



Decanato de Posgrado

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**Optimización de los procesos de compras y contrataciones
públicas en la institución AEM Soluciones. Periodo
Septiembre-Diciembre 2020.**

Trabajo de grado para optar por el título de:

Master en Gerencia y Productividad

Postulante:

Lic. Shamil Antonio Franjul Melo

Matrícula 2010-0180

Asesor (a):

Msc. Damarys Vicente de la Riva

Santo Domingo, D.N.

República Dominicana

Diciembre, 2020

RESUMEN

Las compras y contrataciones públicas es un proceso mediante el cual las instituciones gubernamentales adquieren bienes, servicios y obras para fines operativos. Este trabajo destaca la importancia de optimizar dichos procesos para una gestión de los recursos, de una manera planificada, organizada, transparente y eficiente. Asimismo, este trabajo propone el diseño de una propuesta de mejora basado en el ciclo de Deming o PDCA, de los procesos de compras y contrataciones públicas en unas de las instituciones del Estado dominicano, AEM Soluciones, en la cual, mediante un análisis de la situación actual de dichos procesos, se pudieron identificar las causas, por las cuales los procesos de compras y contrataciones en dicha institución se retrasan y son deficientes. Esta información se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta al personal que labora en el área de compras y contrataciones de AEM Soluciones y a través de un checklist aplicado en el lugar donde se ejecutan dichos procesos. Una vez analizados los resultados obtenidos se representaron de forma gráfica y mediante indicadores. La propuesta se elaboró en base a la situación actual de los procesos de compras y contrataciones en AEM Soluciones. Dentro de la propuesta se establecieron las estrategias a implementar, como: capacitar al personal, planificar anualmente las necesidades de compras y/o servicios, adoptar buenas prácticas y autorizar a dos personas para la firma de los documentos que corresponden a dichos procesos. Además, se asignaron los responsables de cada acción a implementar, así como los recursos necesarios.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
DEDICATORIA	ix
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Fundamentos y conceptos de procesos y compras y contrataciones.	8
1.1 Antecedentes de la investigación.	8
1.2 Procesos.....	10
1.2.1 Concepto de proceso.	10
1.2.2 Características de un proceso.....	11
1.2.3 Tipos de procesos.	13
1.3 Gestión de los procesos.	14
1.3.1 Etapas de la gestión de un proceso.	15
1.3.2 Características de un proceso bien gestionado.....	17
1.4 Optimización de procesos.	19
1.5 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos.	22
1.5.1 El ciclo PDCA o ciclo de Deming.....	22
1.5.2 Reingeniería de procesos.....	27
1.6 Compras y contrataciones públicas.....	28
1.6.1 Concepto.....	28
1.6.2 Propósito o fin de las compras y contrataciones públicas.	29

1.6.3 Principios de las compras y contrataciones públicas.....	30
1.6.4 Etapas o fases del proceso de compras.....	32
1.7 Panorama de las compras y contrataciones públicas en América Latina y el Caribe.	34
1.8 Compras y contrataciones públicas en la República Dominicana.	35
1.8.1 Evolución.....	35
1.8.2 Base legal de las compras y contrataciones públicas en República Dominicana.	37
1.8.3 Órgano rector de las compras y contrataciones públicas en República Dominicana.	39
1.8.4 Organización del sistema de compras y contrataciones públicas.	41
1.8.5 Actores en el proceso de compras y contrataciones públicas.	42
1.8.6 Ley No. 340-06 y su modificación.	43
1.8.7 Tipos de procedimientos.	45
1.9 Tendencias y desafíos de las compras y contrataciones.....	46
Capítulo 2. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados al personal de la División de Compras y Contrataciones Públicas de la institución AEM Soluciones.	50
2.1 Contextualización de la empresa.....	50
2.1.1 Historia.	50
2.1.2 Misión.....	50
2.1.3 Visión.....	51
2.1.4 Valores.	51
2.1.5 Servicios que ofrece.....	51

2.2	Análisis de la situación actual de la institución AEM Soluciones, con respecto a los procesos de compras y contrataciones públicas.	52
2.3	Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.	53
2.4	Análisis de los resultados obtenidos de la observación.	64
2.5	Integración de los resultados.	67
Capítulo 3. Propuesta de Mejora de los Procesos de Compras y Contrataciones Públicas de la institución AEM Soluciones.		71
3.1	Objetivo del plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones de la institución AEM Soluciones.	71
3.2	Plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones de la institución AEM Soluciones, basado en el ciclo de Deming o ciclo PDCA.	72
3.3	Beneficios del plan de mejora.	79
3.4	Diseño de la evaluación del plan de mejora.	79
CONCLUSIONES		80
RECOMENDACIONES		83
BIBLIOGRAFÍA		84
ANEXOS.....		93
	Anexo 1. Anteproyecto	94
	Anexo 2. Técnicas e instrumentos.....	117
	Anexo 2a. Encuesta	117
	Anexo 2b. Checklist.....	121
	Anexo 3. Herramientas para evaluar la propuesta de mejora.....	122
	Anexo 3a. Hoja de verificación (Checklist)	122
	Anexo 3b. Encuesta	123
	Anexo 4. Carta Autorización Empresarial	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Pasos básicos y subetapas del ciclo Deming.	26
Tabla 2. Valoración del gasto público	58
Tabla 3. Valoración de la transparencia en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas	58
Tabla 4. Cumplimiento normativo	61
Tabla 5. Causas que retrasan los procesos de compras	62
Tabla 6. Aspectos a mejorar de los procesos de compras	63
Tabla 7. Situaciones, errores y omisiones detectadas.....	65
Tabla 8. Paso 2 del ciclo de Deming. Plan de Mejora.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El ciclo de Deming.	24
Figura 2. Evolución del SNCC 2006-2015.	36
Figura 3. Base legal del SNCC de Rep. Dom.	38
Figura 4. Responsabilidades de la DGCP.	40
Figura 5. Organización del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas.	41
Figura 6. Actores del SNCC.....	43
Figura 7. Posición del personal.....	54
Figura 8. Tiempo del personal en la empresa.....	54
Figura 9. Nivel académico del personal.....	55
Figura 10. Edad del personal.....	55
Figura 11. Capacitación del personal.....	56
Figura 12. Tipo de capacitación.....	56
Figura 13. Valoración de la ejecución de los procesos de compras y contrataciones.....	57
Figura 14. Valoración de la comunicación entre las partes involucradas.....	59
Figura 15. Valoración de la precisión y claridad de las solicitudes.....	59
Figura 16. Tipos de errores recurrentes por las unidades requirentes.....	60
Figura 17. Planificación de los procesos de compras.....	60
Figura 18. Valoración de la agilidad de los procesos de compras.....	61
Figura 19. Valoración de la mejora de los procesos de compras.....	63
Figura 20. Propuestas de mejora.....	64
Figura 21. FODA.....	68
Figura 22. Diagrama de causa y efecto.....	70
Figura 23. Resumen Propuesta de Mejora.....	78

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a:

Dios, por ser mi guía y fortaleza durante todo este proceso de formación.

Mi *familia*, por todo su apoyo brindado durante este periodo.

Ministerio de la Juventud de la República Dominicana, por haberme concedido la beca al 100% para poder cursar esta maestría en Gerencia y Productividad.

Todo el *personal docente* de la Universidad APEC, por su tiempo y dedicación en cada encuentro para cada asignatura que conforma el pensum de esta maestría.

Mi asesora de tesis, la profesora *Damarys Vicente de la Riva*, muchas gracias por su tiempo, dedicación y disposición de siempre atender a mis inquietudes y preguntas respecto a mi trabajo final.

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo al gobierno de la República Dominicana, que pueda servir de modelo y guía para tener una gestión más transparente, eficiente, competitiva y productiva para todas las instituciones gubernamentales que conforman el Estado dominicano.

INTRODUCCIÓN

Muchas de las cosas que una persona hace en su día a día, tanto profesional como personal, está constituida por procesos. Por ejemplo: todas las actividades para poder ir al trabajo en la mañana. En base a esto, se puede decir que un proceso es conjunto o secuencia de actividades cuyo fin o propósito es obtener un resultado.

El resultado obtenido de un proceso será valorado como bueno o de calidad, de acuerdo a que tan bien gestionado este ese proceso. De tal modo, que se busque la eficiencia o eficacia del mismo, es decir, evitar o reducir el desperdicio, el tiempo que toma realizarlo, optimizar los recursos empleados, entre otros factores que son clave a la hora de hablar de que un proceso es óptimo o eficiente.

Por lo antes expuesto, se hace necesario la optimización de los procesos, es decir, mejorar y efficientizar los procesos a través de la implementación de acciones correctivas y preventivas. Existen diferentes herramientas para optimizar y mejorar los procesos de una institución o empresa, entre ellas, la más eficaz, según los expertos, es el ciclo de Deming o ciclo PDCA. Esta herramienta consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

Hoy en día, los procesos de compras y contrataciones públicas es un tema de debate a nivel internacional. Esto se debe al impacto que éstas tienen en la gestión de los recursos públicos de un país y el papel que juega en la economía de una nación. Los procesos de compras y contrataciones son proclives a la corrupción, la ineficiencia y el desperdicio, a menos que sean planificados, organizados y gestionados con criterios bien firmes y de alta calidad.

Los procesos de compras públicas con frecuencia son poco coordinados entre las dependencias del mismo gobierno, de modo que dos

instituciones pueden tener contratos diferentes con distintos precios para el abastecimiento de un mismo bien o servicio. También, es frecuente que el marco normativo sea interpretado de manera distinta por las diferentes entidades gubernamentales e incluso por los funcionarios dentro de una misma institución.

Cuando la ley es interpretada por los funcionarios públicos para satisfacer los intereses de terceros o los propios, esto puede incitar cierta confusión e ineficiencia y afecta la transparencia. Además, los funcionarios que toman decisiones sobre el manejo de recursos financieros, es posible que tengan poca experiencia, independiente de sus finanzas personales.

En la República Dominicana se creó un órgano rector, la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP), la cual regula las compras y contrataciones en todas las instituciones del Estado Dominicano. Ésta, ha creado un Registro Oficial de aquellos proveedores que quieran ofrecer sus productos y/o servicios al Estado, se llama Registro de Proveedores del Estado (RPE).

De igual manera, la DGCP ha provisto una Plataforma electrónica para realizar todos los procesos de compras de las instituciones, dicha plataforma se trata del Portal Transaccional, es un Marketplace (sitio web) en el cual tanto compradores como vendedores tienen acceso para efectuar las contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones. Esto buscando la transparencia del uso de los recursos del Estado, distribuido entre las diferentes dependencias del gobierno.

A pesar del avance que el Estado Dominicano ha tenido en mejorar los procesos de compras en sus distintas organizaciones, todavía existen oportunidades de mejora.

En las instituciones gubernamentales, la burocracia que existe para aprobar, autorizar y evaluar todas las compras de bienes y servicios, la falta

de capacitación del personal de compras y contrataciones, especificaciones técnicas ambiguas por parte de quien requiere el bien y/o servicio y la falta de comunicación entre las partes involucradas, son algunas de las posibles causas que provocan que los procesos de compras y contrataciones se retrasen, sean deficientes y presenten errores en su ejecución.

De igual forma, la falta de planificación de las compras y contrataciones, es otra de las posibles causas de que los procesos de compras sean infructíferos, es decir, no cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes internos de la institución y no garanticen una buena gestión de los recursos, tanto financieros como del tiempo.

Es por estas razones anteriormente expuestas que surge esta investigación, en la cual se aborda una propuesta de mejora para optimizar los procesos de compras y contrataciones públicas en unas de las instituciones del Estado dominicano, AEM Soluciones.

Con esta investigación se busca, en forma general, diseñar un plan de optimización de los procesos de compras y contrataciones en la institución anteriormente mencionada. Para lograr este objetivo, de manera específica, se analizó la situación actual de los procesos de compras y contrataciones en dicha institución y se evaluó los factores que causan que dichos procesos se retrasen y sean deficientes.

Todo esto con el propósito de seleccionar las mejores estrategias para mejorar los procesos de compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones.

Esta investigación es de campo, ya que se realizó en el lugar donde se ejecutan los procesos de compras y contrataciones públicas. A su vez, es descriptiva, ya que se utilizó el método analítico para examinar los procesos de compras y contrataciones públicas, detectando su situación actual, las

causas que provocan su deficiencia; con el fin de proponer o diseñar un plan de mejora.

Los métodos de investigación que se utilizaron fueron el método analítico, ya que se analizó los procesos de compras y contrataciones públicas en sus diferentes modalidades y su ejecución por las diferentes personas que componen el área de compras y contrataciones en AEM Soluciones.

También se utilizó el método deductivo, ya que se empezó abordar el tema desde lo general a lo particular, es decir, como son los procesos de compras y contrataciones públicas a nivel internacional y cuál es la situación actual en la República Dominicana. Por último, se utilizó el método de la observación, ya que se visualizó la realización y ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas, mediante un checklist, para detectar fallas, omisiones u errores cometidos durante el proceso.

Los datos de la situación actual de los procesos de compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones se obtuvo al aplicar dos técnicas: la observación utilizando una guía o checklist, con el fin de detectar fallas, omisiones u errores cometidos durante el proceso; y una encuesta a través de un cuestionario estructurado, la cual se aplicó al personal que ejecutan los procesos de compras y contrataciones, con el fin de obtener información sobre inconvenientes en la ejecución, omisiones o mejoras en los procesos de compras y contrataciones.

La información obtenida a través de las técnicas e instrumentos anteriormente mencionados, se presentó mediante figuras y tablas, en las cuales figuran las respuestas del personal del área de compras y contrataciones de AEM Soluciones, así como las observaciones obtenidas mediante el checklist. También se describió textualmente la información presentada en las figuras y tablas.

Esta investigación está compuesta por tres capítulos, en los cuales se abordan las teorías existentes respecto al tema de investigación, el análisis de la situación actual de los procesos de compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones y el diseño de la propuesta de mejora de dichos procesos.

En el primer capítulo, empieza con los antecedentes de diferentes autores que han abordado el tema desde diferentes perspectivas en sus investigaciones. Además, se tratan diferentes conceptos sobre lo que es un proceso, sus características y tipos. Asimismo, cómo gestionar los procesos y dos métodos para optimizarlos.

También, en el primer capítulo, se abordan diferentes conceptos sobre las compras y contrataciones, así como cuál es su propósito o fin, los principios que rigen las mismas por diferentes autores, cuales son los pasos o etapas de las compras y contrataciones.

Igualmente, se presenta un panorama general de las compras y contrataciones públicas en América Latina. Luego, se aborda dicho tema de una manera más particular, en la República Dominicana. En esta parte se trata su evolución histórica, base legal, órgano rector, su organización, que actores se involucran en el proceso, la Ley que rigen las compras y contrataciones en Rep. Dom., entre otros.

Por último, se plantean las diferentes tendencias y desafíos que tienen las compras y contrataciones públicas en América Latina y la República Dominicana.

En el segundo capítulo, se contextualiza la institución AEM Soluciones, es decir, se establece cuál es su historia, misión, visión, valores y los servicios que ofrece la misma. Asimismo, se realiza un análisis de la situación actual de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución mencionada anteriormente.

También, se analizan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal del área de compras y contrataciones de la institución y de la observación en el lugar donde se ejecutan dichos procesos. Por último, se realizó una integración de la información obtenida a través de ambas técnicas mencionadas anteriormente, en donde se presentó, de manera resumida, los datos que comprueban las causas que originan el problema de retraso y deficiencia de los procesos de compras y contrataciones públicas.

En el tercer capítulo, con la información obtenida del capítulo dos, se diseñó la propuesta de mejora, cuyo objetivo es optimizar los procesos de compras y contrataciones públicas en cuanto a su ejecución, planificación y personal que lo ejecuta en la institución AEM Soluciones.

Esta propuesta se basó en unas de las herramientas más eficaces para la mejora continua de los procesos en cualquier institución o empresa, el ciclo de Deming o ciclo PDCA, la cual consta de cuatro pasos o etapas:

1. Planificar (Plan): en este paso se identifica el problema con sus respectivas causas, se plantean los objetivos, las estrategias a implementar, así como los recursos necesarios para llevar a cabo dichas estrategias.
2. Hacer (Do): en esta parte se implementan las posibles soluciones planificadas en el paso anterior. De la misma manera, se asignan los responsables de cada acción a realizar y sus respectivas responsabilidades.
3. Verificar (Check): en este paso se mide y evalúa el proceso de mejora, asimismo se identifican cuáles de las acciones implementadas resultaron con éxito y cuales fracasaron.
4. Actuar (Act): en este último paso se analizan las informaciones obtenidas del paso anterior, se estandarizan las acciones que fueron exitosas y se establecen acciones correctivas y/o preventivas, en caso de ser necesario.

Por último, en el tercer capítulo, se detallan los beneficios que traerá la implementación del plan de mejora propuesto. Asimismo, se diseñó la evaluación de dicho plan, la cual se hará a través de dos herramientas: una hoja de verificación (Checklist) y una encuesta aplicada al personal de compras y contrataciones públicas.

Con esta investigación se comprobó que hay causas muy puntuales y de diferente índole que provocan que los procesos de compras y contrataciones públicas, en la institución AEM Soluciones, se retrasen y ejecuten de forma deficiente. Por tal razón, se hace necesario diseñar una propuesta de mejora para optimizar dichos procesos.

Capítulo 1. Fundamentos y conceptos de procesos y compras y contrataciones.

1.1 Antecedentes de la investigación.

Existen diferentes investigaciones que hacen referencia a temas relacionados con la optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas en las instituciones estatales, entre ellas se destacan:

En mayo del 2010, en la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) de Buenos Aires, Argentina, se realizó una investigación, titulada: “Compras Públicas: Aspectos Conceptuales y Buenas Prácticas”, por los autores Leandro Arozamena y Federico Weinschelbaum, con el objetivo de realizar una presentación general del problema de las compras públicas en algunas de sus dimensiones más importantes y teniendo como énfasis principal las buenas prácticas, la introducción de la tecnología de la información y el apoyo a firmas pequeñas (Arozamena & Weinschelbaum, 2010).

Los autores llegan a la siguiente conclusión, distintos países de la región de América Latina han provisto soluciones diferentes a los problemas o dilemas de los procesos de compras públicas. Sin embargo, existe un rol para un observatorio que monitoree las prácticas y el nivel de progreso y lucidez de los procesos utilizados para las contrataciones en los países latinoamericanos (ibídem).

Para el año 2012, la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) de la República Dominicana, realizó una investigación, titulada: “Evaluación del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas de la República Dominicana”, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades, a fin de planificar de manera objetiva acciones de corto,

mediano y largo plazo para desarrollar la capacidad del sistema (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2012).

La conclusión de la citada investigación fue que los resultados de la evaluación realizada, basada en la metodología propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), surten las bases para la conceptualización de planes que permiten el fortalecimiento del sistema, así como la ruta crítica de su implementación, lo que generara acciones encaminadas al desarrollo de las capacidades del sistema a efecto de permitirle alcanzar niveles de estándares internacionales aceptables (ibíd.).

En diciembre del 2013, en la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) de la República Dominicana, el Sr. Francisco Páez, Coordinador Nacional de Innovación Tecnológica del Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), Ecuador; realizó un estudio del sistema de compras públicas de la República Dominicana, titulado: “Recomendaciones para la adecuación del Sistema de Compras de República Dominicana para un mayor acceso de las Mipymes” (Páez, 2013).

La investigación citada anteriormente, se realiza con el objetivo de incorporar recomendaciones a nivel del registro de proveedores y del sistema como tal que serán de gran utilidad especialmente para las MIPYMES. El autor concluye que para incorporar las recomendaciones que este ofrece, depende de lo que permita realizar la normativa vigente, contar con un especialista funcional que conozca la normativa y domine el sistema, a fin de que pueda definir lo que se necesita construir en el sistema (ídem).

Para el año 2014, en el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea, se realizó la siguiente investigación, titulada: “Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones

gubernamentales”, por los autores Marcelo Capello y Gerardo García Oro (Capello & García Oro, 2014).

La investigación anteriormente mencionada tenía por objetivo comentar las experiencias exitosas que fueron desarrolladas en otros territorios y dar cuenta de buenos indicadores de seguimiento y evaluación en la gestión de contrataciones y adquisiciones. Los autores concluyen su investigación estableciendo que las políticas, en los procesos de compras y contrataciones, deben ser instrumentadas y gozar de consenso social, que favorezcan la participación ciudadana y promuevan un eficiente y transparente gasto público (ibíd.).

Para el semestre de julio-diciembre del 2016, en la Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes, Colombia, se realizó un artículo de reflexión publicado en la Revista de Derecho Público de dicha Facultad, titulado: “Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica”, por Bruno Ariel Rezzoagli (Rezzoagli, 2016).

El objetivo de la investigación previamente citada es proponer un replanteamiento de la contratación gubernamental que impone pasar de una mirada procedimental a una perspectiva de resultados. El autor llega a la conclusión de que las acciones gubernamentales en materia contractual se orienten hacia la consecución de los objetivos estratégicos prioritarios del gobierno y que, además, estén sujetas a posterior evaluación para medir el logro de los resultados concretos alcanzados (ibídem).

1.2 Procesos.

1.2.1 Concepto de proceso.

Muchas de las cosas que una persona hace en su día a día, tanto profesional como personal, está constituida por procesos. Por ejemplo: todas las actividades para poder ir al trabajo en la mañana.

Según (Pardo, 2017) un proceso se puede definir como “conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (p. 18).

Otros autores como (Evans & Lindsay, 2015) definen que “un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización” (p. 205).

(ISOTools Excellence, 2016) citando la norma ISO 9001:2015, “un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados”.

El autor (Herrero, 2009) establece que “un proceso es una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa”.

Coincido con los autores Evans & Lindsay, los cuales dan un concepto más amplio de lo que es un proceso, estableciendo su objetivo.

En síntesis, estos autores hablan de los procesos como conjunto de actividades o secuencia de actividades cuyo fin o propósito es obtener un resultado. Los autores Evans & Lindsay van más allá y establecen ese resultado final como un bien o servicio para un cliente, dentro o fuera de la organización. Por ejemplo los procesos de compras y contrataciones públicas que se realizan en las instituciones estatales, con el fin de adquirir un bien o servicio que será de ayuda o soporte para sus operaciones internas.

1.2.2 Características de un proceso.

Para que un proceso se considere como tal, debe cumplir una serie de características.

Según (Camisón, Cruz, & González, 2006), los procesos deben cumplir con las siguientes características:

1. "Posibilidad de ser definido.
2. Presentación de unos límites, es decir, su comienzo y su terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado.
5. Existencia de un responsable."

Otro autor (Arevalo, 2010) plantea que el proceso debe cumplir las siguientes características:

1. "Medible: se debe ser capaz de medir el proceso en forma relevante.
2. Resultados específicos: la razón de ser de un proceso es dar un resultado específico.
3. Entregable a los clientes, los cuales pueden ser internos o externos a la organización.
4. Corresponde a un evento específico, un proceso podría estar en curso o ser iterativo".

De acuerdo con (Gestión Calidad Consulting, 2016) para hablar de proceso debe cumplir con las siguientes características:

1. "Se pueden describir entradas y salidas.
2. El proceso afecta a varios límites organizativos funcionales.
3. Es capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
4. Se habla de metas y fines en lugar de acciones y medios, es decir, el proceso responde al "¿qué?", no al "¿cómo?".
5. El proceso debe ser fácilmente comprensible por cualquier persona de la organización.
6. El nombre que se asigne al proceso debe ser representativo de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
7. Variabilidad del proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas.
8. Repetitividad del proceso. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado".

Como se ha podido observar, los procesos deben ser medibles, tener una entrada y una salida, que entregue un resultado (bien o servicio), que pueda ser controlado y que exista un responsable del mismo. De este modo, los procesos pueden ser trabajados con el fin de mejorarlos u optimizarlos.

1.2.3 Tipos de procesos.

Por lo general, existen tres tipos tres procesos. A continuación se presenta la clasificación de diferentes autores:

Según (Canive & Balet, 2020) los procesos pueden ser:

1. “Estratégicos: Son aquellos que están orientados a definir una estrategia con la que se permita cumplir los objetivos establecidos por la organización, siguiendo su misión y visión. Comprenden a la directiva de las empresas, y los gerentes de cada departamento.
2. Operativos: Destinados a generar el producto o servicio. Se trata del grueso de muchos de los procesos de las empresas, pues comprenden la producción, el desarrollo del producto, etc. Y van directamente relacionado con la satisfacción del cliente, así como de los accionistas si los hubiera.
3. De soporte: Se trata de los *procesos de apoyo* que ayudan directamente a cumplir con los objetivos de la empresa. Se habla de Control de calidad, Sistemas de información, etc.”

Otro autor (EAE Business School, 2020) plantea la misma clasificación de los procesos que el autor anteriormente mencionado, en vez de operativos, claves y de soporte, complementarios; pero en esencia es lo mismo.

Sin embargo, hay un autor (Torres, 2020), el cual divide los procesos en cuatro categorías: estratégicos, operativos, de apoyo y de gestión. Aunque los procesos de gestión también se les llama estratégicos, porque

están orientados a conseguir algo o resolver algún evento mediante una estrategia.

Todos los autores coinciden en que los procesos se dividen en tres: estratégicos, aquellos que se orientan a desarrollar una estrategia para cumplir con la misión y visión de las empresas; claves, aquellos destinados a producir un bien o brindar un servicio y de apoyo, aquellos que ayudan a cumplir los objetivos de la empresa y sirven de soporte a los procesos anteriormente mencionados.

Por ejemplo, los procesos de compras y contrataciones públicas de las instituciones estatales son procesos de soporte o de apoyo, ya que sirven de soporte para que las instituciones operen y cumplan con su misión.

1.3 Gestión de los procesos.

Antes de hablar de la gestión por procesos, se debe tener en cuenta la diferencia entre proceso y procedimiento. Los *procesos* son la unidad de gestión, es decir, aquello que se va a administrar o gerenciar; mientras que los *procedimientos* son las instrucciones de funcionamiento, es decir, son las guías que dicen cómo funcionan o realizan los procesos.

Según (Pardo, 2017) define “la gestión de procesos como la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA a los procesos”.

Otros autores (Evans & Lindsay, 2015) establecen que “la gestión del proceso implica planear y administrar las actividades necesarias para lograr un nivel alto de desempeño en los procesos clave de la organización e identificar oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operativo y, a final de cuentas, la satisfacción del cliente”.

Otro autor (ISOTools Excellence, 2020) apunta que “la gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes”.

Estos autores coinciden en que la gestión de los procesos lo que busca como propósito primordial es optimizarlos, con el fin de mejorar la calidad de los productos y/o servicios que brinda la organización y, por ende, la satisfacción de las expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

1.3.1 Etapas de la gestión de un proceso.

Las etapas de la gestión de los procesos varían según el criterio del autor. A continuación se presentan algunas propuestas por diferentes autores:

Según (Evans & Lindsay, 2015) “la gestión del proceso consiste en tres actividades principales: *diseño*, se enfoca en asegurar que los insumos del proceso son adecuados y que el proceso puede lograr sus requerimientos; *control*, se centra en mantener la consistencia en los resultados al evaluar el desempeño y emprender una acción correctiva cuando sea necesario y, *mejora*, se dirige a buscar de manera continua los niveles más altos de desempeño”.

Otro autor (Torres, 2017) plantea “6 pasos fundamentales para implementar una gestión por procesos:

1. “Liderazgo y compromiso de la alta dirección.
2. Diseño de instrumentos con un lenguaje claro y fácil de entender.
3. Involucramiento de todos los colaboradores.
4. Alineamiento estrategia-procesos-estructura.
5. Tomar conciencia que todo esto requiere tiempo.
6. Lograr que la gestión por procesos forme parte del “ADN” de la organización”.

De acuerdo con (ISOTools Excellence, 2020) establecen los siguientes pasos:

1. “Compromiso de la dirección. La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos.
2. Sensibilización y formación. Todos los empleados de la empresa deben ser sensibilizados y formados para que se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
3. Identificación de procesos. Se realiza un inventario de todos los procesos.
4. Clasificación. Definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.
5. Relaciones entre procesos. Establecer una matriz de relaciones entre procesos.
6. Mapa de procesos. Emplear diagramas en bloques de todos los procesos.
7. Alinear la actividad a la estrategia. Crear una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que quede definida la relación que existe entre ellos.
8. Establecer en los procesos unos indicadores de resultados. Definir qué KPIs (indicadores claves de desempeño) son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos.
9. Realizar una experiencia piloto. Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.
10. Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados”.

Tanto ISOTools Excellence como Iván Torres establecen que la gestión de los procesos empieza con un compromiso e iniciativa de la alta dirección de la empresa y que debe involucrar a todos los empleados de la empresa. Además, que se trata de un proceso que conlleva tiempo de implementar y, que una vez implementado, busca la mejora continua de los procesos. De modo que es un proceso continuo, no tiene fin, se mantiene en el tiempo. Siempre habrá oportunidades de mejora.

1.3.2 Características de un proceso bien gestionado.

Cuando los procesos son bien gestionados, presentan las siguientes características:

- “Se pueden identificar sus proveedores y clientes.
- Poseen una misión definida.
- Disponen de objetivos.
- Tienen un responsable.
- Tienen límites, es decir, un comienzo y un final.
- Disponen de recursos.
- Incorporan un sistema de medidas de control.
- Requieren de puntos de control, revisión y espera.
- Operan bajo control estadístico.
- Están normalizados y documentados.
- Muestran interrelaciones.
- Contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas, sostenibles y duraderas.
- Son sencillos y fáciles de realizar” (Caminal, 2015).

Otro autor (Ministerio de Fomento, 2005) plantea que para un proceso sea bien gestionado y mejorable, el proceso debe:

1. “Tener la finalidad del proceso bien definida.
2. Tener bien identificados proveedores y clientes.
3. Tener objetivos cuantitativos y cualitativos.
4. Tener un responsable del proceso (propietario).
5. Tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos).
6. Tener asignados recursos para el proceso.
7. Tener algún sistema de medida.
8. Que el proceso opere bajo control.
9. Que el proceso esté documentado.
10. Que el proceso tenga interrelaciones definidas”.

(Alesis, 2014) establece las siguientes características de un proceso bien dirigido y gestionado:

- “Tener identificados a sus proveedores y clientes, siendo conocido con concreción por todos los interesados lo que a los clientes les añade valor (atributos de calidad y su importancia).
- Tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas de empresa.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.
- Contar con un "propietario" responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora: persona que lo conozca, sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder para influir sobre él.
- Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizable con aquellos disponibles. Uso adecuado de la tecnología de la información.
- Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado. Asimismo, se ha definido la sistemática para auditar su cumplimiento y eficacia.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente”.

En síntesis, los procesos bien gestionados se caracterizan por estar bien definidos, cumplir con un propósito, tener un responsable, ser medibles, controlables y estar estandarizados.

1.4 Optimización de procesos.

Cuando se busca gestionar los procesos de una organización, el objetivo que se quiere lograr es optimizar o mejorar dichos procesos.

Según (Tovar & Mota, 2007) “la optimización consiste en el análisis detallado de las actividades que integran al proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta, para lograr el máximo rendimiento, y la mejor utilización de los recursos, y así de cumplir con los objetivos establecidos”.

Otro autor plantea que “la optimización de los procesos y los recursos trata de establecer acciones de mejora en aquellas tareas que intervienen en la elaboración del producto y/o servicio que se ofrece desde la organización” (Botella, 2019).

(Pacheco, 2017) establece que “la optimización de procesos es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, llegando a la meta del proceso”.

De acuerdo con (Sturm, 2013) “La optimización de procesos es la disciplina de ajustar un proceso para mejorar un conjunto específico de parámetros sin transgredir algunas restricciones”.

En base a las definiciones presentadas por estos autores, la optimización de los procesos no es más que buscar mejorarlos y eficientizarlos, aplicando acciones correctivas y haciendo un buen uso de los recursos, con el fin de lograr niveles óptimos de calidad en los resultados obtenidos, ya sea un producto o servicio.

De acuerdo con la (Escuela de Organización Industrial, 2012), existen diversas herramientas para mejorar u optimizar los procesos, entre las cuales se pueden mencionar:

- El árbol de problemas: se emplea para organizar de forma gráfica las diferentes acciones que se deben tomar para resolver un problema o situación.
- El árbol de objetivos: este diagrama se utiliza para fijar criterios de valoración de las diferentes soluciones a un problema.
- Diagrama de Pareto: este diagrama permite identificar aquellas causas más importantes que se deben trabajar de forma primero.
- Diagrama de causa-efecto: también se conoce como diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado, mediante este diagrama se ordenan y profundizan las causas de un problema, de una forma organizada y sistemática, de modo que se puedan analizar, con el objetivo de solucionar el problema desde su raíz.
- Seis sigma: se trata de una estrategia para mejorar los procesos, la cual se centra en la reducción de la variabilidad de los mismos, con el fin de eliminar los fallos o defectos en la entrega de un bien o al ofrecer un servicio al cliente.
- La metodología de las 5S: Seiri=Clasificar; Seiton=Ordenar; Seiso=Limpiar; Seiketsu=Estandarizar y Shitsuke=Disciplina, se trata de las cinco palabras japonesas anteriormente mencionadas con su respectiva traducción, la cual busca preservar y motivar a los colaboradores, que la empresa esté siempre ordenada y aumentar la productividad.
- Diagrama de flujo: a través de una serie de símbolos, permite representar el flujo de procesos con sus relaciones y dependencias. También, establece el comienzo y el final de cada proceso representado a través de esta herramienta.

El autor (Botella, 2019) plantea cinco claves para una optimización eficiente en los procesos y recursos:

1. "Identifica el proceso y los recursos implicados.
2. Desglosa el proceso en sus diferentes acciones.

3. Establece KPIs en aquellas acciones clave del proceso.
4. Analiza los datos y toma las decisiones oportunas.
5. Realiza un seguimiento continuo”.

Otro autor (WorkMeter, 2014) establece seis trucos o pasos para optimizar la mejora de los procesos:

1. “Definir los procesos que forman la organización y los indicadores clave más importantes de cada fase del proceso.
2. Definir la fase o fases del proceso en la cual se buscará mejorar el indicador que se ha elegido en un inicio.
3. Una vez se ha escogido la fase, o fases, que se deben mejorar se planifica el proyecto.
4. Marcar los objetivos adecuados.
5. Analizar los resultados obtenidos.
6. Controlar y seguir constantemente el proceso, utilizando las métricas”.

(EAE Business School, 2019) propone tres claves o pasos a seguir para la optimización de los procesos:

1. “*Identificación*. Primero, hay que identificar cuál es la necesidad de optimización de procesos que existe en la empresa.
2. Es el momento de *mapear el proceso*, preocuparse por cómo ejecutar cada paso, sobre cómo fluye el proceso, sobre cómo podría ayudar la optimización de procesos en este caso concreto.
3. *Implementación*. Después de conocer el proceso a este nivel de detalle e identificar las oportunidades de cambio y las necesidades de mejora, es hora de desarrollar el proceso de una manera nueva”.

“Pero, éste no es el final de la optimización de procesos ya que, como en cualquier iniciativa de mejor continua, la monitorización es fundamental” (ídem).

Lo que los autores buscan con estas claves es ofrecer una ruta a seguir, de modo que permita implementar un plan de acción adecuado para lograr el mejor resultado.

Muchos autores plantean que la mejor herramienta para la mejora continua de los procesos es el Ciclo Deming o PHVA, el cual se tratará en detalle en la próxima sección.

1.5 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos.

1.5.1 El ciclo PDCA o ciclo de Deming.

Unos de los métodos más eficaces, utilizado para la mejora continua de los procesos en las organizaciones, es el Ciclo de Deming o PDCA (por sus siglas en inglés).

De acuerdo con el autor (Zapata, 2015) “el PHVA, también conocido como ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act). El PHVA contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio”.

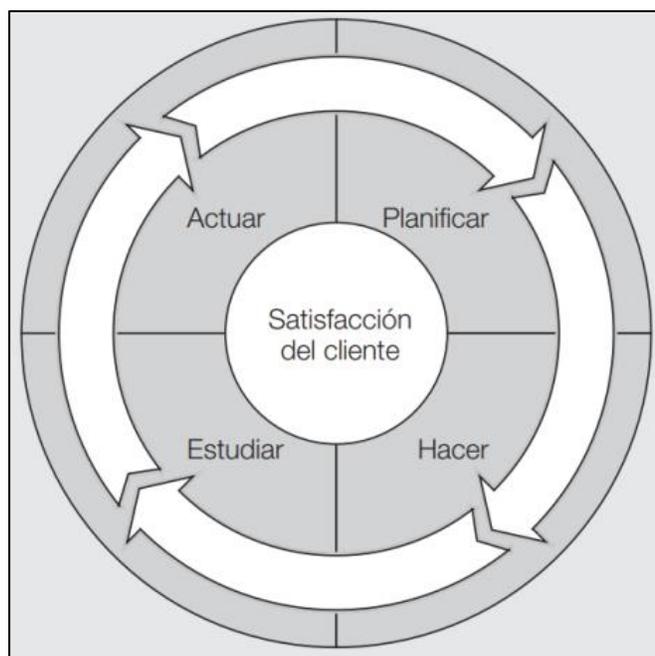
Como menciona el autor anteriormente citado, el Ciclo Deming consta de cuatro pasos:

1. Planificar (Plan): En este primer paso se procede a “conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria para establecer los objetivos. Esta debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas” (Cuatrecasas, 2010).

2. Realizar (Do): “Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en el paso anterior. En este paso corresponde la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de realizar” (ibídem).
3. Comprobar (Check): Se busca “verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos” (ídem).
4. Actuar (Act): “Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha efectuado, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades” (Cuatrecasas, 2010).

El PHVA utiliza las diferentes herramientas descritas en la sección anterior para llevar a cabo cada uno de los pasos mencionados anteriormente. Además, este método se implementa de una manera sistemática y ordenada, lo que conlleva que se repita una vez termina, formando de esta manera una espiral o ciclo, lo que se denomina: la mejora continua. Como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. El ciclo de Deming.



Fuente: Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (Novena ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

De acuerdo con el autor (Cuatrecasas, 2010), “el ciclo de Deming se utiliza en la actualidad en una versión más completa, es decir, que los cuatro pasos que conforman el ciclo, están constituidas a su vez por varias subetapas”. Como se muestra en la Tabla 1.

(Excelence Management, 2016) afirma que las fases del Círculo PDCA o Ciclo de Deming son:

- “*Planificar (Plan)*”: en esta etapa se planifica los cambios y lo que se pretende alcanzar. Es el momento de establecer una estrategia en el papel, de valorar los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto.
- *Hacer (Do)*: aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el

mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.

- *Verificar (Check)*: en este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseñó.
- *Actuar (Act)*: a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir”.

También (García, 2019) defiende que el Círculo de Deming o el círculo PDCA, es una sistemática cíclica que se compone de cuatro fases:

1. “*Planificar*. Lo primero es identificar qué se quiere cambiar, dónde hay que mejorar y cuál es el objetivo a alcanzar. Entonces, se establece una estrategia que debe incluir los recursos, medios y responsabilidades que se necesitan. También hay que establecer unos indicadores que permitan comprobar la efectividad de esos cambios.
2. *Hacer*. Etapa en la que se ejecuta el plan anterior. Es interesante hacer una implantación restringida a un área piloto, antes de aplicarlo a gran escala.
3. *Comprobar*. El momento de verificar con datos si se ha actuado de acuerdo al plan y si ha tenido los resultados esperados. Si establecimos unos indicadores correctos, esta fase será realmente sencilla.
4. *Actuar*. Recopilamos toda la información disponible para confirmar que se ha producido la mejora buscada. Si se consigue, toca incorporarla a la rutina de nuestra actividad o extenderla, en caso de haber hecho una prueba piloto. Si no se ha conseguido, se procede a detectar los fallos y se generan nuevas acciones para atacarlos”.

“Pero, este procedimiento se llama *Proceso de Gestión y Mejora Continua porque no tiene fin*, sino que se integra dentro del funcionamiento rutinario de la empresa, realizándose de forma regular” (ibídem).

Tabla 1. Pasos básicos y subetapas del ciclo Deming.

Pasos básicos	Subetapas
1. Planificar (Plan)	a) Seleccionar la oportunidad de mejora.
	b) Registrar la situación de partida.
	c) Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.
	d) Observar (a nivel de ensayo o simulación) el resultado.
2. Realizar (Do)	Llevar a cabo la acción correctora aprobada.
3. Comprobar (Check)	Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser los deseados, volver a al paso 1.
4. Actuar (Act)	a) Confirmar y normalizar la acción de mejora.
	b) Empezar una nueva mejora (o abandonar).

Fuente: Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit Editorial.

Como se ha descrito, el ciclo de Deming, ciclo PHVA o ciclo de la mejora continua constituye un método de gestión de los procesos en las empresas, con el propósito de mejorarlos u optimizarlos para incrementar, de una manera constante, sus estándares de calidad y, de este modo, ofrecer a los clientes tanto internos como externos, un producto y/o servicio de calidad que cumpla con sus expectativas. Esto, a su vez, trae como beneficio mejor rendimiento y el aumento de la productividad en la empresa.

1.5.2 Reingeniería de procesos.

Otro método utilizado para la mejora o el desarrollo de los procesos es la reingeniería.

Según Hammer & Champy (1993) citado por Evans & Lindsay (2015, p. 234) la reingeniería se define como “el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras impresionantes en las medidas contemporáneas vitales de desempeño, como costo, calidad, servicio y velocidad”.

El autor (Marte, 2020) establece que “la reingeniería de procesos implica un análisis de todos y cada uno de los procesos y tareas que se llevan a cabo en la empresa, redefiniéndolos y mejorándolos, buscando la simplificación y la eficacia”.

De acuerdo con estos autores, la reingeniería trata de redefinir, rediseñar o reestructurar aquellos procesos que están causando problemas en la empresa o son improductivos, con el fin de mejorarlos.

Los siguientes autores (Camisón, Cruz, & González, 2006) plantean los siguientes pasos a seguir para la implantación de una reingeniería:

1. Identificar y seleccionar los procesos a redefinir o mejorar.
2. Entender los procesos, es decir, describir en detalle el desarrollo de cada proceso.
3. Buscar y destruir supuestos existentes en la organización, tales como prejuicios y restricciones.
4. Aplicar, de modo creativo, las nuevas tecnologías al alcance de la organización.
5. Prueba del proceso rediseñado.
6. Revisión del nuevo proceso.

Para que la reingeniería sea exitosa, Evans & Lindsay (2015) establecen que ella “requiere la comprensión fundamental de los procesos, el

pensamiento creativo para romper con las viejas tradiciones y suposiciones, y el uso eficaz de la tecnología de la información”.

Como ya se ha descrito anteriormente, la reingeniería busca el rediseño o reestructuración de los procesos de manera radical. Mayoría de las veces, las empresas implementan este método buscando adaptar sus procesos a las demandas del mercado y estar a la vanguardia de los avances tecnológicos. Esto puede beneficiar a la empresa en términos de reducción de costos, aumento de la productividad y rentabilidad y la entrega de un producto y/o servicio de mayor valor y calidad para el cliente.

Sin embargo, no siempre se obtienen los resultados deseados. Además, este método no está libre de riesgo. Se debe realizar un análisis económico antes de incurrir en gastos e inversiones y, sobre todo, se debe considerar la posible inadaptación de los empleados frente a los cambios radicales a implementar.

1.6 Compras y contrataciones públicas.

1.6.1 Concepto.

Las compras y contrataciones públicas es uno de los temas que más relevancia ha tomado en las dos últimas décadas, debido al impacto que éstas tienen en la economía de un país y en el manejo del gasto público en los gobiernos de los distintos países a nivel mundial.

De acuerdo con el (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2020), las compras y contrataciones públicas son el proceso formal a través del cual las agencias gubernamentales obtienen bienes y servicios, incluyendo servicios de construcción u obras públicas. Abarca todas las funciones que corresponden a la adquisición de cualquier bien, servicio, o construcción, incluyendo la descripción de los requisitos, selección y solicitud de oferentes, la evaluación de las ofertas, preparación y adjudicación del

contrato, disputa y resolución impugnaciones y todas las fases de administración del contrato.

Según (Castro Figueroa, 2008) cita que en la terminología del GATT, la compra gubernamental significa el proceso por medio del cual un gobierno adquiere el uso de o adquiere bienes o servicios, o cualquier combinación de ello, con fines gubernamentales sin intención de venta comercial o reventa, o uso en la producción o suministro de bienes o servicios para venta comercial o reventa.

(Cocar, 2015) plantea que cuando se habla de compras públicas, se refiere a “la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios por parte de la administración pública, las cuales garantizan la operatividad y ayudan al cumplimiento de los fines del sector público”.

(Bellingi, 2019) establece las compras y contrataciones públicas como un sistema integrado y lo define como un “conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten al estado obtener los bienes, obras y servicios que necesita para realizar su gestión y cumplir con sus objetivos sociales”.

Estos autores coinciden en que las compras y contrataciones públicas es un proceso mediante el cual las instituciones gubernamentales adquieren bienes y/o servicios para fines operativos, propios de cada institución.

1.6.2 Propósito o fin de las compras y contrataciones públicas.

Las compras y contrataciones públicas juegan un papel importante en las economías y los gobiernos de cada nación.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) citado por Secretaría Permanente del SELA (2014), las compras públicas comprenden tres funciones principales de Estado: 1) de utilidad pública; 2) de carácter administrativo y 3) de tipo económico, las cuales

deben converger en un fin último, *satisfacer necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del Estado*.

El Observatorio de los Contratos Públicos (2016) citado por Pepén (2018) establece que la finalidad de la contratación pública es “obtener el bien, servicio u obra en las mejores condiciones económicas, garantizando en todo caso la transparencia y concurrencia necesaria para conseguir la mayor eficiencia”.

De acuerdo con Pepén (2018) la importancia de las compras públicas radica como:

1. Poder de compra del Estado como herramienta para el desarrollo de los sectores productivos nacionales.
2. Como política pública para la transparencia, mejora de la calidad del gasto, rendición de cuentas y gobernabilidad.

Según (Guzmán, 2016) con cada compra que se haga en el Estado es una oportunidad de impulsar a los mercados y la administración hacia la innovación y la sostenibilidad.

De acuerdo con estos autores el fin último de las compras y contrataciones públicas es el desarrollo de los sectores productivos de una nación a través de la adquisición de bienes, servicios u obras bajo las políticas, procedimientos y normativa vigente en cada país. Además, con las compras públicas se busca impulsar a los mercados y dinamizar la economía de un país.

1.6.3 Principios de las compras y contrataciones públicas.

Los principios que sustentan las compras y contrataciones públicas pueden verse en términos *generales*, ya que hay principios que son comunes en todos los países; y en términos *particulares*, ya que cada país tiene su propio sistema de compras y contrataciones públicas, por lo que tienen sus propios principios, normas, leyes, políticas, procedimientos, etc.

Según (Bellingi, 2019) plantea diez principios que son respaldados en la mayoría de los países, los cuales se listan a continuación:

- | | |
|-------------------|-----------------------------|
| 1. Razonabilidad. | 6. Responsabilidad. |
| 2. Concurrencia. | 7. Acceso a la información. |
| 3. Competencia. | 8. Publicidad y difusión. |
| 4. Transparencia. | 9. Eficiencia. |
| 5. Igualdad. | 10. Legalidad. |

En términos particulares, para los fines de esta investigación, en la República Dominicana los principios que sustentan las compras y contrataciones públicas están contemplados en la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones con modificaciones de Ley 449-06, que rigen dichos procesos.

Según el Artículo 3 de la (Ley 340-06, 2006), la compras y contrataciones se rigen por los siguientes principios:

- | | |
|---|--|
| 1. Principio de eficiencia. | 5. Principio de equidad. |
| 2. Principio de igualdad y libre competencia. | 6. Principio de responsabilidad, moralidad y buena fe. |
| 3. Principio de transparencia y publicidad. | 7. Principio de reciprocidad. |
| 4. Principio de economía y flexibilidad. | 8. Principio de participación. |
| | 9. Principio de razonabilidad. |

Como se puede notar, hay algunos principios que son comunes en muchos países, como el de responsabilidad, eficiencia, igualdad, transparencia, entre otros. Estos principios lo que buscan es orientar que la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas sea realizados de forma ética y que no vayan en contra de la moral y los valores en la gobernanza de un país.

1.6.4 Etapas o fases del proceso de compras.

El proceso de compra se trata de aquellos pasos o fases que tiene que dar las unidades de compras y contrataciones públicas en las instituciones estatales cuando reciben una solicitud o requisición.

Los autores (Sohr & Colman, 2018) plantean los siguientes pasos de cómo el Estado compra:

1. *Presupuesto de compra.* Reserva del gasto para realizar la contratación.
2. *Elaboración del pliego.* El organismo presupuesta y especifica lo que va a comprar con precios de referencia del mercado.
3. *Publicidad del llamado.* A nivel nacional se publica el anuncio de la licitación en el Boletín Oficial y en el sitio de compras.
4. *Retiro de pliegos y consultas.* Las empresas retiran los pliegos y tienen un plazo para hacer las consultas.
5. *Presentación de ofertas.* Cada proveedor realiza una oferta al Estado para la venta de los bienes y/o servicios.
6. *Apertura de ofertas y evaluación.* Una comisión evaluadora analiza las diferentes propuestas y señala las más convenientes en un dictamen.
7. *Reclamo por parte de los oferentes.* Cuando uno de los proveedores no está de acuerdo con la decisión del comité evaluador, puede presentar una impugnación.
8. *Adjudicación de la compra.* El organismo elige a los proveedores para esa compra y se inicia el proceso de pago.

Otro autor (Rangel, 2020) traza los siguientes pasos para el proceso de compras públicas:

1. La planificación de compras.
2. Desarrollo de la estrategia de compras.
3. Elaboración de especificaciones.
4. Selección del método de compras.

5. Identificación y selección de proveedores.
6. Proceso de licitación.
7. Evaluación de ofertas.
8. Contratación y seguimiento.
9. Evaluación del proceso y lecciones aprendidas.

En la República Dominicana, los procesos de compras públicas siguen los pasos establecidos por (Participación Ciudadana, 2006):

1. Planificación de las compras públicas.
2. La solicitud.
3. Aprobación de los montos e instancias.
4. El Comité de Licitación debe elaborar un pliego de condiciones y especificaciones técnicas y calificación de los productos.
5. Deben definirse las bases para calificar y comparar las ofertas.
6. Publicación o difusión.
7. Publicación de todos los trámites del procedimiento y de la posibilidad de acceso a los estudios técnicos preparados por el órgano contratante.
8. El Comité de Licitación podrá solicitar informes técnicos que le ayuden a formular su propuesta.
9. Procesamiento de la aprobación de compra.
10. Solicitud de cotizaciones.
11. La apertura de las ofertas admitidas se hará en acto público.
12. Análisis de las cotizaciones.
13. El Comité seleccionará al proveedor que más se ajuste a los criterios establecidos en los pliegos de condiciones y lo propondrá al órgano contratante.
14. Se produce la adjudicación
15. Se elabora y firma el contrato y se registra en la Contraloría General de la República, si es un contrato de servicios.
16. Proveedor constituye las garantías correspondientes.

17. Se elabora la orden de compra y se entrega a proveedor.

Como se puede constatar los procesos de compras públicas llevan una secuencia de pasos lógicos y coherentes para ejecutarlos. Estos pasos, tanto a nivel general como en la República Dominicana, son muy parecidos, sólo varía en cuanto a las políticas y leyes que rigen dichos procesos.

1.7 Panorama de las compras y contrataciones públicas en América Latina y el Caribe.

En los últimos años, las compras y contrataciones públicas han cobrado mucha relevancia y atención, debido al papel preponderante que juega en el dinamismo de las economías de los países, el estímulo de las inversiones y el desarrollo productivo.

A principios de la década del 2000, el autor (Pimenta, 2002) establece que el diagnóstico para el sector de compras gubernamentales en América Latina es de Estados proteccionistas y compras no eficientes. Se estiman sobrepuestos, afectando negativamente la imagen del funcionario público, hay mucha burocracia, lo cual ayuda al desarrollo de la corrupción, además de sistemas obsoletos.

También, hay pluralidad de actores y atomización, inconsistencias en la aplicación de las normas, ausencia de una visión integral y estratégica, fraccionamiento para eludir las diferentes modalidades, adulteración de la calidad de bienes y servicios, formulación de bases con intención discriminatoria e incumplimiento de especificaciones contractuales (ibídem).

Otros factores son el reconocimiento indebido de adicionales de obra y de ampliaciones de plazo, desactualización y dispersión normativas, rigideces en el procedimiento. Asimismo, hay un problema de falta de capacitación en el sector y ausencia de sistemas de información integrados (ídem).

Otros autores plantean que “la mayor parte de países latinoamericanos aún se encuentran en proceso de transición hacia sistemas de compras públicas con mejor institucionalidad, mayor agilidad en procesos y mayor prevención de actos de corrupción” (Capello & García Oro, 2014).

Pimenta & Rezai (2016) establecen que “la naturaleza de las compras y contrataciones públicas ha experimentado una transformación significativa en las últimas dos décadas, como consecuencia de la TIC, del aumento de la integración económica, la liberalización del comercio y los cambios institucionales. Las TIC han contribuido a modernizar la compra y contratación pública mediante los convenios marco y las subastas inversas, así como la adopción de catálogos electrónicos y el registro de proveedores en línea”.

A pesar de los avances significativos que han tenido las compras y contrataciones públicas en toda América Latina y el Caribe (ALC), han presentan oportunidades de mejora en diferentes áreas.

Así lo afirma (Pessino & Calderón, 2019) “ALC ha avanzado mucho en la gestión de compras, casi todos los países de la región cuentan con marcos regulatorios; el 80% de los países tiene una plataforma electrónica y el 90% ha establecido un ente que regula y monitorea las compras públicas. Sin embargo, varios países de la región todavía están en transición hacia sistemas de adquisiciones con mejores instituciones, procesos más ágiles y una mayor capacidad para luchar contra la corrupción.”

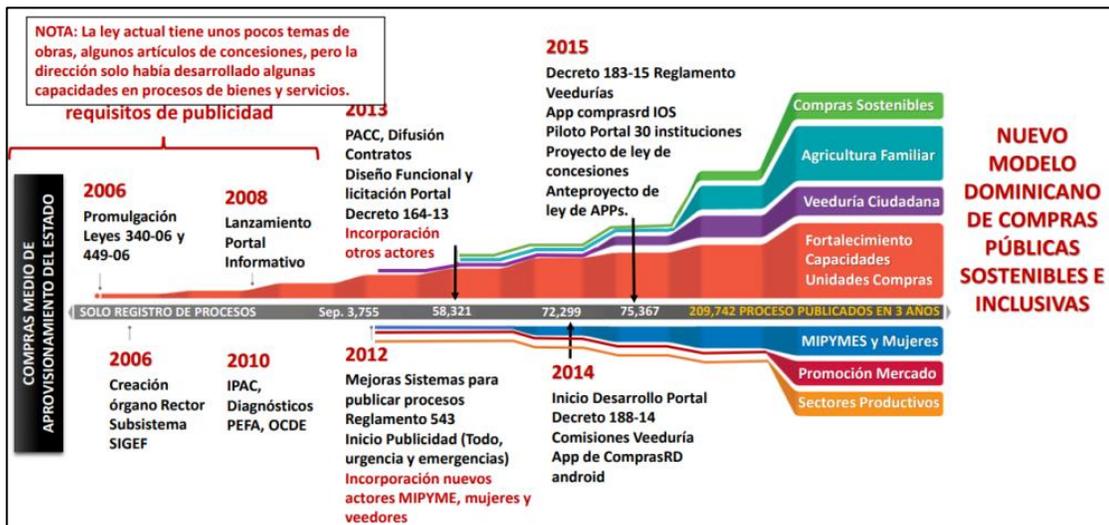
1.8 Compras y contrataciones públicas en la República Dominicana.

1.8.1 Evolución.

El sistema nacional de compras y contrataciones (SNCC) en la República Dominicana inicia con la promulgación de la Ley No. 340-06 y 449-06, la cual rige y regula dicho sistema, y con la creación del órgano Rector, la

Dirección General de Contrataciones Públicas. A continuación en la figura 2, se presenta la evolución de las compras y contrataciones desde su inicio hasta el año 2015:

Figura 2. Evolución del SNCC 2006-2015.



Fuente: Dirección General de Contrataciones Públicas. (2020). *Sala de Prensa. Dirección General de Contrataciones Públicas*. Obtenido de: https://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/sala_de_prensa/procesos_publicados_en_la_prensa/Mesa%20redonda%20sobre%20Ley%20de%20compras%20y%20contrataciones%20p%C3%BAblicas.pdf

Para el año 2016 se realizó una actualización de los informes de la Gestión de las Finanzas Públicas y Evaluaciones (PEFA, por sus siglas en inglés) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se inició la implementación del Portal en 121 instituciones de 130 junto con sus modificaciones, se habilitó la inscripción en línea para el registro de proveedores del Estado (RPE) y se firmó un acuerdo con el Centro Regional de Promoción de la Mipyme (CENPROMYPE) (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2020).

En el año 2017, el entonces presidente de la República Dominicana, Danilo Medina, dictó el Decreto No. 15-17, con el fin de establecer los procedimientos y controles para el cumplimiento de las normas vigentes del

gasto público que se originan productos de las compras y contrataciones (ibídem).

En un artículo del periódico Listín Diario, fue presentado ante la OEA los avances que el país ha tenido en compras y contrataciones, a cargo, del aquel entonces, Directora de la DGCP, Yokasta Guzmán, la cual concluyó “el gobierno dominicano asumió los compromisos y recomendaciones dadas por otros organismos internacionales en el año 2012, en materia de compras públicas, debido a su impacto en la gestión efectiva, el desarrollo de los sectores productivos, el cumplimiento de los ODS y el empoderamiento económico de la mujer” (Anónimo, 2017).

El sistema nacional de compras y contrataciones en la República Dominicana ha sido progresivo desde sus inicios en el año 2006. Aún queda mucho por recorrer, pero con compromiso, dedicación y adoptando las buenas prácticas de otros países modelos en materia de compras y contrataciones, como es el caso de Chile, se contará con un sistema sólido, estable, eficiente y transparente en la gestión de los recursos y gastos del Estado.

1.8.2 Base legal de las compras y contrataciones públicas en República Dominicana.

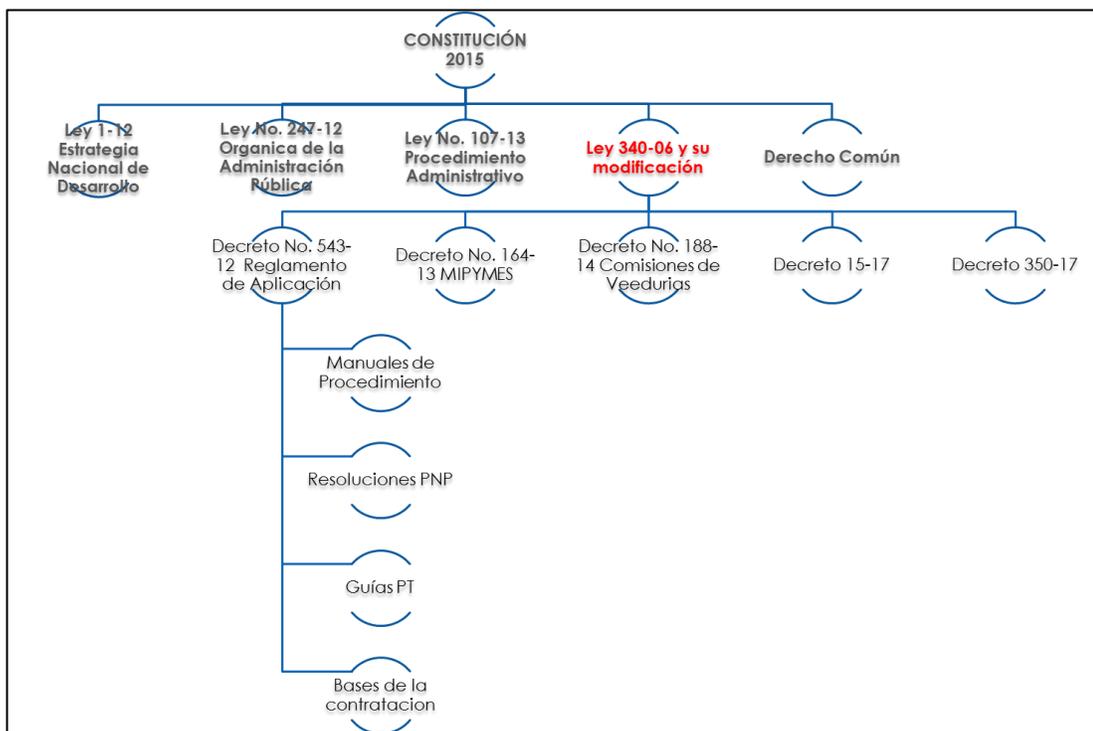
La base legal del sistema de compras y contrataciones públicas en la República Dominicana, de acuerdo con la (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2012) está constituido por el siguiente orden de prelación:

- La Constitución de la República, promulgada el 26 de Enero de 2010, la cual en su artículo No. 75, Numeral 6, dispone que es deber fundamental del Estado garantizar la racionalidad del gasto público y la promoción de una administración pública eficiente.

- La Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, de fecha Dieciocho (18) de Agosto del Año Dos Mil Seis (2006), modificada por la Ley No. 449-06 de fecha Seis (6) de Diciembre del Año Dos Mil Seis (2006).
- El Reglamento de Aplicación aprobado mediante Decreto No. 490-07, de fecha Treinta (30) de Agosto de Dos Mil Siete (2007).
- Las políticas emanadas por el Órgano Rector del Sistema de Compras y Contrataciones, es decir la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP), las cuales son de carácter obligatorio y de aplicación general.

En la figura 3, (Pepén, 2018) establece la siguiente base legal para el SNCC de la República Dominicana:

Figura 3. Base legal del SNCC de Rep. Dom.



Fuente: Pepén (2018). *Sistema Nacional de Compras y Contrataciones*. Trabajo presentado en el Diplomado en Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo.

Ambos autores plantean que la base legal de las compras y contrataciones públicas en la República Dominicana empieza por la Constitución, la Ley que rige dichos procesos, los Decretos y Reglamentos que han sido dictados para un mejor cumplimiento de dicha normativa. Asimismo, son parte de la base legal todas aquellas Resoluciones, políticas, manuales de procedimientos emitidos por el órgano rector.

1.8.3 Órgano rector de las compras y contrataciones públicas en República Dominicana.

Un órgano rector es aquella institución que forma parte de un sistema, en este caso, del gobierno de un país, la cual ejerce una función reguladora para los fines que fue creado.

La Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) es una dependencia del Ministerio de Hacienda; creada por la Ley No. 340-06 del 18 de agosto del 2006 y su Reglamento de Aplicación, promulgado mediante Decreto No. 490-07. La misma funge como Órgano Rector del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas de Bienes, Obras y Servicios del Estado Dominicano (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2020).

La DGCP tiene por misión “regular y supervisar el Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas, con un marco legal adecuado, y fomentar el desarrollo de un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles en toda la geografía nacional, a través de mecanismos que aseguren la participación equitativa de los sectores productivos, especialmente de MIPYMES, mujeres y personas con discapacidad” (ibídem).

Su visión es “ser una institución de referencia nacional y regional por su excelencia en la administración del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas y por su contribución al desarrollo nacional, a través

de compras públicas inclusivas y sostenibles que promueven la igualdad de oportunidades en el mercado público” (ídem).

En la figura 4, Pepén (2018) resumen las responsabilidades del órgano rector.

Figura 4. Responsabilidades de la DGCP.



Fuente: Pepén (2018). *Sistema Nacional de Compras y Contrataciones*. Trabajo presentado en el Diplomado en Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo.

La creación de un ente rector es de gran importancia para las compras y contrataciones públicas en la Rep. Dom., porque garantiza que los procesos de compras públicas serán regulados y supervisados, de modo que, se lleven a cabo bajo la normativa vigente y cumplan con las políticas y manuales correspondientes, con el fin de que sean ejecutados de una manera eficiente, transparente y ordenado.

1.8.4 Organización del sistema de compras y contrataciones públicas.

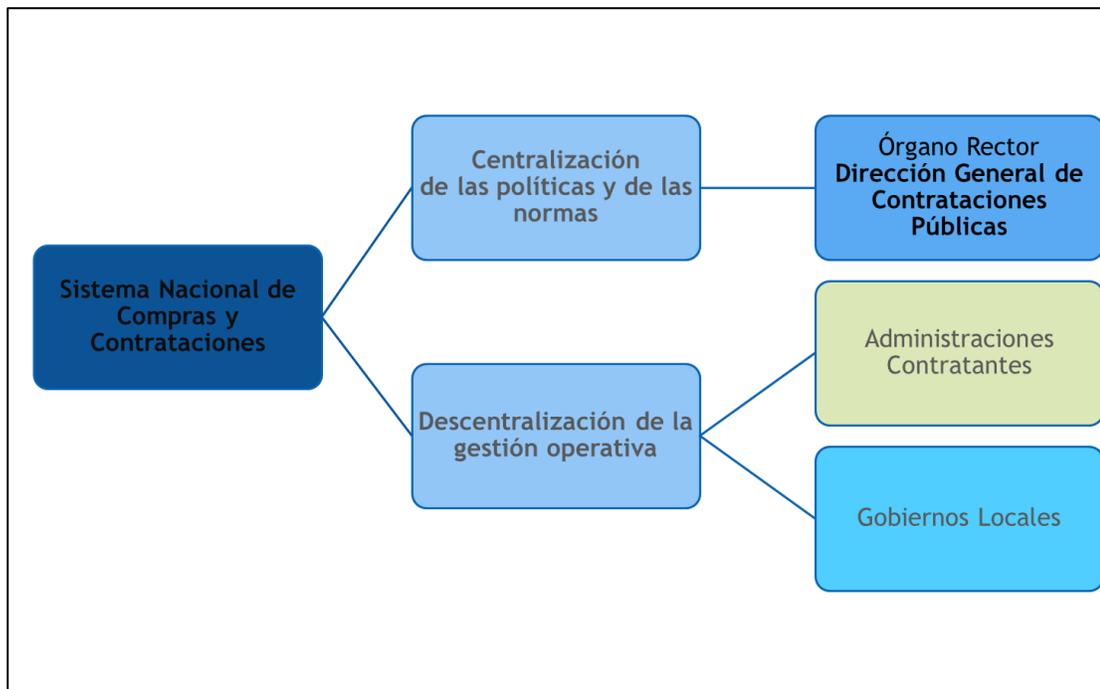
Todo sistema sea de gobierno, empresarial, social, etc., debe tener unos criterios, sobre los cuales se estructuren.

La (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2012) como órgano rector, establece que el Sistema de Contrataciones de Bienes, Obras, Servicios y Concesiones se organizará en función de los criterios de:

- Centralización de las políticas y de las normas.
- Descentralización de la gestión operativa, teniendo como fin general, el de procurar la excelencia y transparencia en las contrataciones del Estado y el cumplimiento de los principios de esta ley.

En la figura 5, Pepén (2018) muestra lo anteriormente mencionado de la siguiente manera.

Figura 5. Organización del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas.



Fuente: Pepén (2018). *Sistema Nacional de Compras y Contrataciones*. Trabajo presentado en el Diplomado en Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo.

Los sistemas de un gobierno, en este caso el Sistema Nacional de Compras y Contrataciones (SNCC) deben tener una estructura, la cual se sustente en principios o criterios y se establezcan las áreas o entes responsables. De este modo, se prevé que las cosas se desarrollen o se ejecuten con un orden y de una manera responsable.

1.8.5 Actores en el proceso de compras y contrataciones públicas.

Todo proceso involucra a una serie de personas que están vinculados con el mismo.

El autor (Bellingi, 2019) establece que las personas que interactúan en el sistema de contrataciones son:

- Unida requirente.
- Proveedor.
- Evaluadores.
- Autoridad competente.
- Controles (Auditoría, Ciudadanía).
- Servicio jurídico.
- Jefe de compras.
- Comprador.
- Ciudadanos.

De acuerdo con Pepén (2018), la cual establece que “al cambiar el enfoque tradicional de trabajar solo con las instituciones, la Dirección General de Contrataciones Públicas inicia a trabajar con todos los actores del SNCCP de manera integral”, los cuales se muestran en la figura 6.

Figura 6. Actores del SNCC.



Fuente: Pepén (2018). *Sistema Nacional de Compras y Contrataciones*. Trabajo presentado en el Diplomado en Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo.

En toda actividad hay personas, físicas o jurídicas, que están vinculadas, de una u otra manera, en ellas. Por lo tanto, se requiere identificar a esos actores, sus roles dentro de cada proceso, con el fin de satisfacer sus necesidades y saber cómo actuar frente a cada uno de ellos, sin violentar las normas y procedimientos vigentes.

1.8.6 Ley No. 340-06 y su modificación.

Toda ley es promulgada en base a una necesidad que surja o algún evento, actividad o proceso que se quiera regular. Todo esto busca la ejecución correcta de los procesos, cumpliendo con las políticas, normas y manuales de lugar. La violación de esa ley, traerá como consecuencias sanciones, como una forma de reprensión o disciplina.

Según la (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2012) el desarrollo normativo fue de la siguiente manera: primero se dicta y promulga la Ley No. 340-06 del 18 de agosto del 2006. El 6 de diciembre de ese mismo año la Ley No. 449-06. Luego, el Reglamento de Aplicación, el cual fue aprobado mediante el Decreto No. 490-07 el 30 de agosto del 2007. Por último todas las resoluciones emanadas del órgano rector, de acuerdo a las necesidades que surjan.

Pepén (2018) presenta el objetivo de la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y sus

modificaciones, su ámbito de aplicación y los sujetos obligados, los cuales se encuentran en los Artículos No. 1, 2 y 5 de la referida Ley.

La Ley tiene por objetivo “establecer principios, normas generales que rigen la contratación pública, así como las modalidades que dentro de cada especialidad puedan considerarse, por lo que el Sistema de Contratación Pública está integrado por estos principios, normas, órganos y procesos que rigen y son utilizados los organismos públicos para adquirir bienes y servicios, contratar obras públicas y otorgar concesiones, así como sus modalidades” (ibídem).

Su ámbito de aplicación es: el Gobierno central, las instituciones descentralizadas autónomas y autónomas financieras, las instituciones públicas de la seguridad social, los ayuntamientos, las empresas públicas no financieras y financieras y cualquier entidad que contrate las adquisiciones de bienes obras y servicios, obras y concesiones con fondos públicos (ídem).

Los sujetos obligados a la mencionada Ley son:

- *Procesos*: de compra y contratación de bienes, servicios, consultoría y alquileres con opción de compra y arrendamiento, así como todos aquellos contratos no excluidos expresamente o sujetos a un régimen especial; así como la contratación de obras públicas y concesiones (Pepén, 2018).
- *Personas*: naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que hagan oferta de bienes y servicios requeridos por las instituciones de la administración pública o contraten obras o concesiones o ambos. También, dos o más personas que presenten oferta como un conjunto actuando como una sola: Consorcio (ibid).

Según una evaluación al SNCC, basada en la Metodología OCDE/CAD, concluyen “que a pesar de ser un sistema joven, el sistema ha evidenciado sustanciales avances en su normativa con la promulgación de la Ley No. 340- 06 y su Reglamento de Aplicación mediante el Decreto No.

490-07, la puesta en funcionamiento de la DGCP, la creación de documentos estándar de usos obligatorios para cada modalidad de compras y contrataciones públicas” (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2012).

Basados en la evaluación anteriormente citada, el Sistema Nacional de Compras y Contrataciones de la República Dominicana está bastante sólido, incluso el sistema obtuvo la calificación total en el Marco Legislativo y Regulatorio. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora en diferentes puntos de la Ley, en cuanto al cumplimiento y aplicación de la misma.

1.8.7 Tipos de procedimientos.

Existen diferentes procedimientos para ejecutar los procesos de compras y contrataciones, los cuales se encuentran establecidos en la Ley No. 340-06 y su Reglamento de Aplicación.

A continuación Pepén (2018) los clasifica de la siguiente manera:

Ordinarios

- Licitación pública, la cual puede ser nacional e internacional.
- Licitación restringida.
- Sorteo de obras.
- Comparación de precios.
- Subasta inversa.
- Compra menor.
- Compra por debajo del umbral.

Excepciones

- Seguridad y emergencia nacional.
- Urgencias.
- Obras científicas, técnicas, artísticas o restauración de monumentos históricos.
- Bienes o servicios con exclusividad.

- Proveedor único.
- Construcción, instalación o adquisición de oficinas para el servicio exterior.
- Rescisión de contratos cuya terminación no exceda de 40% del monto total.
- Las destinadas a MIPYMES.
- Publicidad a través de medios de comunicación social.

Los procedimientos que Pepén clasifica como ordinarios, se encuentran, detalladamente descritos, en el Artículo No. 16 de la Ley No. 340-06 y sus modificaciones. Las excepciones, se encuentran en el Reglamento de Aplicación de la mencionada Ley en su Artículo No. 3.

El tipo de procedimiento o modalidad a seleccionar para aplicar a un proceso de compra o contratación se hará en base a la resolución de umbral que emita la DGCP cada inicio de año, así lo establece la Ley No. 340-06 en su Artículo No. 17.

Los umbrales poseen la modalidad de compra, el procedimiento de cada modalidad y el rango de montos según aplica para bienes, servicios, obras y concesiones. Dicha resolución son publicadas en el Portal Web del órgano rector, la DGCP. Los montos de los umbrales son ajustados por inflación todos los años.

1.9 Tendencias y desafíos de las compras y contrataciones.

En América Latina y el Caribe en las dos últimas décadas se ha avanzado mucho en materia de compras y contrataciones públicas. Sin embargo, con el avance de la tecnología, cambios en el mercado, fluctuaciones en la economía y los factores políticos-legales, surgen nuevos desafíos y tendencias en cuanto a compras públicas se refiere.

Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014) los principales desafíos identificados son:

- Reformas normativas e institucionales con iniciativas anticorrupción y buscando mayor eficacia y la adopción de tecnologías de la información disponibles y probadas.
- Consolidar e institucionalizar las reformas para evitar retrocesos y trabajar en la profesionalización de los compradores públicos, con el objetivo de lograr unidades de compras y profesionales certificados.
- Innovar y crear estrategias apropiadas que respondan a las demandas de ciudadanos y empresas en materia de transparencia. El uso de bases de datos para estandarizar los procesos o proveer inteligencia de negocios a empresas y organismos públicos. Asimismo, la aplicación de compras públicas para impulsar el emprendimiento, la innovación y la protección del medio ambiente.

Otros autores (Pimenta & Pessoa, 2016) establecen que la región de América Latina y el Caribe enfrentan varios desafíos en cuanto a la incorporación de elementos de sostenibilidad económica, social y medioambiental en los marcos de compras y contrataciones públicas.

La (Secretaría Permanente del SELA, 2014) considera que el empleo de los recursos tecnológicos en los sistemas de compras públicas constituye, junto al comercio electrónico, un desafío y una oportunidad para aumentar la transparencia y confianza en lo público. Asimismo, agilizar la preparación de las licitaciones y por lo tanto fomentar la participación de un mayor espectro y número de posibles proveedores en la compra pública.

También establece que la profesionalización de los funcionarios públicos encargados de ejecutar la política de compras públicas constituye una oportunidad y desafío como parte fundamental para establecer sistemas de compras públicas eficientes y transparentes capaces de construir una herramienta de desarrollo nacional (ibídem).

Para la República Dominicana los desafíos que tiene, de acuerdo con la (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2020) son:

- Desafíos en temas de obras.
- Gerenciamiento de contratos.
- Establecer ley de compra de orden público.
- Profesionalización de las compras públicas por actor y nivel.
- Coordinación de planificación, presupuesto y compras públicas.
- Indicadores para los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

Según (Harper, 2017) “se ha visto una tendencia hacia el uso de las compras públicas para impulsar políticas sociales como son la promoción de la inclusión de mujeres en las compras públicas y las empresas pequeñas medianas”.

De acuerdo con (Ruiz, 2018) las tendencias en los procedimientos nacionales de los sistemas de compras públicas son:

- Transparencia.
- Política de competencia.
- El gobierno electrónico-Portal transaccional.
- Cooperación técnica y formación profesional.
- Medio ambiente.
- Mipyme.

Como se puede constatar a nivel regional (América Latina y el Caribe) y, de manera particular, en la República Dominicana los desafíos y tendencias son muy similares: el uso de las TIC, comercio electrónico, transparencia, lucha contra la corrupción, sistemas normativos y regulatorios sólidos y eficientes, inclusión de las Mipyme y las compras públicas sostenibles. Todo esto, conlleva reformas, políticas y sistemas regulatorios que permitan avanzar en materia de compras y contrataciones públicas.

Como se ha descrito en todo este capítulo, los procesos son una secuencia de actividades interrelacionadas con el objetivo de obtener un bien o servicio. Por lo tanto, se requiere que dichos procesos sean gestionados correctamente, de modo que se detecten a tiempo fallas, errores u

oportunidades de mejora, mediante unas de las técnicas o herramientas para tales fines, como el ciclo de Deming.

Entre esos procesos se encuentran los de compras y contrataciones públicas, cuyo fin es obtener el bien, servicio u obra, garantizando la transparencia y cumplimiento de la normativa vigente. Se ha observado como las compras y contrataciones juegan un papel preponderante en la gestión de los recursos públicos de los países. Razón por la cual, los procesos de compras y contrataciones deben ser óptimos y cumplir con los estándares nacionales e internacionales para que sean eficientes, transparentes y competitivos.

Capítulo 2. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados al personal de la División de Compras y Contrataciones Públicas de la institución AEM Soluciones.

2.1 Contextualización de la empresa.

2.1.1 Historia.

AEM Soluciones nace a partir de la Ley No. 293-07 de fecha 4 de diciembre del 2007, denominada Ley de Competencia Industrial, como una entidad reguladora y representante de todos los proyectos y planes del Sector Industrial del país, con el perfil y la responsabilidad necesaria, para hacer efectivo y competitivo el mismo.

Tiene como objetivo principal el desarrollo, de forma competitiva, de la industria manufacturera nacional, planteando políticas y programas de apoyo que impulsen la renovación e innovación industrial, con el propósito de alcanzar la diversificación del aparato productivo del país, la integración industrial, mediante el fomento de Parques, Distritos Industriales y la relación a mercados internacionales.

2.1.2 Misión.

Promover el desarrollo de la Industria Manufacturera Dominicana, mediante la implementación de políticas que favorezcan, de forma sostenible, a optimar su competitividad y los niveles de innovación, con el fin de impulsar el crecimiento económico y contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad.

2.1.3 Visión.

Ser la entidad líder en el apoyo a la Industria Manufacturera Nacional, conocida por las políticas, programas y proyectos que realiza y por la calidad e innovación en los servicios que brinda.

2.1.4 Valores.

- *Compromiso:* la institución asume sus obligaciones y procura la excelencia y calidad en sus acciones, de modo que pueda ofrecer servicios eficientes a sus clientes y relacionados.
- *Innovación:* la entidad impulsa la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas, asimismo dispone mejoras continuas en los procesos que ejecuta y en los servicios que ofrece.
- *Integridad:* las labores se realizan de una manera ética, con respeto, rectitud y honestidad hacia los clientes y relacionados.
- *Colaboración:* todas las actividades se realizan bajo el espíritu de la cooperación, integrando y compartiendo responsabilidades para lograr los objetivos planteados.
- *Proactividad:* se busca continuamente respuestas anticipadas para generar mejoras continuas.

2.1.5 Servicios que ofrece.

- Alquiler de naves Industriales destinadas a la manufactura o servicios para el mercado local.
- Arrendamiento de edificios o instalaciones para empresas dedicadas a la exportación (zonas francas).
- Asistencia técnica y capacitación en mejora de la productividad, en innovación
- Amplio programa de capacitación para la industria manufacturera nacional.
- Soporte técnico a pequeños y medianos industriales.

- Asistencia técnica en las diferentes etapas de desarrollo de la industria manufacturera (pre-incubación, incubación y aceleración).
- Calificación y registro industrial.
- Charlas ofertadas al personal de industrias y emprendedores, en temas afines.
- Asesorías y apoyo a las PEMIS (Pequeñas y Medianas Industrias).

2.2 Análisis de la situación actual de la institución AEM Soluciones, con respecto a los procesos de compras y contrataciones públicas.

El nuevo gobierno presidido por el actual presidente de la República Dominicana, el Lic. Luis Abinader, nombra por Decreto al actual Director General de la institución AEM Soluciones, asimismo el nuevo Director General nombra al actual Director Administrativo y Financiero. Sin embargo, el área donde se ejecutan los procesos de compras y contrataciones públicas de la institución no ha cambiado su personal.

Frente a este nuevo cambio, el actual Director Administrativo y Financiero desconoce la ley que regula los procesos de compras y contrataciones públicas, las normas y manuales de procedimientos internos de la institución, lo que ha ocasionado que dichos procesos, para su ejecución, se retrasen y se vean obstaculizados para su ejecución, de manera, oportuna, transparente y eficiente.

Antes del cambio de gobierno en las pasadas elecciones presidenciales 2020 de la República Dominicana, los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones se ejecutaban de una manera normal. Sin embargo, hay oportunidad de mejora en diferentes aspectos de los mismos, como se demostrará en las próximas secciones de acuerdo a las informaciones recopiladas a través de los instrumentos implementados.

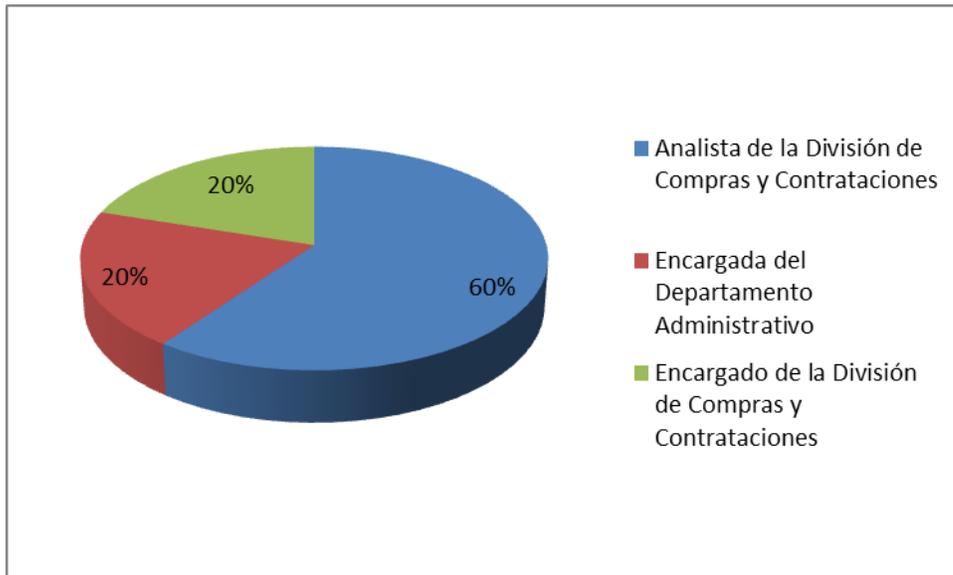
Para recopilar esas informaciones se utilizaron dos instrumentos. Una encuesta al personal involucrado en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas y una hoja de verificación o checklist en la ejecución de dichos procesos.

2.3 Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Para la obtención de la información respecto a la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas se aplicó una encuesta, la cual está compuesta por un cuestionario de 20 preguntas, donde 13 preguntas eran cerradas y 7 abiertas. Dicha encuesta se aplicó a cinco personas, que corresponde al personal involucrado en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas.

De acuerdo con la Figura 7, el 60% del personal involucrado en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas son *analistas*, el 20% corresponde al encargado de esa área, que en este caso es una división y el otro 20% a la encargada del departamento administrativo, de quien depende la división de compras y contrataciones públicas. Esto indica que hay una estructura, es decir, un equipo con un encargado y un líder a quien se le rinde o se reporta el equipo de compras y contrataciones.

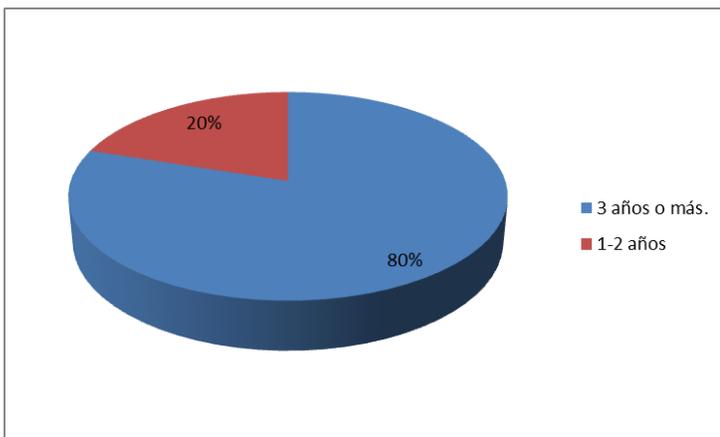
Figura 7. Posición del personal.



Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 8, el 80% del personal del área donde se ejecutan los procesos de compras y contrataciones tiene más de 3 años laborando en la empresa, mientras que el 20% tiene de 1 a 2 años. Lo que significa que el personal cuenta con un buen tiempo de experiencia en el área y dentro de la institución.

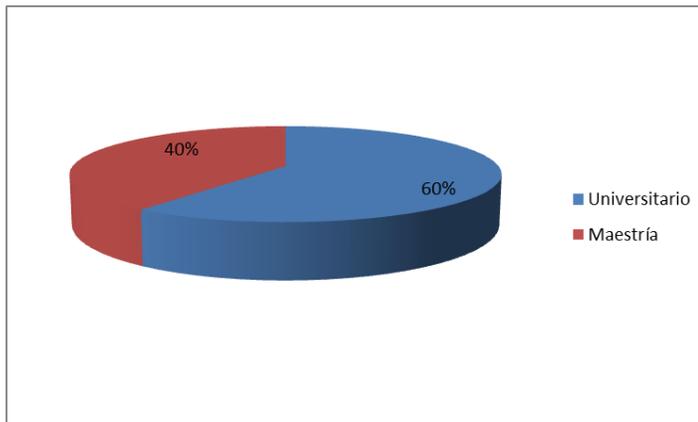
Figura 8. Tiempo del personal en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Figura 9, el 60% del personal posee un nivel académico universitario, mientras que el 40% está a nivel de maestría. Esto indica que el personal del área está académicamente preparado.

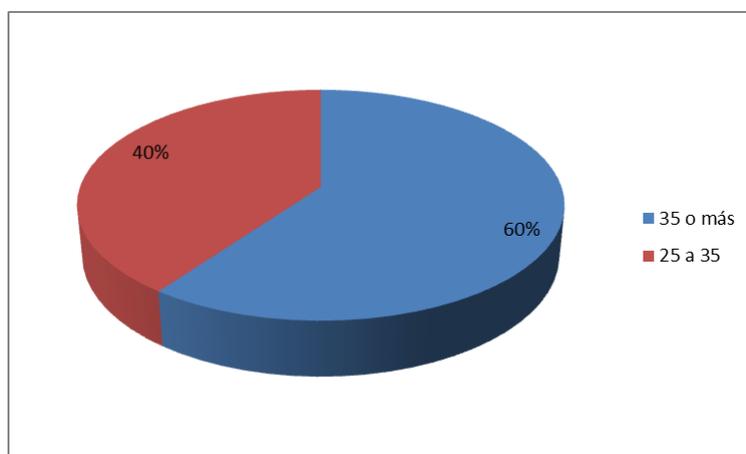
Figura 9. Nivel académico del personal



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 10, se observa que el 60% del personal tiene una edad entre 35 años o más y el 40% posee una edad entre 25 y 35 años. Se puede verificar que el personal del área es joven.

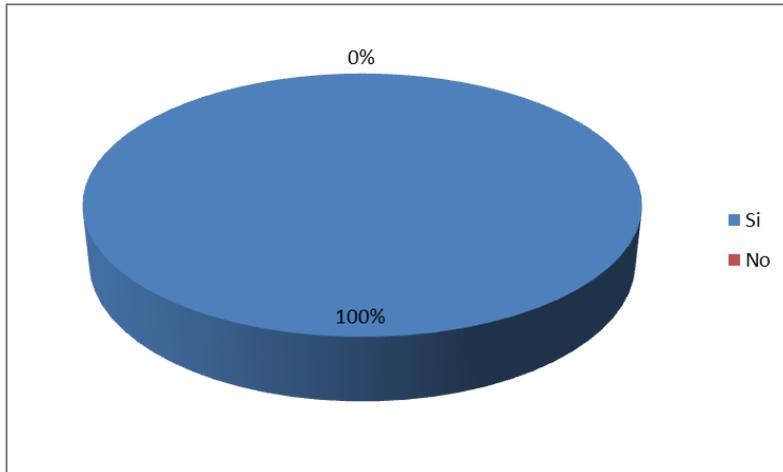
Figura 10. Edad del personal



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 11, todo el personal del área de compras y contrataciones públicas indica haber recibido entrenamiento y/o capacitación para desempeñar sus funciones en dicha área.

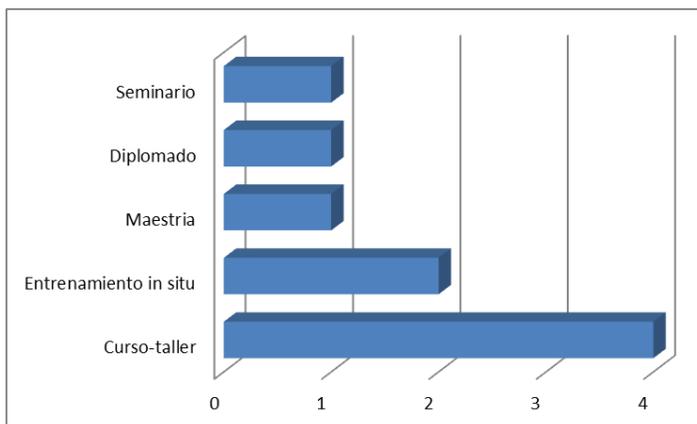
Figura 11. Capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 12, se refleja el tipo de capacitación que ha recibido. Lo que quiere decir que el personal de la División de Compras y Contrataciones Públicas de AEM Soluciones está capacitado y entrenado para realizar y cumplir con sus funciones.

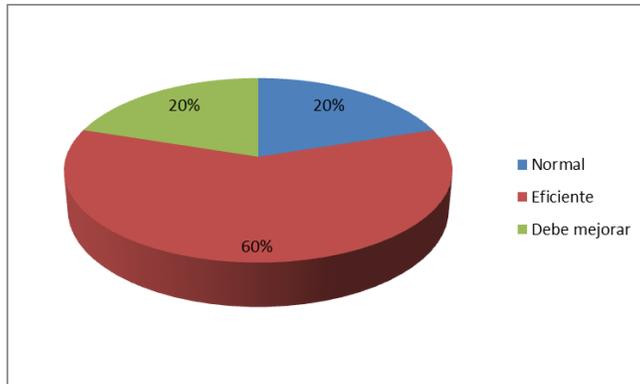
Figura 12. Tipo de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 13, el 60% del personal valora como *eficiente* la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas, un 20% como *normal* y el otro 20% establece que *debe de mejorar*. Según muestra esta figura, los procesos de compras y contrataciones se ejecutan de forma eficiente.

Figura 13. Valoración de la ejecución de los procesos de compras y contrataciones



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, se puede apreciar las diferentes respuestas ofrecidas por el personal respecto a su valoración con la gestión del gasto público a través de los procesos de compras y contrataciones. De acuerdo a esas respuestas la gestión del gasto público debe optimizarse y establecer los controles necesarios para su ejecución transparente.

Tabla 2. Valoración del gasto público

No.	Respuestas
1	No hacer gastos innecesarios.
2	Compras con calidad y al mejor precio.
3	Respetar el principio de competencia.
4	No limitarse al precio.
5	Apostar a las compras sostenibles.
6	El gasto público debe ser transparente, con igualdad de oportunidades y de libre competencia.
7	Solución que permita generar informes e incrementar el control del gasto de los diferentes departamentos de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3, se puede valorar, por parte del personal, la transparencia en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas. Esta valoración es variada, el 60% establece que es transparente y el 40% establece lo contrario.

Tabla 3. Valoración de la transparencia en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas

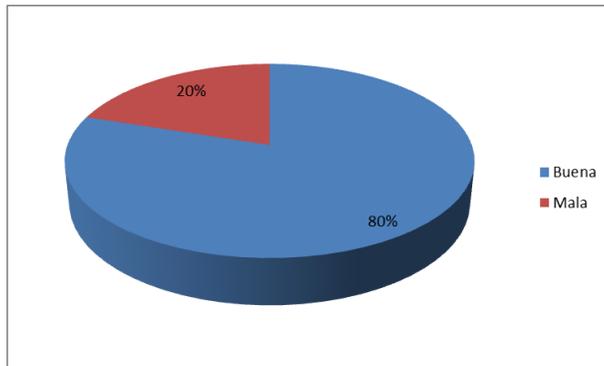
No.	Respuesta
1	Es transparente.
2	Se ejecutan de manera ambigua.
3	Es difícil que los procesos sean discrecionales hoy en día, debido a los controles existentes.
4	Ambas cosas, porque hay procesos que se realizan una vez que el servicio ya se ha realizado, es decir, que antes de solicitarlo ya está hecho. Luego, llega la solicitud a la División de Compras y Contrataciones, sólo para cumplir con el procedimiento. Esto ocasiona que muchas veces se manipulen los procesos de compras y contrataciones y no sean transparentes del todo.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 14, el 80% del personal considera que la comunicación entre las partes involucradas en la ejecución de los procesos

de compras y contrataciones públicas es *buena*. Mientras que el 20% considera que es *mala*.

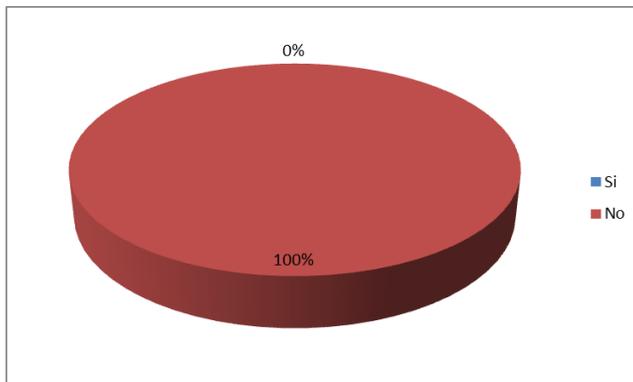
Figura 14. Valoración de la comunicación entre las partes involucradas



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 15, todo el personal plantea que las unidades requirentes no detallan y ni especifican de manera precisa y concreta lo que requieren.

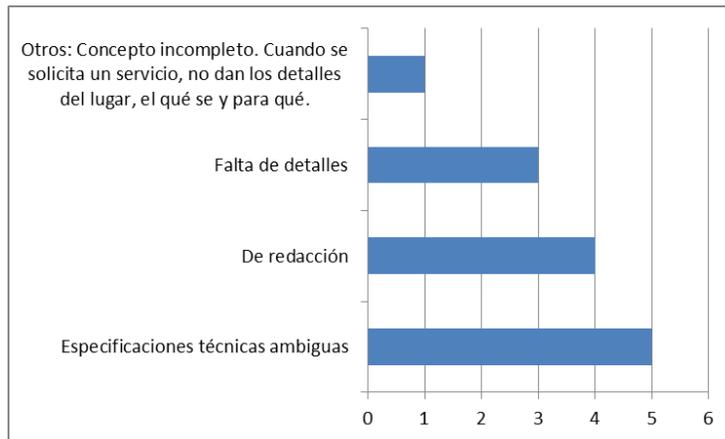
Figura 15. Valoración de la precisión y claridad de las solicitudes



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 16, se puede reflejar los tipos de errores más recurrentes que comenten dichas unidades, siendo las especificaciones técnicas ambiguas en las solicitudes o requerimientos de las unidades requirentes el error más común.

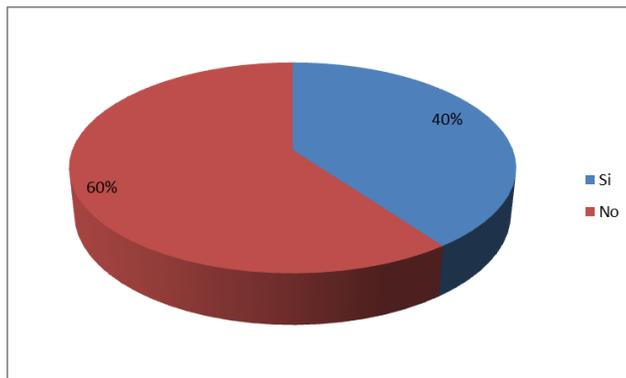
Figura 16. Tipos de errores recurrentes por las unidades requirentes



Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 17, el 60% del personal concuerda en que las compras y contrataciones no agotan un proceso previo de planificación, mientras que el 40% establece lo contrario. Se puede afirmar que las compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones no se planifican o se planifican parcialmente y no en su totalidad.

Figura 17. Planificación de los procesos de compras



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4, se puede evaluar el cumplimiento de la normativa que rigen a los procesos de compras y contrataciones por parte del personal. Esta indica una falta en cuanto a cumplimiento de la ley y las normas,

además, existe desconocimiento de la normativa por parte de las autoridades y las unidades, quienes solicitan los bienes o servicios correspondientes.

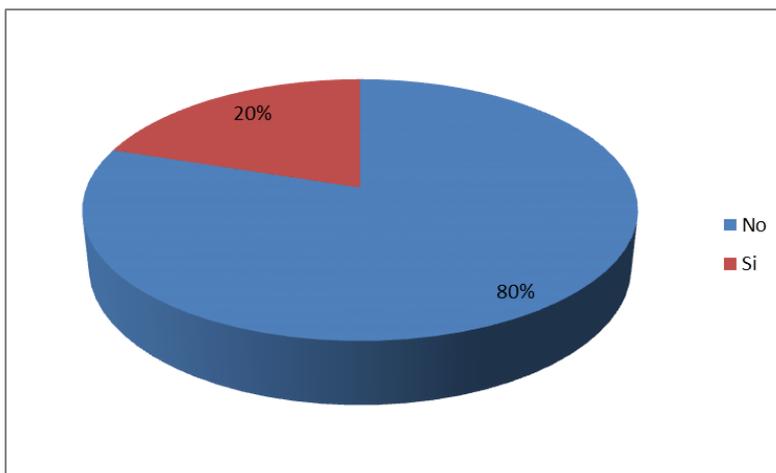
Tabla 4. Cumplimiento normativo

No.	Respuesta
1	Falta por parte de la autoridad directiva.
2	Si, en ocasiones se violan los principios de eficiencia, equidad y libre competencia y los principios de transparencia.
3	Desconocimiento de los procesos de compras por parte de las unidades requirentes.
4	Desconocimiento por parte de las autoridades competentes de la ley, normas y procedimientos, preferencias de las autoridades, falta de planificación de las compras y contrataciones, urgencia de los requerimientos o solicitudes, falta de la firma de la persona que autoriza, falta de comunicación entre la parte que solicita y la unidad que ejecuta.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 18, el 80% del personal considera que los procesos de compras y contrataciones públicas no son ágiles y dinámicos, es decir, no se realizan a tiempo sin muchas trabas o burocracia, mientras que el 20% restante opina lo contrario.

Figura 18. Valoración de la agilidad de los procesos de compras



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5, se pueden valorar las causas que provocan que los procesos de compras y contrataciones no se realicen a tiempo o se retrasen.

Tabla 5. Causas que retrasan los procesos de compras

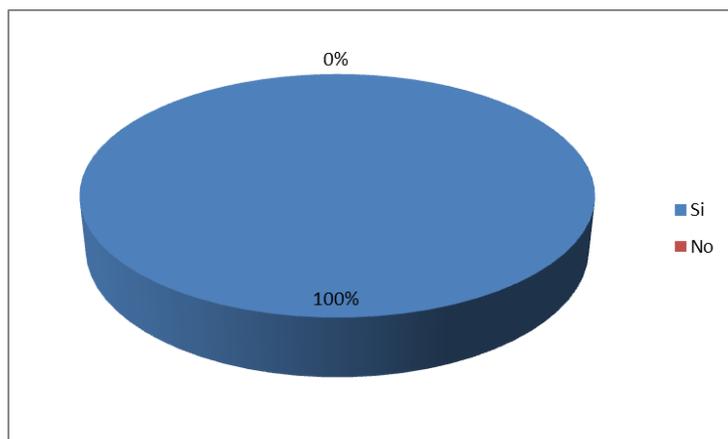
No.	Respuesta
1	Ausencia de la persona que autoriza y firma.
2	Llegada tardía a la institución de la persona que autoriza y firma.
3	Falta de autorización y firma.
4	Mala especificación técnica.
5	Falta de planificación.
6	Lentitud por parte del personal de compras y contrataciones.
7	Solicitud o requerimiento indefinido.
8	Saturación del Portal Transaccional.
9	Incumplimiento por parte del proveedor.
10	A veces se realiza el servicio o la compra antes de ejecutar el proceso como corresponde, fuera de las normas y procedimientos.
11	Resistencia al cambio.
12	Selección de los proveedores por preferencia de los incumbente.
13	Retención de la solicitud o requerimiento por la persona que aprueba u autoriza.
14	Informaciones ambiguas en la solicitud o requerimiento.
15	Realización de compras y contrataciones no planificadas.

Fuente: Elaboración propia.

En esta parte del análisis se puede apreciar la contradicción entre lo que demuestra la Figura 7 y lo que indica la Figura 12 y la Tabla 4. Dando a entender que hay deficiencia en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas y, por ende, deben de mejorarse con lo confirma la Figura 13.

En la Figura 19, se puede valorar que todo el personal de la División de Compras y Contrataciones plantea que los procesos de compras y contrataciones tienen oportunidad de mejora.

Figura 19. Valoración de la mejora de los procesos de compras



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6, se establecen los diferentes aspectos planteados por el personal de la División de Compras y Contrataciones Públicas respecto a lo que se puede mejorar de dichos procesos.

Tabla 6. Aspectos a mejorar de los procesos de compras

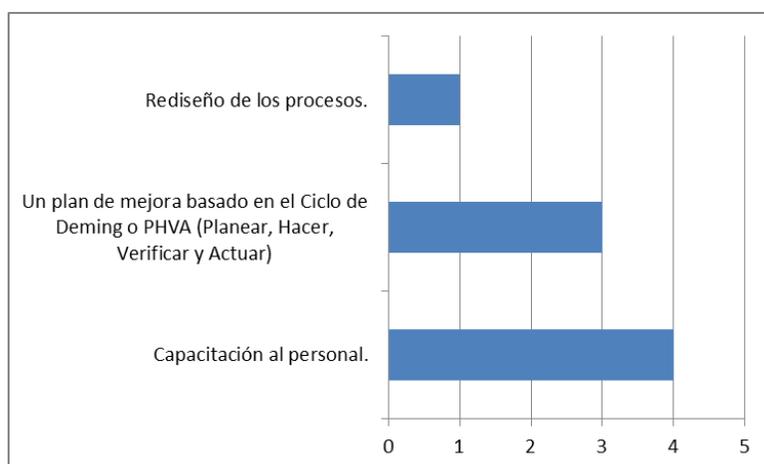
No.	Respuesta
1	Que la solicitud de compra de un bien o servicio tengan todas las especificaciones técnicas.
2	La autorización oportuna para la ejecución de los procesos de compras y contrataciones.
3	Planificar las compras en un tiempo oportuno.
4	Actualización referente al manual de procedimientos de la ley, ya que el mundo vive en constante cambio y se debe ir a la par con el mismo.
5	Respetar la normativa vigente, los procedimientos y manuales.
6	Que exista una segunda persona autorizada para la firma de los documentos.
7	La comunicación entre la unidad requirente y la unidad que ejecuta los procesos de compras y contrataciones.
8	La transparencia en la ejecución de los procesos de compras desde su inicio hasta su final.
9	Agilizar la preparación de los documentos con su correcta redacción.
10	Que las compras no se limite al precio sino a la calidad que se requiere.

No.	Respuesta
11	Realizar charlas o capacitaciones al personal de las diferentes áreas de la empresa, dando a conocer cómo debe realizar las requisiciones de compras o solicitudes de servicios, con la finalidad de que sean elaborados correctamente y poder agilizar los procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 20, el personal establece las diferentes propuestas para la mejora continua de los procesos de compras y contrataciones públicas.

Figura 20. Propuestas de mejora



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Análisis de los resultados obtenidos de la observación.

La técnica de la observación fue utilizada en el área donde se ejecutan los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones, soportada con un Checklist u Hoja de Verificación. Este Checklist fue aplicado a 13 procesos de compras y contrataciones, es decir, es el mismo proceso, pero aplicado a diferentes solicitudes, ya sea la compra de un bien o solicitud de un servicio.

En la Tabla 7, se presenta un desglose de las situaciones, errores y omisiones detectadas en cada parte de la ejecución de los procesos.

Tabla 7. Situaciones, errores y omisiones detectadas

Documentación	Situaciones, errores y fallos encontrados
Elaboración Solicitud de Compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso.
Realización Ficha Técnica/Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso. ▪ Especificaciones técnicas ambiguas por la unidad requirente. Faltó información.
Preparación Certificación de Existencia de Fondos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso. ▪ La persona autorizada para firmar este documento, se tardó en firmar.
Publicación del procedimiento de compra y contratación en el Portal Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retención del expediente por parte de la persona que autoriza y aprueba los procesos de compras y contrataciones. ▪ Tardanza en publicar el proceso.
Elaboración Acta Simple de Apertura de Sobres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso.
Recepción de Ofertas de los Proveedores Participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Error en el cálculo en las propuestas por parte del proveedor. ▪ Recepción de ofertas fuera de fecha por orden de la autoridad competente.
Realización Análisis de Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor duración en la realización del análisis por parte del analista. ▪ Subsanción de ofertas por parte de la autoridad competente, para favorecer a un proveedor. ▪ Errores de estructura, ortografía y redacción por parte del analista que ejecuta el proceso.

Documentación	Situaciones, errores y fallos encontrados
Preparación de Relación Cumple/No Cumple	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omisiones de ciertos aspectos del análisis por parte del analista que ejecuta el proceso. ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso. ▪ Mayor duración en la realización de la Relación por parte del analista.
Elaboración Acta de Adjudicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adjudicación fuera de fecha. ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso. ▪ Tardanza en completar el documento por falta de firma de la autoridad competente.
Realización del Certificado de Cuota a Comprometer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso.
Realizar Orden de Compra y/o Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omisiones de ciertos campos por parte del analista que ejecuta el proceso, al completar la orden. ▪ Errores de redacción y ortográficos por parte del analista que ejecuta el proceso. ▪ Omisiones de detalles del concepto de lo que se requiere. ▪ Reimpresión de la orden por errores de redacción u omisiones detectadas.
Envío de la Orden de Compra y/o Servicio al proveedor adjudicado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío tardío al proveedor.
Seguimiento de entrega del bien y/o servicio solicitado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tardanza en la entrega por parte del proveedor. ▪ Falta de seguimiento por parte del analista que ejecuta el proceso.
Cierre del procedimiento de compra y contratación en el Portal Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tardanza por burocracia para pagar a proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los errores más destacados durante la observación en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones son los de *redacción y ortografía* por parte del analista que ejecuta el proceso. Asimismo, se puede identificar la duración para obtener la firma de aquellos documentos que sólo la persona autorizada puede firmar. También, se puede verificar que hay violaciones a los principios de la ley que rige dichos procesos, al *subsanan ofertas para favorecer a un proveedor*, lo cual tiente contra la transparencia y ética en la ejecución de dichos procesos.

Cabe destacar que de los 13 procesos que fueron observados, 2 fueron cancelados o declarados desierto, uno por ambigüedades en las especificaciones técnicas y otro por violaciones a la ley.

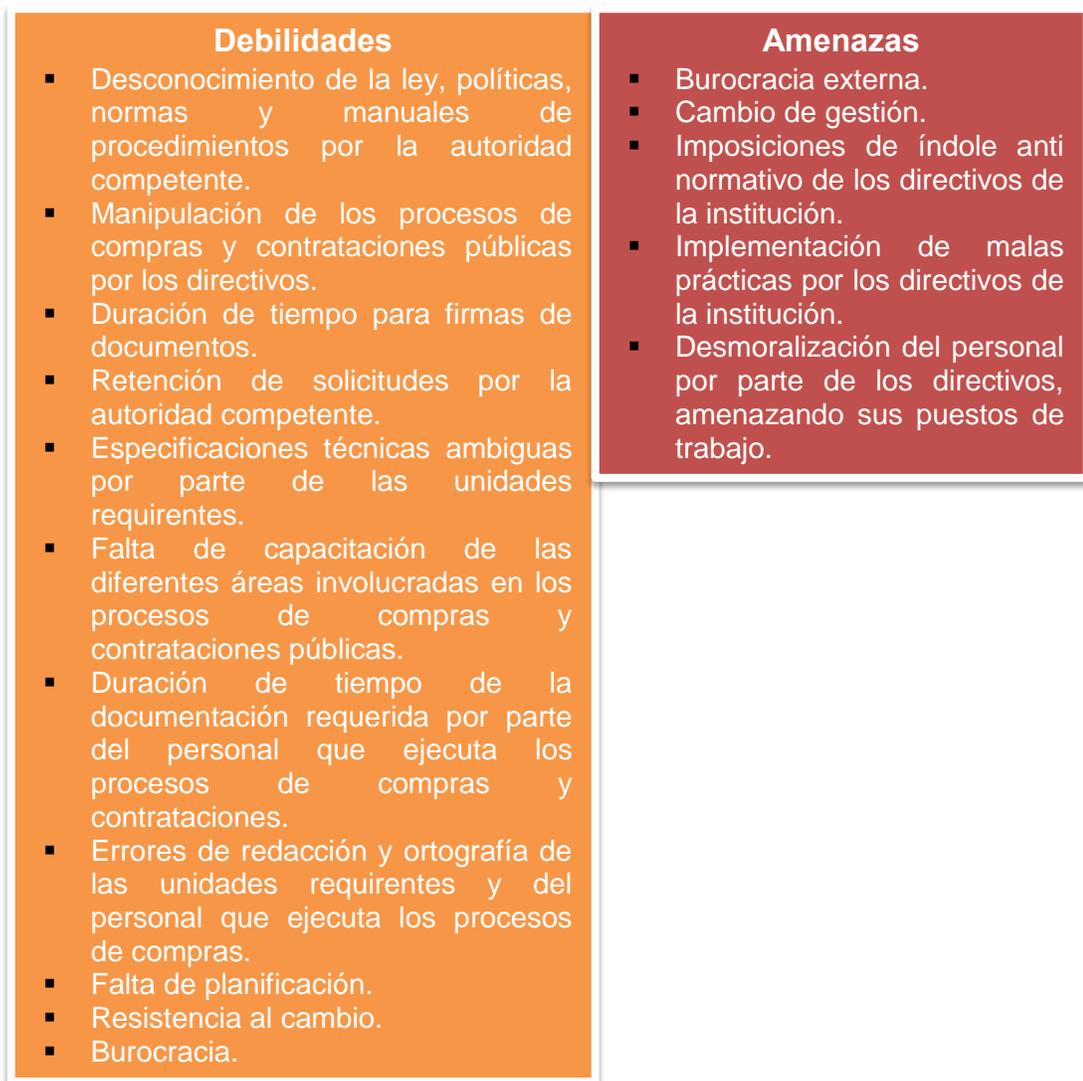
2.5 Integración de los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las técnicas e instrumentos aplicados, los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones presentan ciertas fortalezas que permiten que se realicen de una manera eficiente. Sin embargo, se identifican varias debilidades y amenazas, que causan que dichos procesos se retrasen en su ejecución y tienten contra la transparencia y las buenas prácticas. Asimismo, se detectaron ciertas oportunidades de mejora para optimizar los procesos de compras y contrataciones públicas.

A continuación, en la Figura 21, se presenta un análisis *FODA*, donde se resume lo anteriormente expuesto.

Figura 21. FODA

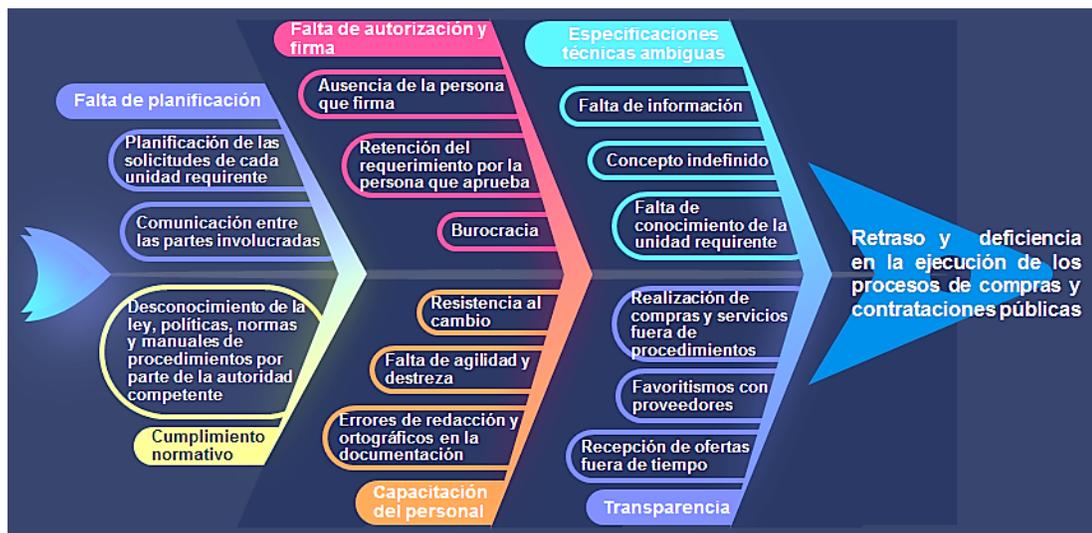




Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente diagrama de causa y efecto, representado en la Figura 22, se puede observar las diferentes causas y efectos que arrojaron las encuestas aplicadas al personal de compras y contrataciones públicas de AEM Soluciones y las observaciones realizadas en el área donde se ejecutan dichos procesos.

Figura 22. Diagrama de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con este diagrama de causa y efecto, las causas principales que provocan que los procesos de compras y contrataciones se retrasen o sean deficientes, son: las especificaciones técnicas ambiguas por parte de las unidades requirentes, la falta de autorización y firma de los documentos por la autoridad competente, falta de planificación de las compras y contrataciones, el cumplimiento normativo, la capacitación del personal y la falta de transparencia en la ejecución de dichos procesos.

Por las razones anteriormente expuestas y considerando que todo el personal involucrado en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas de AEM Soluciones están de acuerdo en que dichos procesos deben de mejorarse, se diseñará una propuesta de mejora para optimizar y eficientizar dichos procesos. Dicha propuesta será presentada en el próximo capítulo.

Capítulo 3. Propuesta de Mejora de los Procesos de Compras y Contrataciones Públicas de la institución AEM Soluciones.

La propuesta de mejora de los procesos de compras y contrataciones públicas para la institución AEM Soluciones estará basada en el ciclo Deming o ciclo PDCA. Esta es una de las herramientas más eficaces que se utilizan para la mejora continua de los procesos. La misma consta de 4 pasos:

1. **Planificar (Plan):** es donde se identifican el problema y sus causas. Además, se plantean los objetivos, las estrategias o plan de acción a seguir y los recursos a utilizar.
2. **Hacer (Do):** en este paso se implementan las posibles soluciones, se asignan funciones y responsabilidades y se aportan los recursos necesarios. Asimismo se lleva un registro de los datos.
3. **Verificar (Check):** en este paso se sigue y mide el proceso de mejora continua. Además, se evalúan los datos de las acciones implementadas y se identifican las causas del éxito o fracaso del mismo.
4. **Actuar (Act):** en este último paso se replantean los objetivos, se analizan los datos obtenidos en el paso de la verificación, se estandariza las acciones que funcionaron y se establecen acciones de mejora preventivas o correctivas.

3.1 Objetivo del plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones de la institución AEM Soluciones.

Los problemas identificados en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones, plasmados en el capítulo anterior, hace necesario el diseño de una propuesta de mejora para dichos procesos. Esta propuesta tiene por objetivo:

Optimizar los procesos de compras y contrataciones públicas en cuanto a su ejecución, planificación y personal que lo ejecuta.

3.2 Plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones de la institución AEM Soluciones, basado en el ciclo de Deming o ciclo PDCA.

Como se planteó al inicio de este capítulo, el plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones públicas para la institución AEM Soluciones está basado en el ciclo Deming o PDCA, el cual consta de 4 pasos:

1. Planificar (Plan)

Identificación del problema y sus causas.

De acuerdo con la *Figura 22. Diagrama de causa y efecto* del capítulo anterior, el problema principal es el *retraso y deficiencia en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas*, provocado por las siguientes causas:

- Especificaciones técnicas ambiguas.
- Falta de autorización y firma.
- Falta de planificación.
- Cumplimiento normativo.
- Capacitación del personal.
- Transparencia.

Objetivos

- Mejorar la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones.
- Adoptar buenas prácticas en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones, de modo que sean transparentes.

- Establecer un plan de mejora continua y seguimiento de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones.

Estrategias o plan de acción

- ✓ Realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación para el personal del área de compras y contrataciones públicas, los altos directivos involucrados y los encargados de cada unidad requirente.
- ✓ Elaborar un programa de capacitación calendarizado, de acuerdo al levantamiento realizado, para el grupo de interés e involucrados en los procesos de compras y contrataciones públicas.
- ✓ Planificar anualmente las compras y contrataciones de bienes, servicios u obras requeridos por las diferentes áreas de la institución.
- ✓ Aplicar un benchmarking funcional, es decir, identificar las mejores prácticas en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas y aplicarlas a la institución en cuestión.
- ✓ Proponer a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la institución que hayan dos personas autorizadas para firmar los documentos correspondientes para la ejecución a tiempo de los procesos de compras y contrataciones públicas.

Recursos a utilizar

Para implementar las estrategias anteriormente mencionadas, se necesitarán dos tipos de recursos:

1. *Humanos*, se requerirá del *personal de recursos humanos* para el levantamiento de las necesidades de capacitación, parte del *personal de compras y contrataciones públicas* para planificar las compras y contrataciones de los bienes, servicios u obras a requerir y los diferentes *encargados de las distintas áreas de la institución* para cumplir con la planificación anual de lo que requiere cada una.

2. *Tecnológicos*, tabletas y computadores, para llevar a cabo todo el levantamiento de información necesaria para la capacitación del personal y la planificación de las compras y contrataciones de los bienes, servicios u obras a requerir por las distintas áreas de la institución.
3. *Financieros*, para realizar las capacitaciones de lugar y compras de las tabletas necesarias.

2. Hacer (Do)

En la Tabla 8, se muestra los elementos que conforman el paso 2 de la propuesta de mejora de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones.

Tabla 8. Paso 2 del ciclo de Deming. Plan de Mejora

Posibles soluciones	Responsables	Funciones y/o responsabilidades	Recursos
Capacitar al personal de las áreas de: compras y contrataciones públicas, encargada administrativa, director administrativo y financiero y encargadas de las distintas unidades requirentes.	Dirección General y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el levantamiento de las necesidades de capacitación. ✓ Calendarizar y programar cada capacitación por área y tema a tratar. 	Humanos, financieros y material gastable.

Posibles soluciones	Responsables	Funciones y/o responsabilidades	Recursos
<p>Planificar anualmente las compras y contrataciones de bienes, servicios u obras requeridos por las diferentes áreas de la institución.</p>	<p>Depto. Administrativo y la División de Compras y Contrataciones Públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un levantamiento de las necesidades de bienes, servicios u obras de las distintas áreas de la institución. Clasificar las necesidades por rubros. ✓ Una vez clasificadas, plasmar todas ellas en el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC). ✓ Priorizar cada requerimiento. 	<p>Humanos, financieros y tecnológicos</p>
<p>Presupuestar todas las compras y contrataciones planificadas en el punto anterior.</p>	<p>Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, Depto. De Planificación y Desarrollo y la División de Presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignar los recursos necesarios, de acuerdo al presupuesto asignado a la institución por la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), para cada rubro. ✓ Establecer las partidas correspondientes de acuerdo al rubro de cada solicitud. ✓ Priorizar las compras y contrataciones, de acuerdo a las necesidades. 	<p>Humanos, financieros y tecnológicos</p>

Posibles soluciones	Responsables	Funciones y/o responsabilidades	Recursos
Adoptar las buenas prácticas en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas.	Órgano Rector (Dirección General de Contrataciones Públicas, DGCP), Dirección General y la Dirección Administrativa y Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un benchmarking funcional, para identificar las buenas prácticas en materia de compras y contrataciones públicas y aplicarlas en la institución. ✓ Establecer las alianzas correspondientes entre el Órgano Rector y la institución. 	Humanos, financieros y tecnológicos
Autorizar a dos personas para la firma de los documentos correspondientes a los procesos de compras y contrataciones.	Dirección General, Dirección Administrativa y Financiera, Depto. Administrativo y la División de Compras y Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer otra persona, además del Director Administrativo y Financiero, para la firma de los documentos correspondientes a los procesos de compras y contrataciones. 	Humanos

Fuente: Elaboración propia.

3. Verificar (Check)

Las acciones implementadas se evaluarán y medirán a través de *una hoja de verificación (checklist)* y a través de *una encuesta* aplicada al personal del área de compras y contrataciones. Dichas herramientas se implementarán cada 4 meses (3 veces al año). Al implementar estas dos herramientas se busca:

- ✓ Obtener una retroalimentación de las acciones implementadas.
- ✓ Medir el progreso del plan para mejorar los procesos de compras y contrataciones en la institución.
- ✓ Analizar la situación de los procesos de compras y contrataciones de la institución en ese momento de ejecución.
- ✓ Identificar qué acciones lograron su objetivo y cuáles se deben reformular.

Este paso estará a cargo de una comisión compuesta por: el encargado de la División de compras y contrataciones, la encargada del Depto. Administrativo, un delegado del Depto. De Planificación y Desarrollo y un representante del Depto. De Recursos Humanos.

4. Actuar (Act)

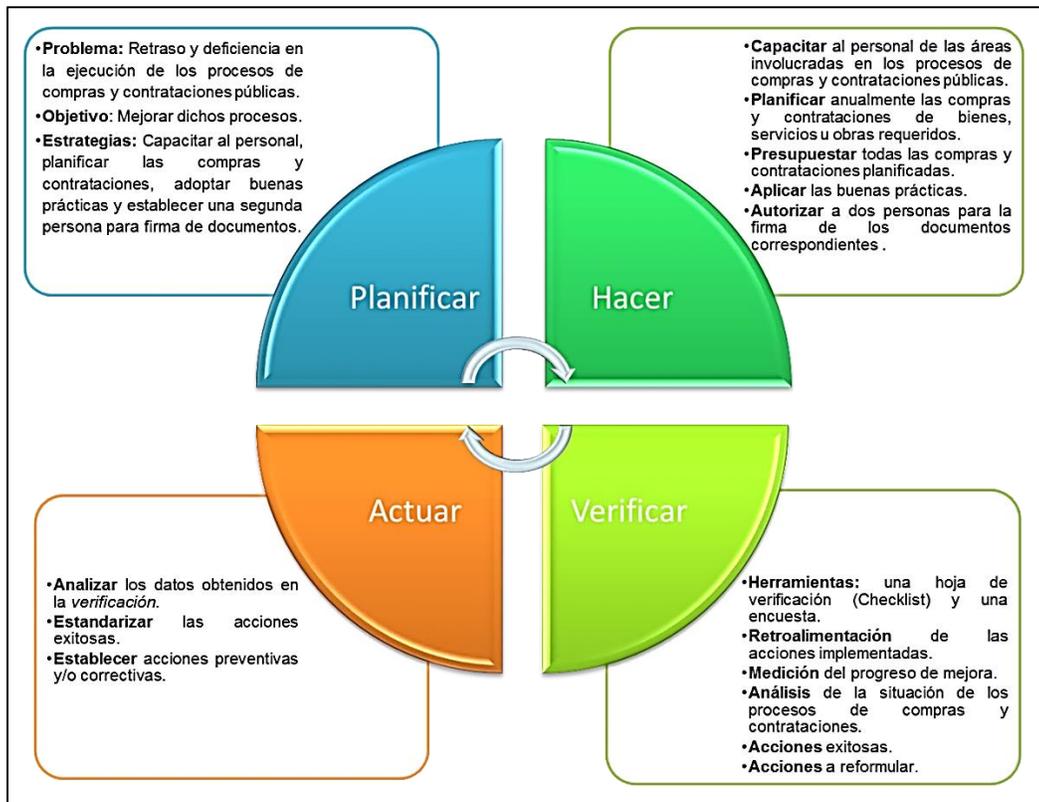
En este último paso del ciclo de Deming y, por ende, del plan de mejora para los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución de AEM Soluciones, se busca:

- ✓ Analizar los datos obtenidos de las herramientas aplicadas en el paso anterior (verificación).
- ✓ Estandarizar las acciones que funcionaron en el proceso de mejora.
- ✓ Establecer las acciones preventivas y/o correctivas, de acuerdo a la información que se obtenga en el paso de verificación.

Luego de este paso, vuelve al primer paso *PLANIFICAR*. Por esta razón, esta herramienta es cíclica y su único objetivo es la mejora continua de los procesos.

En la Figura 23, se presenta un resumen de la propuesta de mejora para los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones.

Figura 23. Resumen Propuesta de Mejora



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Beneficios del plan de mejora.

Entre los beneficios del plan de mejora a los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones, basado en el ciclo de Deming, se listan:

- ✓ Mejora continua de los procesos de compras y contrataciones.
- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Mejor rendimiento de la empresa.
- ✓ Personal más capacitado y especializado.
- ✓ Optimización de los recursos mediante una buena gestión de los procesos de compras y contrataciones de la institución.
- ✓ Mayor transparencia frente a terceros.
- ✓ Mejora la gestión administrativa de la institución.

3.4 Diseño de la evaluación del plan de mejora.

Para la evaluación del plan de mejora se utilizará una hoja de verificación (Checklist) y una encuesta aplicada al personal de compras y contrataciones públicas. Estas herramientas se aplicarán cada 4 meses, que equivale 3 veces al año. Ver diseño de las herramientas en el anexo 3.

CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación sobre la propuesta de mejora a la institución AEM Soluciones, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Una vez analizada la situación actual de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones, se pudo constatar que existen oportunidades de mejora para dichos procesos. Dado que hubo un proceso de transición de una gestión a una nueva, debido al cambio de gobierno producto de la victoria del nuevo presidente de la República Dominicana, Lic. Luis Abinader y, por ende, la asignación por Decreto de la nueva dirección de la institución de AEM Soluciones por el actual presidente.

Debido al cambio anteriormente mencionado, los nuevos incumbente de la institución desconocen la normativa, políticas y manuales de procedimientos, en materia de compras y contrataciones públicas, que conlleva unas de las principales causas identificadas, que provocan que los procesos de compras y contrataciones públicas en dicha institución no sean eficientes y no se ejecuten de manera oportuna.

Luego de una evaluación más profunda se pudieron identificar los factores o causas que provocan que los procesos de compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones sean deficientes y se retrasen, las cuales se listan a continuación:

- Especificaciones técnicas ambiguas por parte de las unidades requirentes.
- Falta de autorización y firma para los documentos que corresponden a los procesos de compras y contrataciones públicas.
- Falta de planificación de las compras y contrataciones públicas
- Cumplimiento normativo en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas

- Capacitación del personal, principalmente del personal directivo y de las unidades requirentes.
- Falta de transparencia en la ejecución de los procesos.

Después de tener el diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones e identificadas las causas que provocan que dichos procesos sean deficientes y se retrasen en su ejecución, se diseñó una propuesta de mejora basada en el ciclo de Deming o ciclo PDCA, la cual consta de cuatro pasos:

Planificar (Plan): en este paso se establecieron las posibles estrategias, entre ellas:

- Realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación para todo el personal involucrados en dichos procesos.
- Elaborar un programa de capacitación calendarizado.
- Planificar anualmente las compras y contrataciones de bienes, servicios u obras requeridos por las diferentes áreas de la institución.
- Aplicar un benchmarking funcional, es decir, identificar las mejores prácticas en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas y aplicarlas a la institución en cuestión.
- Proponer a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la institución que hayan dos personas autorizadas para firmar los documentos correspondientes para la ejecución a tiempo de los procesos de compras y contrataciones públicas.

Hacer (Do): en este paso se lleva a cabo todas las estrategias planificadas en el paso anterior.

Verificar (Check): en este paso se realiza un retroalimentación de las estrategias implementadas y del progreso de la propuesta, mediante una hoja de verificación (checklist) y una encuesta.

Actuar (Act): en este último paso se aplican acciones correctivas o preventivas, de acuerdo a la retroalimentación obtenida en el paso anterior.

Por último, lo que sucede es que se repite el ciclo. Lo que conlleva una mejora continua de los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones, aportando ciertos beneficios para la institución, tales como:

- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Mejor rendimiento de la empresa.
- ✓ Personal más capacitado y especializado.
- ✓ Optimización de los recursos mediante una buena gestión de los procesos de compras y contrataciones de la institución.
- ✓ Mayor transparencia frente a terceros.
- ✓ Mejora la gestión administrativa de la institución.

RECOMENDACIONES

Al concluir esta investigación, se le recomienda a la institución AEM Soluciones lo siguiente:

- Implementar la propuesta de mejora, diseñada en esta investigación, para la optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas.
- Profundizar en la transparencia durante la ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas, de tal manera que se puedan identificar las malas prácticas en el proceso y, en alianza con el órgano rector y otras instituciones estatales, aplicar las buenas prácticas, tanto nacional como internacional.
- Indagar, de una manera más amplia, sobre la selección de los proveedores en las diferentes modalidades de compras y contrataciones públicas para su adjudicación, con el fin de diseñar mecanismos y controles de selección, sin violentar la normativa vigente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alesis, K. (24 de Enero de 2014). *Procesos*. *Slideshare*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Slideshare: <https://www.slideshare.net/kevinalesis/procesos-30398695>
- Anónimo. (10 de Abril de 2017). Presentan a la OEA avances del país en compras y contratación pública. *Listín Diario*.
- Arevalo Lizardo, M. E. (07 de Febrero de 2010). *Arevalomaria*. Recuperado el 04 de Octubre de 2020, de Wordpress: <https://arevalomaria.wordpress.com/2010/02/07/organizacion-gestion-servicios-ti-definicion-y-caracteristicas-de-un-proceso/>
- Arozamena, L., & Weinschelbaum, F. (Mayo de 2010). *Programa ICT4GP - UNSAM*. Obtenido de Programa ICT4GP - UNSAM: <http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/ICT4GP/Programa%20ICT4GP%20-%20Documento%20de%20Trabajo%20Nº1.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Junio de 2014). *Publicaciones*. *IDB*. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de Banco Interamericano de Desarrollo: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Eficiencia-y-transparencia-en-el-sector-público-Avances-en-las-compras-públicas-en-América-Latina-y-el-Caribe-\(2002-2012\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Eficiencia-y-transparencia-en-el-sector-público-Avances-en-las-compras-públicas-en-América-Latina-y-el-Caribe-(2002-2012).pdf)
- Bellingi, Guillermo (Octubre, 2019). *Sistema Integrado de Contrataciones*. Trabajo presentado en XIII Congreso Interamericano sobre Compras y Contrataciones Gubernamentales del Centro Interamericano de Negocios, Administración, Contabilidad y Gestión Pública (CIABAPM), Punta Cana, República Dominicana.

- Botella, L. (22 de Enero de 2019). *Inforges Seidor*. Recuperado el 06 de Octubre de 2020, de Inforges: <https://www.inforges.es/post/5-claves-optimizacion-procesos-recursos-empresa>
- Caminal Pascual, E. (05 de Junio de 2015). *Gestión - Características de los Procesos Bien Gestionados*. Recuperado el 06 de Octubre de 2020, de Blogspot: <http://evacaminal.blogspot.com/2015/06/caracteristicas-de-los-procesos-bien.html>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S. A. .
- Canive, T., & Balet, R. (06 de Octubre de 2020). *Blog de Gestión de Proyectos*. Obtenido de sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/tipo-de-procesos>
- Capello, M., & García Oro, G. (23 de Septiembre de 2014). *Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea*. Obtenido de Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea: http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2985-Propuestas%20para%20un%20mejoramiento%20en%20los%20sistemas%20de%20compras%20y%20contrataciones%20gubernamentales%20.pdf
- Castro Figueroa, A. M. (2008). *Manual de Exportaciones. La exportación en Colombia* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Cocar, L. (02 de Julio de 2015). *Blogs. El Economista. Competencia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de El Economista: <http://blogs.economista.net/competencia/2015/07/la-competencia-y-las-compras-publicas/>

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit Editorial.

Dirección General de Contrataciones Públicas. (Agosto de 2012). *Documentos. Dirección General de Contrataciones Públicas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de Dirección General de Contrataciones Públicas:
http://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/capacitacion/presentaciones/marco_teorico_y_operativo_agosto_2012.pdf

Dirección General de Contrataciones Públicas. (Abril de 2012). *Informe MAPS Dominicana*. Recuperado el 03 de Octubre de 2020, de Informe MAPS Dominicana:
http://test.comprasestatales.gub.uy/wps/wcm/connect/pvcompras/a2e15b3c-66e0-4440-8605-bf6a03f2eb90/Informe_MAPS_Dominicana.pdf?MOD=AJPERES

Dirección General de Contrataciones Públicas. (10 de Octubre de 2020). *¿Quiénes somos?: Dirección General de Contrataciones Públicas*. Obtenido de Dirección General de Contrataciones Públicas:
<https://www.dgcp.gob.do/sobre-nosotros/quienes-somos/>

Dirección General de Contrataciones Públicas. (10 de Octubre de 2020). *Jurídico. Organización de Estados Americanos*. Obtenido de OAS:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_repdom_dgcp_ane_b.pdf

Dirección General de Contrataciones Públicas. (10 de Octubre de 2020). *Sala de Prensa. Dirección General de Contrataciones Públicas*. Obtenido de Dirección General de Contrataciones Públicas:
https://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/sala_de_prensa/procesos_publicados_en_la_prensa/Mesa%20redonda%20sobre%20Ley%20de%20compras%20y%20contrataciones%20públicas.pdf

- EAE Business School. (03 de Abril de 2019). *Retos en Supply Chain*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/optimizacion-de-procesos-3-claves-para-mejorar/>
- EAE Business School. (12 de Mayo de 2020). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Escuela de Organización Industrial. (06 de Marzo de 2012). *Herramientas básicas para la Mejora de la Calidad y la Productividad en Ecoinnovación en procesos industriales*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Wiki EOI: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Herramientas_básicas_para_la_Mejora_de_la_Calidad_y_la_Productividad_en_Ecoinnovación_en_procesos_industriales
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (Novena ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Excelence Management. (25 de Febrero de 2016). *Excelence Management. Ciclo de Deming o círculo PDCA*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Excelence Management: <https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/02/25/ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/>
- García, G. (06 de Febrero de 2019). *Administración de la Empresa*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/las-etapas-del-ciclo-de-deming-para-mejorar-la-gestion.html>
- Gestión Calidad Consulting. (29 de Septiembre de 2016). *Admin Gestión-Calidad.com*. Recuperado el 04 de Octubre de 2020, de Admin

Gestion-Calidad.com: <http://gestion-calidad.com/caracteristicas-y-tipologia-general-de-los-procesos>

Guzmán Santos, Y. (Julio de 2016). *Centro de Información. Presentaciones*. Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de Eurocámara RD: <https://eurocamarard.org/wp-content/uploads/2016/07/Funcionamiento-del-Sistema-Nacional-de-Contrataciones-Públicas-Yokasta-Guzman.pdf>

Harper, L. (24 de Mayo de 2017). *Blogs. Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/tendencias-para-las-contrataciones-publicas/>

Herrero, P. (16 de Diciembre de 2009). *Management. Pymes y Autónomos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Pymes y Autónomos: <https://www.pymesyautonomos.com/management/que-es-un-proceso>

ISOTools Excellence. (15 de Diciembre de 2016). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2016/12/15/identificar-los-procesos-iso-9001-2015/#:~:text=Según%20la%20norma%20ISO%209001%202015%2C%20un%20proceso%20es%20un,de%20entrada%20en%20los%20resultados.>

ISOTools Excellence. (06 de Octubre de 2020). *Gestión por Procesos*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

Marte, C. (13 de Mayo de 2020). *Ambit BST: Blog*. Recuperado el 08 de Octubre de 2020, de Ambit BST: <https://www.ambitbst.com/blog/claves-y-características-de-la-reingeniería-de-procesos-o-bpr>

- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *La gestión por procesos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Fomento: <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Pacheco, J. (22 de Septiembre de 2017). *Blog. ¿Qué es la optimización de procesos? Un paso a paso para el éxito de su negocio*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de HEFLO: <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/>
- Páez, F. (Diciembre de 2013). *Consultorías e Informes: Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP)*. Recuperado el 03 de Octubre de 2020, de Sitio web de la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP): https://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/fomen/2do%20Informe%20-%20Avance.pdf
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR Internacional, S.A.U.
- Participación Ciudadana. (Junio de 2006). *Jurídico. Organización de los Estados Americanos*. Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de Organización de los Estados Americanos (OEA): http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_reptom_sc_anexo_19_s_p.pdf
- Pepén Moquete, Ariella (2018). *Sistema Nacional de Compras y Contrataciones*. Trabajo presentado en el Diplomado en Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo.
- Pessino, C., & Calderón Ramírez, A. C. (11 de Julio de 2019). *Blogs. Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020,

de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/como-avanzar-en-la-reforma-de-las-compras-y-contrataciones-publicas-en-america-latina-y-el-caribe/>

Pimenta, C. C. (Junio de 2002). *RAE electrônica*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de SciELO: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482002000100013&script=sci_arttext&tlng=es

Pimenta, C., & Pessoa, M. (Enero de 2016). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Rangel, G. (09 de Octubre de 2020). *Documentos. Talleres de la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP)*. Obtenido de Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP): https://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/talleres/taller3/Tab%2006%20-%20Buenas_practicas_compras_Final.pdf

Redator Rock Content. (20 de Mayo de 2019). *Blog Rock Content*. Recuperado el 07 de Octubre de 2020, de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/metodologia-5s/>

Rezzoagli, B. A. (2016). Contratación pública para objetivos y resultados: Aproximación y discusión teórica. *Revista de Derecho Público*.

Ruiz Ramírez, Rafael (2018). Fundamentos de las Compras Públicas. Tendencias. Trabajo presentado en el Diplomado en Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo.

Secretaría Permanente del SELA. (2014). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA.

- Secretaría Permanente del SELA. (Septiembre de 2014). *SELA. Compras Públicas y PYMES*. Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de Observatório Internacional Sebrae: <http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/01/SELA-Compras-Publicas-e-PYMES.pdf>.
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2020). *SICE*. Obtenido de SICE: http://www.sice.oas.org/Dictionary/GP_s.asp
- Sohr, O., & Colman, R. (02 de Octubre de 2018). *Explicadores. Chequeado*. Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de Chequeado: <https://chequeado.com/el-explicador/como-compra-el-estado-el-camino-de-una-licitacion/>
- Sturm, A. (23 de Julio de 2013). *Blog. Optimización de procesos: ¿Qué es? Beneficios, pasos y más*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Wearedrew: <https://blog.wearedrew.co/optimizacion-de-procesos-que-es-beneficios-pasos-y-mas>
- Torres Fiorilo, G. (07 de Junio de 2017). *Gestión por Procesos*. Recuperado el 06 de Octubre de 2020, de Consultoría G&C Global Solution: <https://bsc-global.org/pasos-fundamentales-implementar-una-gestion-procesos/>
- Torres, I. (06 de Octubre de 2020). *Gestión empresarial*. Obtenido de IVE Consultores: <https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC. Un Modelo de Administración por Procesos. De las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. México, D.F.: Panorama Editorial, S.A.
- WorkMeter. (26 de Junio de 2014). *Blog de WorkMeter*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de WorkMeter:

<https://es.workmeter.com/blog/bid/346697/6-trucos-para-optimizar-la-mejora-de-procesos>

Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de la Calidad PHVA*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto



Decanato de Estudios de Posgrado

Maestría en Gerencia y Productividad

Anteproyecto de Posgrado

Optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas en la institución AEM Soluciones, en el año 2020.

Sustentante:

Lic. Shamil Antonio Franjul Melo

2010-0180

Asesor/a:

Msc. Damarys Vicente de la Riva

Santo Domingo, D.N.

República Dominicana

Agosto, 2020

Planteamiento del problema de investigación

A nivel internacional esta actividad (procesos de compras) es proclive a la corrupción, la ineficiencia y el desperdicio, a menos que sea planificada, organizada y gestionada con criterios bien firmes y de alta calidad. Los procesos de compras públicas con frecuencia son poco coordinados entre las dependencias del mismo gobierno, de modo que dos instituciones pueden tener contratos diferentes con distintos precios para el abastecimiento de un mismo bien o servicio. También es frecuente que el marco normativo sea interpretado de manera distinta por las diferentes entidades gubernamentales e incluso por los funcionarios dentro de una misma institución. Esto incita cierta confusión e ineficiencia y afecta la transparencia. Además, los funcionarios que toman decisiones sobre el manejo de recursos financieros, es posible que tengan poca experiencia, independiente de sus finanzas personales.

En la República Dominicana se creó un órgano rector, la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP), la cual regula las compras y contrataciones en todas las instituciones del Estado Dominicano. Ésta, ha creado un Registro Oficial de aquellos proveedores que quieran ofrecer sus productos y/o servicios al Estado, se llama Registro de Proveedores del Estado (RPE). Asimismo, ha provisto de una Plataforma electrónica para realizar todos los procesos de compras de las instituciones, dicha plataforma se trata del Portal Transaccional, es un Marketplace (sitio web) en el cual tanto compradores como vendedores tienen acceso para efectuar las contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones.

A pesar del avance que el Estado Dominicano ha tenido en mejorar los procesos de compras en sus distintas organizaciones, todavía existen oportunidades de mejora. En las organizaciones, la burocracia que existe para aprobar, autorizar y evaluar todas las compras de bienes y servicios, la falta de capacitación del personal de compras y contrataciones,

especificaciones técnicas ambiguas por parte de quien requiere el bien y/o servicio y la falta de comunicación entre las partes involucradas, son algunas de las posibles causas que provocan que los procesos de compras y contrataciones se retrasen, sean deficientes y presenten errores en su ejecución. También, la falta de planificación de las compras y contrataciones, es otra de las posibles causas de que los procesos de compras sean infructíferos, es decir, no cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes internos de la institución y no garanticen una buena gestión de los recursos, tanto financieros como del tiempo. Por lo cual, se busca ¿Cómo optimizar los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones, en el año 2020?

Preguntas de investigación

¿Cómo es la situación actual de los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones?

¿Cuáles son los factores que causan que los procesos de compras y contrataciones se retrasen y sean deficientes en la institución AEM Soluciones?

¿Qué estrategias se puede implementar para mejorar los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un plan de optimización de los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones, en el año 2020.

Objetivos específicos

Analizar la situación actual de los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones.

Evaluar los factores que causan que los procesos de compras y contrataciones se retrasen y sean deficientes en la institución AEM Soluciones.

Seleccionar las estrategias para mejorar los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones.

Justificación de la investigación

Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de contribuir al conocimiento existente sobre la optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas, cuyos resultados podrán ordenarse en una propuesta, para ser incorporada como conocimiento en el campo de las ciencias económicas y administrativas, especialmente en el área de Gestión, ya que se estaría corroborando lo planteado por los diferentes autores y teorías que mediante la optimización de los procesos de compras y contrataciones se mejoraría su gestión, logrando una mayor eficiencia y reduciendo los errores de ejecución de los mismos.

Metodológica

En esta investigación se elaborarán instrumentos, como cuestionarios para aplicar encuestas y entrevistas y una lista de chequeo o checklist, que otros investigadores podrán utilizar para valorar los procesos de compras y contrataciones en cualquier institución pública. Asimismo, se pretende elaborar un plan de mejora u optimización de dichos procesos en la institución AEM Soluciones. Este podrá servir de base para futuras investigaciones respecto al tema y/o aplicable a cualquier otra institución estatal.

Práctica

Esta investigación se realiza porque existe un problema en la gestión de los procesos de compras y contrataciones en la institución AEM Soluciones, los cuales serán optimizados través de la implementación de una estrategia de optimización de procesos o un plan de mejora continua basado en el ciclo de Deming (PHVA).

Marco referencial (Teórico-Conceptual)

Antecedentes de la investigación

Existen diferentes investigaciones que hacen referencia a temas relacionado con la optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas en las instituciones estatales, entre ellas se destacan:

En mayo del 2010, en la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) se realizó una investigación, titulada: “Compras Públicas: Aspectos Conceptuales y Buenas Prácticas”, por los autores Leandro Arozamena y Federico Weinschelbaum, con el objetivo de realizar una presentación general del problema de las compras públicas en algunas de sus dimensiones más importantes y teniendo como énfasis principal las buenas prácticas, la introducción de la tecnología de la información y el apoyo a firmas pequeñas. Los autores llegan a la siguiente conclusión, distintos países de la región de América Latina han provisto soluciones diferentes a los problemas o dilemas de los procesos de compras públicas. Sin embargo, existe un rol para un observatorio que monitoree las prácticas y el nivel de progreso y lucidez de los procesos utilizados para las contrataciones en los países latinoamericanos. Una de las funciones de este observatorio será relevar periódicamente una serie de indicadores que sirvan para evaluar tanto las reglas que regulan los procesos de compras como sus funcionamientos (Arozamena & Weinschelbaum, 2010).

Para el año 2014, en el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea, se realizó la siguiente investigación, titulada: “Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales”, por los autores Marcelo Capello y Gerardo García Oro, con el objetivo de comentar las experiencias exitosas que fueran desarrolladas en otros territorios y dar cuenta de buenos indicadores de

seguimiento y evaluación en la gestión de contrataciones y adquisiciones, los cuales fueron desarrollados en base a los progresos de gestión alcanzados en países centrales, con el objetivo de que éstos sirvan como metas de corto y mediano plazo para los países que deciden emprender el camino de empoderar su gestión de compras públicas. Los autores concluyen su investigación estableciendo que las políticas, en los procesos de compras y contrataciones, deben ser instrumentadas y que gocen de consenso social, que favorezcan la participación ciudadana y promuevan un más eficiente y transparente gasto público (Capello & García Oro, 2014).

Marco teórico

Hoy en día se habla de productividad, optimización de los recursos, eficiencia, calidad, mejora continua de los procesos y transparencia, buscando que las empresas, públicas o privadas, sean más productivas, eficientes, competitivas y obtengan un rasgo distintivo que las diferencie de las demás. Asimismo, se procura la estandarización de los procesos de las áreas operativas, fomentar la transparencia del uso de los recursos financieros y gestionar la compra de aquellos insumos y/o servicios que la institución necesita para cumplir con sus operaciones.

Para estos fines se empezará hablando sobre la optimización de los procesos.

Optimización de procesos, objetivos y pasos.

Algunos autores han definido la optimización de procesos de la siguiente manera:

Según (Botella, Inforges Seidor, 2019), la optimización de los procesos y los recursos trata de establecer acciones de mejora en aquellas tareas que intervienen en la elaboración del producto y/o servicio que ofrecemos desde nuestra organización.

De acuerdo con (Pacheco, 2017) la optimización de procesos se trata de reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, llegando a la meta del proceso.

Según las definiciones presentadas por los autores mencionados anteriormente, la optimización de procesos busca mejorar aquellas tareas o actividades que se realizan para fabricar un producto u ofrecer un servicio, tratando de reducir los errores, los recursos empleados y haciendo un mejor uso del tiempo.

El objetivo o propósito por el cual optimizar los procesos en una empresa u organización, de acuerdo con (Pacheco, 2019) es ser rentable, competitiva y que puedan diferenciarse de las demás organizaciones, alcanzando niveles óptimos de eficiencia y eficacia con un menor uso de los recursos.

Distintos autores establecen fases, pasos o claves para optimizar los procesos en una organización, por ejemplo:

Según (Botella, Inforges Seidor, 2019) existen 5 claves para una optimización eficiente en los procesos y recursos: 1) identifica el proceso y los recursos implicados, 2) desglosa el proceso en sus diferentes acciones, 3) establece KPIs en aquellas acciones clave del proceso, 4) analiza los datos y toma las decisiones oportunas y 5) realiza un seguimiento continuo.

(EAE Business School, 2019) establece 4 pasos para la optimización de los procesos: 1) identificar cuál es la necesidad de optimización de procesos que existe en la empresa, 2) mapear los procesos, es decir, identificar los procesos existentes en la empresa, 3) implementación, adoptar el nuevo proceso o implementar los cambios de lugar y 4) la monitorización, es decir monitorear y dar seguimiento a los cambios implementados.

Ambos autores coinciden en que el primer paso o clave para una optimización eficiente de los procesos es identificar cuáles son los procesos

existentes en la empresa y cuáles de ellos necesitan ser optimizados. Asimismo, los autores concuerdan que una vez elaborado el plan de mejora o el método a utilizar para mejorar los procesos, se debe de monitorear y dar un seguimiento del plan o método utilizado, para realizar los ajustes o cambios necesarios.

Métodos o herramientas para la mejora y desarrollo de procesos

Según plantean los autores (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006), dependiendo de la situación en la que se encuentra la empresa, las mejoras a introducir pueden ser de dos tipos: mejoras *estructurales* o mejoras en el *funcionamiento*. Las mejoras estructurales son necesarias cuando el proceso tiene un nivel de funcionamiento muy deficiente en muchos aspectos y no alcanza sus objetivos o cuando el proceso tiene un funcionamiento muy desestructurado. Por otro lado, las mejoras funcionales son necesarias cuando el proceso tiene un funcionamiento deficiente y no alcanza alguno de sus objetivos de eficacia o eficiencia.

Otro autor, como (García, 2016), recomienda el Ciclo PDCA o Ciclo de Deming para que las organizaciones gestionen sus procesos e implementen un sistema de mejora continua de los mismos.

De igual modo, existen otros autores que recomiendan otras herramientas como: el diagrama de Pareto y el diagrama de causa-efecto, principalmente utilizadas para identificar problemas. Asimismo, el diagrama SIPOC y diagrama de flujo, las cuales permiten visualizar, de forma gráfica, las actividades en un proceso. También, los métodos de Lean y Six Sigma, muy utilizadas en la mejora de los procesos de manufactura. Como plantearon los autores Camisón, Cruz y González, los métodos o herramientas a utilizar dependerá de la situación en la que se encuentre la empresa.

Compras y contrataciones públicas, definición e importancia

Las compras y contrataciones públicas es uno de los temas que más relevancia ha tomado en las dos últimas décadas, debido al impacto que éstas tienen en la economía de un país y en el manejo del gasto público en los gobiernos de los distintos países a nivel mundial.

De acuerdo con el (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2020), las compras y contrataciones públicas son el proceso formal a través del cual las agencias gubernamentales obtienen bienes y servicios, incluyendo servicios de construcción u obras públicas. Abarca todas las funciones que corresponden a la adquisición de cualquier bien, servicio, o construcción, incluyendo la descripción de los requisitos, selección y solicitud de oferentes, la evaluación de las ofertas, preparación y adjudicación del contrato, disputa y resolución impugnaciones y todas las fases de administración del contrato.

Según (Castro Figueroa, 2008) cita que en la terminología del GATT, la compra gubernamental significa el proceso por medio del cual un gobierno adquiere el uso de o adquiere bienes o servicios, o cualquier combinación de ello, con fines gubernamentales sin intención de venta comercial o reventa, o uso en la producción o suministro de bienes o servicios para venta comercial o reventa.

Ambos autores coinciden en que las compras y contrataciones públicas es un proceso mediante el cual las instituciones gubernamentales adquieren bienes y/o servicios para fines operativos, propios de cada institución.

De acuerdo con la (Organización Mundial del Comercio, s/f) la contratación pública tiene una considerable importancia económica a nivel nacional y representa una proporción significativa del PIB nacional. La contratación de bienes y servicios por organismos gubernamentales

proporciona los insumos necesarios que permiten a los gobiernos suministrar servicios públicos y desempeñar otras tareas. Los sistemas de contratación pública repercuten de forma significativa en el uso eficiente de los fondos públicos y, en términos más generales, en la confianza pública en los gobiernos y en la gobernanza.

Según un artículo del periódico Diario Libre, “Las compras y contrataciones públicas son una herramienta para satisfacer el interés general de la población, que es el fin fundamental del Estado. En las contrataciones están en juego los recursos económicos de un Estado y el desarrollo y el bienestar de la sociedad” (Anónimo, Transparencia de las Contrataciones Públicas, 2014).

Las compras y contrataciones públicas son de vital importancia para cualquier Estado, ya que tienen un papel vital en el desarrollo económico a nivel nacional de un país, así como para el bienestar de la sociedad. Por esta razón, los procesos de compras y contrataciones públicas deben ser gestionados de una manera eficiente, óptima y transparente.

Marco conceptual

Compras públicas: Obtener el bien, servicio u obra en las mejores condiciones económicas, garantizando en todo caso la transparencia y concurrencia necesaria para conseguir la mayor eficiencia (Gimeno Feliú, 2017).

Contratación pública: La obtención, mediante contrato, por cualquier método de obras, bienes, servicios u otorgamiento de concesiones, por parte de las entidades del sector público dominicano (Ley 340-06, 2006).

Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP): es una dependencia del Ministerio de Hacienda; creada por la ley No. 340-06 del 18 de agosto del 2006 y su Reglamento de Aplicación, promulgado mediante

Decreto No. 543-12. La misma funge como Órgano Rector del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones del Estado Dominicano (Dirección General de Contrataciones Públicas, 2019).

Estado: es una forma de organización política que cuenta con poder administrativo y soberano sobre una determinada zona geográfica (Roldán, 2018).

Institución: cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2019).

Ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones: La presente ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales que rigen la contratación pública, relacionada con los bienes, obras, servicios y concesiones del Estado, así como las modalidades que dentro de cada especialidad puedan considerarse, por lo que el Sistema de Contratación Pública está integrado por estos principios, normas, órganos y procesos que rigen y son utilizados por los organismos públicos para adquirir bienes y servicios, contratar obras públicas y otorgar concesiones, así como sus modalidades (Ley 340-06, 2006).

Optimización de procesos: es una técnica mediante la cual la empresa es capaz de analizar todos sus procesos empresariales con el fin de conseguir eliminar posibles errores y, lo más importante, hacer que estos sean más eficientes y eficaces gracias a la reducción de tiempos (KYOCERA, 2020).

Procesos de compras y/o contratación: es el conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer sus necesidades del mejor modo, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno (Anónimo, 2014).

Proveedor: es una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán vendidos directamente o transformados para su posterior venta (Debitoor, 2012).

Marco contextual

La investigación será desarrollada en la institución AEM Soluciones, ubicada en la avenida 27 de febrero, esquina Gregorio Luperón, frente a la Plaza de la Bandera, Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.

Marco temporal

Esta investigación se realizará en un lapso de tiempo de 4 meses (septiembre-diciembre, 2020).

Aspectos metodológicos

Tipo de investigación

De acuerdo con la intención perseguida es: **aplicada**, ya que esta investigación busca mejorar u optimizar los procesos de compras y contrataciones públicas a través de un plan de mejora.

Esta investigación es **de campo**, conforme a los procedimientos empleados para obtener los datos, dado a que la investigación se afirmará en informaciones provenientes de observaciones, entrevistas y cuestionarios.

Esta investigación es **descriptiva**, de acuerdo al grado de conocimientos que se obtienen, ya que utilizará el método analítico para examinar los procesos de compras y contrataciones públicas, detectando su situación actual, causas que provocan su deficiencia; con el fin de proponer o diseñar un plan de mejora.

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es **cualitativo**, debido a que las variables serán evaluadas en base a las perspectivas y experiencias de los participantes.

Métodos de investigación

Teóricos

Deductivo, el proceso de investigación partirá de lo general, cómo son los procesos de compras y contrataciones públicas a nivel internacional, a lo particular, cuál es la situación de los procesos de compras y contrataciones públicas en la República Dominicana, para obtener informaciones y sacar conclusiones.

Analítico, se realizarán análisis de los procesos de compras y contrataciones públicas en sus diferentes modalidades y su aplicación en las instituciones estatales a nivel nacional.

Sintético, en base a la información obtenida, se realizarán comparaciones y semejanzas, resaltando las distinciones pertinentes.

Empíricos

Observación, visualizar la realización y ejecución de los procesos de compras y contrataciones públicas, mediante un checklist, para detectar fallas, omisiones u errores cometidos durante el proceso.

Consulta a expertos, preguntar a expertos sobre el tema de investigación, para recabar y obtener información útil del mismo, que puedan a ayudar a lograr los objetivos de esta investigación.

Técnicas e instrumentos

Observación, se observará la ejecución de los procesos de compras y contrataciones por el personal del área, mediante un checklist, para descubrir fallas, omisiones u errores cometidos durante el proceso.

Encuestas, utilizando un cuestionario estructurado, compuesto por preguntas abiertas y cerradas, las cuales se harán al personal que ejecutan los procesos de compras y contrataciones, con el fin de obtener información sobre inconvenientes en la ejecución, omisiones o mejoras en los procesos de compras y contrataciones.

Procesamiento de los datos

El procesamiento de los datos obtenidos se realizará **graficando** y **tabulando** dichos datos a través de la herramienta de Excel. Asimismo, describiendo en **texto** los resultados obtenidos.

Población y muestra

Para esta investigación se utilizarán cuatro **informantes**, que corresponden al personal que trabaja en el área donde se ejecutan los procesos de compras y contrataciones; debido al enfoque de la investigación, que es de tipo cualitativo.

Unidad de análisis

Los procesos de compras y contrataciones.

Tabla de contenido

Presentación.

Dedicatoria.

Agradecimientos.

Resumen.

Índice o contenido.

Introducción.

Capítulo 1. Marco referencial teórico.

1.1 Antecedentes de la investigación.

1.2 Procesos.

1.2.1 Concepto de proceso.

1.2.2 Características de un proceso.

1.2.3 Tipos de procesos.

1.3 Gestión de los procesos.

1.3.1 Etapas de la gestión de un proceso.

1.3.2 Características de un proceso bien gestionado.

1.4 Optimización de procesos.

1.5 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos.

1.5.1 El ciclo PDCA o ciclo de Deming.

1.5.2 Reingeniería de procesos.

1.6 Compras y contrataciones públicas.

1.6.1 Concepto.

1.6.2 Propósito o fin.

1.6.3 Principios.

1.6.4 Proceso de compras.

1.7 Panorama de las compras y contrataciones públicas en América Latina y el Caribe.

1.8 Compras y contrataciones públicas en la República Dominicana.

1.8.1 Evolución.

- 1.8.2 Base legal.
- 1.8.3 Órgano rector.
- 1.8.4 Organización del sistema de compras y contrataciones públicas.
- 1.8.5 Actores en el proceso de compras y contrataciones públicas.
- 1.8.6 Ley No. 340-06 y su modificación.
- 1.8.7 Tipos de procedimientos.
- 1.8.8 Etapas obligatorias del proceso de compras y contrataciones públicas.

1.9 Tendencias, desafíos y conflictos de las compras y contrataciones públicas.

Capítulo 2. Análisis de los resultados.

- 2.1 Contextualización de la empresa.
 - 2.1.2 Historia.
 - 2.1.3 Misión.
 - 2.1.4 Visión.
 - 2.1.5 Valores.
 - 2.1.6 Servicios que ofrece.
- 2.2 Análisis de la situación actual de la institución AEM Soluciones, con respecto a los procesos de compras y contrataciones públicas.
- 2.3 Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.
- 2.4 Análisis de los resultados obtenidos de la observación.
- 2.5 Integración de los resultados.

Capítulo 3. Propuesta

- 3.1 Objetivo del plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones de la institución AEM Soluciones.
- 3.2 Plan de mejora de los procesos de compras y contrataciones de la institución AEM Soluciones, basado en el ciclo de Deming o ciclo PDCA.
- 3.3 Beneficios del plan de mejora.
- 3.4 Diseño de la evaluación del plan de mejora.

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Bibliografía

Anexos

Bibliografía preliminar

Anónimo. (14 de Junio de 2014). *GESTIÓN DE COMPRAS: ACTIVIDADES, FUNCIONES ...* Obtenido de *GESTIÓN DE COMPRAS: ACTIVIDADES, FUNCIONES ...*:
<http://actualidadempresa.com/gestion-de-compras-actividades-funciones-conductas-tipos-y-el-proceso-de-compra/>

Anónimo. (2014). Transparencia de las Contrataciones Públicas. *Diario Libre*, Sección: Opinión.

Arozamena, L., & Weinschelbaum, F. (Mayo de 2010). *Programa ICT4GP - UNSAM*. Obtenido de Programa ICT4GP - UNSAM:
<http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/ICT4GP/Programa%20ICT4GP%20-%20Documento%20de%20Trabajo%20Nº1.pdf>

Asociación de Academias de la Lengua Española. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/institución>

Botella, L. (22 de Enero de 2019). *Inforges Seidor*. Obtenido de Inforges Seidor: <https://www.inforges.es/post/5-claves-optimizacion-procesos-recursos-empresa>

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Capello, M., & García Oro, G. (23 de Septiembre de 2014). *Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea*. Obtenido de Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea: http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2985-

Propuestas%20para%20un%20mejoramiento%20en%20los%20sistemas%20de%20compras%20y%20contrataciones%20gubernamentales%20.pdf

Castro Figueroa, A. M. (2008). *Manual de Exportaciones. La exportación en Colombia* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Debitoor. (2012). *Glosario contable de Debitoor*. Obtenido de Glosario contable de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

Dirección General de Contrataciones Públicas. (2019). *Dirección General de Contrataciones Públicas*. Obtenido de Dirección General de Contrataciones Públicas: <https://www.dgcp.gob.do/index.php/sobre-nosotros/>

EAE Business School. (3 de Abril de 2019). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/optimizacion-de-procesos-3-claves-para-mejorar/>

García, E. (10 de Noviembre de 2016). *Equipo Altran*. Obtenido de Equipo Altran: <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

Gimeno Feliú, J. M. (2017). *Observatorio de los contratos públicos 2016*. España: Editorial Aranzadi.

KYOCERA. (2020). *KYOCERA Document Solutions*. Obtenido de KYOCERA Document Solutions: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/procesos/optimizacion-de-procesos-tecnicas-y-herramientas.html>

- Organización Mundial del Comercio. (2020). *OMC - Contratación Pública. Panorama General*. Obtenido de OMC - Contratación Pública. Panorama General: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/overview_s.htm
- Pacheco, J. (22 de Septiembre de 2017). *Heflo*. Obtenido de Heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/>
- Pessino, C. (11 de Julio de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recaudando Bienestar*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recaudando Bienestar: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/como-avanzar-en-la-reforma-de-las-compras-y-contrataciones-publicas-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Roldán, P. N. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estado.html>
- Secretaría Permanente del SELA. (2014). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA.
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2020). *SICE*. Obtenido de SICE: http://www.sice.oas.org/Dictionary/GP_s.asp

Anexos



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Shamil Antonio Franjul Melo, cédula 001-1889226-4, matrícula de la Universidad APEC 2010-0180, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial, Proindustria (Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas en esta institución (Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en

Optimizar o mejorar los procesos de la gestión de compras y contrataciones de la institución.

Shamil Franjul
(Firma del estudiante)

Yo, Ana Yamileka Gómez Nuñez
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

ENC. Departamento Administrativo
(Cargo que ocupa)

cédula 027-0031361-6, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



Anexo 2. Técnicas e instrumentos

Anexo 2a. Encuesta



Encuesta para Optimizar los procesos de compras y contrataciones en AEM Soluciones

Estimado/as, mi nombre es Shamil Antonio Franjul Melo; le comparto el siguiente cuestionario con el propósito de obtener datos e informaciones, para Optimizar los procesos de compras y contrataciones la misma corresponde al trabajo de investigación final de la Maestría en Gerencia y Productividad. Las informaciones suministradas serán tratadas con total discreción.

Nombre: _____

Posición que ocupa: _____

1. ¿Qué tiempo tiene laborando para AEM Soluciones?

- a) 0-6 meses
- b) 6-12 meses
- c) 1-2 años
- d) 3 años o más.

2. ¿Cuál es su nivel académico?

- a) Técnico
- b) Universitario
- c) Diplomados y seminarios
- d) Maestría

- 3. Edad:**
- a) 18 a 25
 - b) 25 a 35
 - c) 35 o más
- 4. ¿Ha recibido usted entrenamiento o capacitación para realizar sus funciones en la División de Compras y Contrataciones de AEM Soluciones?**
- a) Si
 - b) No
- 5. ¿Qué tipo de entrenamiento o capacitación recibió?**
- a) Entrenamiento in situ
 - b) Curso-taller
 - c) Diplomado
 - d) Seminario
 - e) No aplica.
 - f) Otro _____
- 6. ¿Cómo valora usted la ejecución de los procesos de compras y contrataciones en AEM Soluciones?**
- a) Eficiente
 - b) Normal
 - c) Deficiente
 - d) Debe mejorar
- 7. ¿Qué opina de la gestión del gasto público a través de los procesos de compras y contrataciones públicas en AEM Soluciones?**
- 8. ¿Considera usted que los procesos de compras y contrataciones públicas se ejecutan de forma transparente o se realizan de una manera ambigua? Explique.**

- 9. ¿Cómo evalúa la comunicación entre las partes involucradas en la ejecución de los procesos de compras y contrataciones?**
- a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Mala
 - d) Muy mala
- 10. ¿Las unidades requirentes detallan y especifican de una manera precisa y concreta lo que requieren (bienes) o solicitan (servicios)?**
- a) Sí
 - b) No
- 11. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Qué tipos de errores se cometen?**
- a) De redacción
 - b) Falta de detalles.
 - c) Especificaciones técnicas ambiguas
 - d) Otros: _____
- 12. ¿Considera que las compras y contrataciones agotan un proceso de planificación previo?**
- a) Sí
 - b) No
- 13. ¿Existen situaciones o inconvenientes que causen que los procesos de compras y contrataciones no se realicen conforme a la normativa vigente y a los manuales y procedimientos dictados por el órgano rector? Explique.**

- 14. ¿Son los procesos de compras y contrataciones ágiles y dinámicos, es decir, se realizan a tiempo sin muchas trabas o burocracia?**
- a) Sí
 - b) No
- 15. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Qué otras causas provocan que los procesos de compras y contrataciones no se realicen a tiempo o se retrasen?**
- 16. ¿Qué otros inconvenientes y errores se presentan a la hora de realizar un proceso de compra de un bien o contratación de un servicio?**
- 17. ¿Considera que los procesos de compras y contrataciones en AEM Soluciones tienen oportunidad de mejora?**
- a) Sí
 - b) No
- 18. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué áreas o aspectos se deberían de mejorar?**
- 19. ¿Qué opina de una propuesta de mejora para optimizar o efficientizar los procesos de compras y contrataciones públicas?**
- 20. ¿Qué propuestas de mejora usted sugiere?**
- a) Un plan de mejora basado en el Ciclo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)
 - b) Rediseño de los procesos.
 - c) Capacitación al personal.
 - d) Otras _____

Anexo 2b. Checklist

Guía de Observación			
Nombre de la práctica:			
Objetivo:			
Lugar:			
Día:			
Ejecución de los procesos de compras y contrataciones	SI	NO	Observación
Elaboración Solicitud de Compras			
Realización Ficha Técnica/Convocatoria			
Preparación Certificación de Existencia de Fondos			
Publicación del procedimiento de compra y contratación en el Portal Transaccional			
Elaboración Acta Simple de Apertura de Sobres			
Recepción de Ofertas de los Proveedores Participantes			
Realización Análisis de Ofertas			
Preparación de Relación Cumple/No Cumple			
Elaboración Acta de Adjudicación			
Realización del Certificado de Cuota a Comprometer			
Realizar Orden de Compra y/o Servicio			
Envío de la Orden de Compra y/o Servicio al proveedor adjudicado			
Seguimiento de entrega del bien y/o servicio solicitado			
Cierre del procedimiento de compra y contratación en el Portal Transaccional			

Anexo 3. Herramientas para evaluar la propuesta de mejora

Anexo 3a. Hoja de verificación (Checklist)

Hoja de Verificación (Checklist)			
Nombre de la práctica:			
Objetivo:			
Lugar:			
Día:			
Ejecución de la propuesta de mejora	SI	NO	Observación
Realización de levantamiento de necesidades de capacitación			
Programación de las capacitaciones de forma calendarizada			
Realización de levantamiento de las necesidades de compras de bienes, contrataciones de servicios u obras			
Planificación de las compras y contrataciones públicas			
Implementación de buenas prácticas			
Aprobación por la Máxima Autoridad Ejecutiva de establecer a dos o tres personas autorizadas para firmas			
Seguimiento 3 veces al año			

Anexo 3b. Encuesta



Encuesta de retroalimentación respecto al plan de mejora para los procesos de compras y contrataciones en AEM Soluciones

Estimado/as, mi nombre es Shamil Antonio Franjul Melo; le comparto el siguiente cuestionario con el propósito de obtener datos e informaciones, para retroalimentar el plan de mejora para optimizar los procesos de compras y contrataciones. Las informaciones suministradas serán tratadas con total discreción.

Nombre: _____

Posición que ocupa: _____

Para todo el personal involucrado en los procesos de compras y contrataciones

- 1. ¿Qué tiempo tiene laborando para AEM Soluciones?**
 - e) 0-6 meses
 - f) 6-12 meses
 - g) 1-2 años
 - h) 3 años o más.

- 2. ¿Para qué área trabaja en la institución?**

- 3. ¿Qué posición ocupa?**

4. **¿Ha recibido usted entrenamiento o capacitación para realizar sus funciones en el área para la cual trabaja en AEM Soluciones?**
- c) Si
 - d) No
5. **Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿está satisfecho/a con el entrenamiento o la capacitación recibida? Explique.**
6. **¿Qué tipo de entrenamiento o capacitación recibió?**
- g) Entrenamiento in situ
 - h) Curso-taller
 - i) Diplomado
 - j) Seminario
 - k) No aplica.
 - l) Otro _____

Para todas las unidades requerientes

7. **¿Se ha realizado algún levantamiento en su área de trabajo para las compras de bienes o contrataciones de servicios u obras que requiera el área?**
- a) Si
 - b) No
8. **En su área de trabajo, ¿se planifican las necesidades de compras de bienes o contrataciones de servicios u obras que requiera el área? ¿Con qué frecuencia?**
- e) Si
 - f) No
 - g) _____
9. **¿Existe algún obstáculo, inconveniente o impedimento por lo cual no se planifiquen las compras de bienes o contrataciones de servicios u obras que requiera su área de trabajo? Explique.**

Para el personal del área de presupuesto

10. ¿Se le ha entregado el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC), para establecer las partidas y recursos correspondientes?

- a) Si
- b) No

11. Si la respuesta anterior es negativa, ¿existe alguna razón por la cual no se le haya entregado el PACC?

Para el personal directivo de la institución

12. ¿Existen alianzas entre la institución y el órgano rector para la implementación de buenas prácticas?

- a) Si
- b) No

13. ¿Se realizan charlas, conferencias o seminarios que promuevan las buenas prácticas internacionales en materia de compras y contrataciones públicas?

- a) Si
- b) No

14. ¿Existen documentos fehacientes, con los cuales se compruebe que se implementan buenas prácticas en la institución?

- c) Sí
- d) No

15. ¿Cuántas personas autorizadas hay para la firma de los documentos correspondientes a los procesos de compras y contrataciones públicas?

Para el personal del área de compras y contrataciones públicas

16. ¿Los procesos de compras y contrataciones se realizan de manera transparente y oportuna?

- a) Sí
- b) No

17. Si la respuesta anterior es negativa, ¿cuáles son las causas que están provocando que los procesos de compras y contrataciones públicas no se realicen de manera transparente y oportuna?

18. Las solicitudes o requerimientos de las unidades requirentes, ¿son claras, concisas y establecen toda la información técnica y necesaria respecto a la compra o contratación solicitada?

- a) Sí
- b) No

19. Si la respuesta anterior es negativa, ¿qué tipo de errores u omisiones se está cometiendo por parte de las unidades requirentes?

20. ¿Los procesos de compras y contrataciones públicas se realizan acorde a la normativa vigente, las políticas y manuales de procedimientos que los rigen?

- a) Sí
- b) No

21. La documentación correspondiente a los procesos de compras y contrataciones públicas, ¿son firmados de manera oportuna por unas de las personas autorizan para tales fines?

- a) Sí
- b) No

22. ¿Considera usted que los procesos de compras y contrataciones son eficientes?

- a) Sí
- b) No

23. Si la respuesta anterior es negativa, ¿qué aspectos se podrían mejorar?

24. ¿Cuáles acciones usted aplicaría para mejorar esos aspectos?

Anexo 4. Carta Autorización Empresarial

  **UNAPEC**
ANIVERSARIO | **UNIVERSIDAD APEC**  **UNAPEC**
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Shamil Antonio Franjul Melo, cédula 001-1889226-4, matrícula de la Universidad APEC 2010-0180, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial, Proindustria
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:
Optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas en esta institución (Título del Trabajo final y/o Monográfico.)
y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Optimizar o mejorar los procesos de la gestión de compras y contrataciones de la institución.
Shamil Franjul
(Firma del estudiante)

Yo, Ana Yamileka Gómez Nuñez
(Nombre de quien autoriza en la empresa)
ENC. Departamento Administrativo
(Cargo que ocupa)

cédula 027-0031361-6, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

