licitación pública:
- Serán por cuenta del contratante
  - Serán por cuenta del contratista
  - Ninguna de las anteriores
26. Su objetivo es garantizar que el contratista responderá por la garantía de buen funcionamiento de la obra, bien o servicio, en caso de falla cubierta por ésta.
- Nos estamos refiriendo a la garantía de anticipo
  - Nos estamos refiriendo a la garantía de calidad
  - Nos estamos refiriendo a la garantía de cumplimiento de contrato.
27. El aumento o disminución de prestaciones originalmente previstas en contrato sin exceder del 10%, emitidas por la autoridad responsable del contrato, con la opinión favorable del supervisor; la opinión legal y la disponibilidad presupuestaria en caso de aumento del valor del contrato, son requisitos previos esenciales para la aprobación de:
- Ampliaciones de los contratos de obra pública
  - La aprobación de órdenes de cambio
  - La aprobación y suscripción de un contrato
28. Un consorcio de empresas consultoras ha finalizado con el INPREMA la negociación de un contrato, evento durante el cual se acordó que el consorcio recibiría un anticipo de L. 250.000 contra la presentación de una garantía por el mismo monto, que asegure el buen manejo del anticipo. Debido a problemas legales entre las empresas del consorcio, la emisión de la garantía del anticipo se retrasa y esta tardanza comienza a afectar la ejecución del trabajo. En vista de que la situación amenaza prolongarse por un par de meses más, el representante del consorcio le comunica al INPREMA, por escrito, que está dispuesto a comenzar el trabajo sin el anticipo convenido.
- Con base en la Ley de Contrataciones del Estado, usted estaría de acuerdo con esta propuesta?
- Si
  - no

---

---

29. Usted está preparando las bases para la licitación de un edificio para el INPREMA y decide solicitar a cada oferente una garantía de mantenimiento de oferta. No obstante, usted sabe que la LCE también indica que hay que solicitar al contratista una garantía de Anticipo, una garantía de Cumplimiento del Contrato y una garantía de Calidad. Usted exigiría en las bases de licitación, que los licitantes deben adjuntar estas cuatro garantías al momento de la presentación de las ofertas?

- a. Si
- b. No

---

---

30. En una licitación se exigió que las garantías de sostenimiento de las ofertas tuvieran una vigencia de 90 días, que fue el período asumido para realizar el proceso de evaluación de las ofertas y la adjudicación del contrato. Sucede que hubo demoras en el proceso de la evaluación y la Comisión necesita 30 días adicionales al período de vigencia de las ofertas. Usted, que está coordinando el proceso, procede a solicitar por escrito a los oferentes una prórroga al período de vigencia de las garantías. El Oferente "A" responde, también por escrito, que en esas condiciones ya no está interesado en la licitación y que no prorrogará la vigencia de su garantía. En estas circunstancias, usted haría efectiva la garantía al Oferente

"A"?

- a. Si
- b. No

---

---

### ANEXO 3 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

