

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

**ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS PÚBLICAS PARA LA GERENCIA DE  
LOGÍSTICA EN TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR**

**POR:**

**SRTA. LUCÍA CAROLINA ZURITA MEDINA**

**Trabajo de Graduación como requisito previo para la obtención del Título  
de:**

**TECNÓLOGA EN LOGÍSTICA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente Trabajo de Graduación fue realizado en su totalidad por la Srta. ZURITA MEDINA LUCÍA CAROLINA, como requerimiento parcial para la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA.

---

Ing. Licenia Claudio

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de graduación va dedicado a mi Familia Zurita Medina, quienes se han mantenido en pie firme para apoyarme siempre, haciendo que cada esfuerzo sea un logro alcanzado y sobre todo hayan estado siempre listos para afrontar las dificultades y brindar la fuerza necesaria para superarlas.

A la Ing. Licenia Claudio, ilustre docente del ITSA, quien me apoyó y me brindó sus conocimientos desinteresadamente para culminar este trabajo de manera exitosa.

**Lucía Carolina Zurita Medina**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres queridos y a mis hermanas por haberme guiado por el camino del bien, darme una familia unida y por ser mi fortaleza para saber sobrellevar las situaciones de la vida por más duras que se presenten.

A todo el personal civil y militar de Tame Línea Aérea del Ecuador de la ciudad de Quito, en especial al Crnl. Francisco Bassignana ex Gerente de Logística por abrirme las puertas y brindarme la ayuda necesaria para la elaboración de este trabajo de grado.

A mis amigas y amigos que me han brindado su amistad incondicionalmente y por reconfortarme en los momentos difíciles que he pasado.

**Lucía Carolina Zurita Medina**

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
RESUMEN .....	1
SUMMARY .....	2
CAPITULO I.....	3
TEMA.....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Justificación e Importancia .....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.4 Alcance .....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Procedimiento .....	6
2.2 Procedimiento Administrativo .....	6
2.3 Diagramas.....	7
2.3.1 Tipos De Diagramas.....	7
2.3.2 Diagrama de Flujo .....	7
2.3.3 Tipos de Diagramas de Flujo.....	8
2.3.4 Simbología y Significado .....	10
2.4 Control .....	11
2.4.1 Requisitos de un buen control .....	11
2.4.2 Importancia del control .....	11
2.5 Administración del Tiempo .....	12
2.6 Definiciones Utilizadas en La Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública .....	13

2.6.1	Objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública .....	15
2.6.2	Catálogo Electrónico del INCOP .....	16
2.6.3	Subasta Inversa .....	16
2.6.4	Licitación .....	16
2.6.5	Procedimientos de Cotización .....	17
2.6.6	Contrataciones de Menor Cuantía .....	18
2.6.7	Contratación Preferente .....	19
2.6.8	Estrategias para la Aplicación de un Manual de Procedimientos.....	19
CAPÍTULO III .....		21
DESARROLLO DEL TEMA.....		21
3.1	Introducción .....	21
3.2	Situación Actual .....	22
3.2.1	El Sistema y su funcionamiento .....	23
3.2.2	Objetivos .....	25
3.2.3	Principios .....	26
3.2.4	Participación Nacional según la LOSNCP .....	27
3.2.5	Clasificador Central de Productos .....	28
3.2.6	Plan Anual de Contratación Pública .....	29
3.2.7	Registro Único de Proveedores.....	30
3.2.8	Montos para los Procedimientos de Contratación .....	30
3.3	Identificación de los Procesos del Sistema nacional de Contratación Pública	32
3.3.1	Régimen General .....	37
3.3.1.1	Catálogo Electrónico .....	37
3.3.1.2	Subasta Inversa .....	40
3.3.1.3	Menor Cuantía .....	47
3.3.1.4	Cotización .....	51
3.3.1.5	Licitación .....	55
3.3.1.6	Consultoría.....	59
3.3.1.6.1	Contratación directa .....	59
3.3.1.6.2	Contratación mediante lista corta .....	64
3.3.2	Régimen Especial .....	74
3.3.2.1	Ínfima Cuantía.....	74
3.4	Implementación.....	77
CAPÍTULO IV.....		78

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
4.1 Conclusiones .....	78
4.2 Recomendaciones .....	78
ANEXOS.....	79
HOJA DE VIDA .....	146
HOJA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS .....	148
CESIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Simbología y Significado .....	10
Tabla N° 2 Montos para los Procedimientos de Contratación.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Página Principal del Portal de Compres Públicas.....	23
Figura N° 2	Funcionamiento del Sistema Nacional de Contratación Pública .....	24
Figura N° 3	Participación Nacional Preferente .....	28
Figura N° 4	Clasificador Central de Productos .....	29
Figura N° 5	Caratula presentación oferta .....	42

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Anteproyecto .....	80
Anexo A.1. Estructura Orgánica Funcional de Tame.....	137
Anexo A.2. Organigrama de la Gerencia de Logística.....	138
Anexo B. Informe de Necesidad para la Adquisición o Prestación de Servicios .	139
Anexo C. Hoja de Especificaciones Técnicas.....	140
Anexo D. Acta de Calificación de Ofertas.....	141
Anexo E. Solicitud de Cotización.....	142
Anexo F. Cuadro Comparativo de Ofertas .....	143
Anexo G. Acta Entrega Recepción.....	144
Anexo H. Detalle de Compras a Través de Ínfima Cuantía .....	145

## RESUMEN

Tame Línea Aérea del Ecuador, es una empresa dedicada al servicio aerocomercial, que dentro de su estructura organizacional cuenta con varias Gerencias, una de ellas la Gerencia de Logística misma que tiene como misión satisfacer las necesidades de la empresa, tanto aeronáuticas como de suministros y con la implementación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas y su Reglamento no cuenta con un documento que contenga la descripción de actividades que deben seguirse en los procedimientos de adquisiciones de bienes, servicios y ejecución de obras por lo que el presente trabajo es un manual que enlaza la información legal y administrativa que sirva de guía útil para el personal involucrado en el área, instaurando una estructura de trabajo organizada y eficiente en coordinación con el Sistema Nacional de Compras Públicas es un ente que regula dichos procedimientos a todas las empresas públicas que gracias a la implementación de tecnologías transparenta y dinamiza la producción nacional y la participación nacional permitiendo generar a Tame Línea Aérea del Ecuador la planeación en sus actividades por ende el ahorro de sus recursos económicos.

## **SUMMARY**

Tame Airline of Ecuador, is a company dedicated to commercial air service, that within its organizational structure has several Managers, one of them the same Logistics Management's mission is to meet the needs of the company, both aeronautical and supplies and with the implementation of the Organic Law of National Public Procurement System and Regulations does not have a document containing the description of activities to be followed in the procurement procedures for goods, services and execution of works so that this work is a manual that links the legal and administrative information to serve as a useful guide for staff working in the area, establishing a structure organized and efficient work in coordination with the National Public Procurement System is an entity which regulates those procedures to all companies public by implementing transparent and streamlines technology national production and national participation allowing generate Ecuador's Tame Airline planning their activities thus saving their financial resources.

# CAPITULO I

## TEMA

### 1.1 Antecedentes

Tame Línea Aérea del Ecuador, es una empresa dedicada exclusivamente a proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad, por ser considerada como una empresa del Estado debe regirse bajo lo que establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP) a través del organismo regulador el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) para realizar sus compras.

Tame Línea Aérea del Ecuador en la actualidad cuenta con diecisiete unidades de negocios; en el Ecuador: Esmeraldas, Baltra, San Cristóbal, Guayaquil, Quito, Santa Rosa, Loja, Cuenca, Lago Agrio, Coca y en Vuelo Chárter: Cali, La Habana, Cartagena, Punta Cana, Aruba, San Andrés, Panamá, mismos que para el normal desenvolvimiento de sus actividades tanto administrativas como operacionales requieren de la adquisición de bienes, servicios o ejecución de obras los cuales hasta el momento lo realizaban independientemente los jefes de las unidades de negocio creando un desorden en la planificación del presupuesto anual con el que cuenta la empresa además de que no se lo realiza bajo parámetros precontractuales para una adquisición como lo indica la LOSNCP.

Es por esta razón que se realizó una investigación de campo (Ver Anexo A) donde se determinó la necesidad de establecer procedimientos para mejorar la distribución de los recursos de la empresa por lo que se pretende estandarizar de manera urgente las adquisiciones a través de material de apoyo como es un manual de procedimientos para compras públicas en la Gerencia de Logística de TAME.

## **1.2 Justificación e Importancia**

La Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, no cuenta con un documento que contenga la descripción de actividades que deben seguirse en los procedimientos de adquisiciones de bienes, servicios y ejecución de obras, que cumpla con lo que establece la LOSNCP; por lo que se lo vienen realizando de manera empírica, sin regulaciones ni control alguno, creando a la empresa graves problemas presupuestarios y de planificación.

El presente trabajo pretende enlazar información legal y administrativa que sirva de guía útil para el personal involucrado en el área, dando agilidad a las necesidades que emiten las unidades de negocios, transparentando la información que circula sobre los Agentes de Adquisiciones, y generando a la empresa una organización efectiva que permita la coordinación de recursos.

Además se considera necesario realizar el presente trabajo Para mantener la certificación OHSAS 18001 que tiene Tame Línea Aérea del Ecuador, por lo que se considera necesario un manual de procedimientos de compras para la gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador se considera necesario un manual de procedimientos de compras para la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, el cual debe cumplir con las normas a la que la empresa y organismo reguladores del Estado requieren, generando sistemas administrativos que permitan ser más competitivos en el mercado aerocomercial nacional e internacional.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Establecer los procedimientos administrativos de compras públicas de la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea Del Ecuador, en base a lo que dictamina la LOSNCP, para poder instaurar una estructura de trabajo organizada y eficiente.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Recopilar información para la elaboración del presente trabajo.
- Identificar los procedimientos existentes para realizar compras y contrataciones de bienes y servicios ajustándose a lo que establece en la LOSNCP.
- Representar de forma gráfica los procedimientos identificados.

### **1.4 Alcance**

El presente trabajo describirá los procedimientos para realizar una adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras según las necesidades que emitan cada una de las unidades de negocios tramitados de manera estandarizada a través de la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, en base a la Ley y el Reglamento de Compras Públicas del Ecuador.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Procedimiento

Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente<sup>1</sup>

#### 2.2 Procedimiento Administrativo

El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BOQUERA OLIVER, José María - Derecho administrativo. Madrid: Civitas, 1992.

<sup>2</sup> CASSAGNE, Juan Carlos – Derecho Administrativo I. Buenos Aires: Abeledo-Perrot, 1997.

## 2.3 Diagramas

Son representaciones gráficas de los pasos a seguir para lograr el resultado pensando detenidamente en el orden y en las instrucciones correctas.

Los diagramas tienen las siguientes funciones:

1. Muestran gráficamente las acciones que se realizarán de acuerdo con el programa.
2. Ayudan a pensar claramente.
3. Ayudan a detectar errores.
4. Facilitan cambios en el programa.

### 2.3.1 Tipos De Diagramas

- Diagrama de Flujo
- Mapa Mental
- Diagrama de Procesos
- Diagrama Analítico
- Diagrama de Barras
- Diagrama de Tarta
- Organigrama

### 2.3.2 Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso,

los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.

- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.<sup>3</sup>

### **2.3.3 Tipos de Diagramas de Flujo**

- Formato vertical: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.

---

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

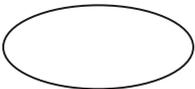
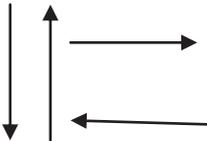
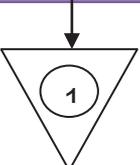
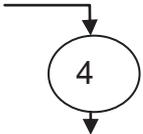
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujo gramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

## 2.3.4 Simbología y Significado

Tabla N° 1 Simbología y Significado

Símbolo	Nombre	Concepto
	Inicio y/o final	Índice de iniciar un proceso o la finalización del mismo, también es utilizado para realizar Conexiones de un proceso a otro.
	Dirección de Flujo o Línea de Unión	Flechas que indican la secuencia de acontecimientos y envío de documentos o acciones en el orden que deben ser realizados.
	Documento	Representa todos los papeles escritos reconocidos como documentos que sirven como un medio para describir que tipo de adquisición de bienes, servicios o ejecución de obras se va a realizar.
	Decisión o Alternativa	Indica el camino del flujo y los posibles procedimientos alternativos.
	Actividad	Representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento (Recibir, verificar, autorizar, elaborar, pagar, entregar).
	Archivo Temporal	Representa un archivo provisional el numero indica que en qué actividad se volverá a utilizar el documento
	Archivo Definitivo	Representa un archivo donde se conservara la documentación permanentemente.
	Conector de Página	Es el enlace entre una página a otra
	Conector de Actividad	Representa la conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

## **2.4 Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

### **2.4.1 Requisitos de un buen control**

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### **2.4.2 Importancia del control**

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios

nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas, el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.<sup>5</sup>

## **2.5 Administración del Tiempo**

Esencialmente un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados. Administrar el tiempo eficazmente, es un "Don", que se puede desarrollar por la mayoría de las personas que se lo propongan.

La administración del tiempo se debe conceptuar como una manera de ser y una forma de vivir, hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los ejecutivos.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATTO, Adalberto Administración: Proceso Administrativo Tercera Edición Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.

Algunas de las características del tiempo son:

- Puede ser un enemigo a vencer o un aliado si lo logramos organizar.
- Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias de los ejecutivos.
- Puede ser un amigo o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- No se puede comprar.
- No se puede atrapar, detener o regresar.
- Es lo más valioso que tiene los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.
- Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo

## **2.6 Definiciones Utilizadas en La Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública**

- a. Bienes y Servicios Normalizados: Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologados y catalogados.
- b. Catálogo Electrónico: Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.
- c. Mejor Costo en Bienes o Servicios Normalizados: Oferta que cumpliendo con todas las especificaciones y requerimientos técnicos, financieros y legales exigidos en los documentos precontractuales, oferte el precio más bajo.
- d. Mejor Costo en Obras, o en Bienes o Servicios No Normalizados: Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros y legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección. En todo caso,

los parámetros de evaluación deberán constar obligatoriamente en los Pliegos.

- e. Mejor Costo en Consultoría: Criterio de “Calidad y Costo” con el que se adjudicarán los contratos de consultoría, en razón de la ponderación que para el efecto se determine en los Pliegos correspondientes, y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento.
- f. Participación Local: Se entenderá aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores que tengan su domicilio en el cantón donde se realiza la contratación.
- g. Participación Nacional: Aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.
- h. Pliegos: Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.
- i. Presupuesto Referencial: Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.
- j. Registro Único de Proveedores.- RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.
- k. Situaciones de Emergencia: Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

## 2.6.1 Objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública

Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

- Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
- Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
- Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
- Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
- Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
- Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
- Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
- Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
- Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,

- Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.<sup>6</sup>

### **2.6.2 Catálogo Electrónico del INCOP**

Como producto del Convenio Marco, el Instituto Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRAS PUBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.

### **2.6.3 Subasta Inversa**

Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRAS PUBLICAS.

### **2.6.4 Licitación**

La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

---

<sup>6</sup> Suplemento -- Registro Oficial N° 395 -- Lunes 4 de Agosto del 2008, Ley Orgánica del Sistema Nacional de compras Públicas

- Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
- Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

### **2.6.5 Procedimientos de Cotización**

Este procedimiento, se utilizará en cualquiera de los siguientes casos:

- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico; y,
- La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico.
- En cualquiera de los casos previstos en los números anteriores, se invitará a presentar ofertas a por lo menos cinco proveedores registrados en el RUP escogidos por sorteo público. Sin perjuicio de los cinco posibles oferentes favorecidos en el sorteo, podrán participar en el procedimiento toda persona natural o jurídica registrada en el RUP, que tenga interés.

- De no existir dicho número mínimo, se podrá invitar a presentar ofertas al número de proveedores que consten registrados en el RUP, situación que deberá ser justificada por la Entidad Contratante y comunicada al INCP, para la correspondiente verificación, de ser el caso. Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante, y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

### **2.6.6 Contrataciones de Menor Cuantía**

Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente. En el caso previsto en el número 2 se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación.

De requerirse pliegos, éstos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

### **2.6.7 Contratación Preferente**

En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Para las contrataciones de obra que se seleccionan por procedimientos de cotización y menor cuantía se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas que estén calificadas para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Solamente en caso de que no existiera oferta de proveedores que acrediten las condiciones indicadas en los incisos anteriores, se podrá contratar con proveedores de otros cantones o regiones del país. El Instituto Nacional de Contratación Pública, en los modelos correspondientes, incluirá disposiciones para el cumplimiento de este mandato y velará por su efectiva aplicación.<sup>7</sup>

### **2.6.8 Estrategias para la Aplicación de un Manual de Procedimientos**

---

<sup>7</sup> Suplemento -- Registro Oficial N° 395 -- Lunes 4 de Agosto del 2008, Ley Orgánica del Sistema Nacional de compras Públicas

- Orientar los conocimientos tecnológicos para los funcionarios que manejan el Portal de Compras Públicas, que garantice la calidad del gasto público en concordancia con el Sistema Nacional de Contratación.
- Transparentar los procedimientos de adquisición de bienes servicios y ejecución de obras que permitan dar buen uso a los recursos públicos
- Agilitar los procesos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras sistematizándolos con normas y modelos estandarizados que permitan un mejor desenvolvimiento de la empresa.
- Categorizar la información constituida sobre la base legal del Sistema de Contratación Pública por instituciones jurídicas, para facilitar la aplicación de los procedimientos correspondientes a la naturaleza de los objetos de contratación.
- Identificar los parámetros legales correspondientes a la contratación de bienes, servicios y ejecución de obras, a fin de aplicarlos con objetividad y pertinencia.
- Diferenciar los procedimientos de la contratación aplicados a los bienes normalizados y no normalizados según montos referenciales.
- Aplicar la normativa, procedimientos y herramientas tecnológicas para la optimización del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Retroalimentación del Sistema, en base a los procedimientos sistematizados.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL TEMA

#### 3.1 Introducción

Tame Línea Aérea del Ecuador, se encuentra jerarquizada con estamentos y mandos superiores así como unidades de asesoramiento, control, técnico – administrativas y operacionales, que permiten la delimitación de las responsabilidades y el establecimiento de la cadena de autoridad y subordinación.<sup>8</sup>

Es así que la empresa está constituida funcionalmente por; Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Asesor, Nivel de Control, Nivel Técnico Administrativo y Nivel Operativo.

El 05 del de junio del 2007, se publica el “REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CONTRATACIONES DE TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR” aprobados por El Directorio de TAME, en sesión DIR.2007.11 del 05 de junio del 2007, con Resolución No. DIR.2007.36. en la que también se derogan y quedan sin efecto todas aquellas disposiciones o reglamentos que se hubieren aplicado con anterioridad a la expedición del presente Reglamento, en especial El Reglamento del Comité Especial de Concursos de TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR aprobado por el Directorio en sesión Nro. DIR.2000.06 del 08 de marzo del 2000, mediante Resolución No. DIR.26.<sup>9</sup>

Por lo que la Gerencia de Logística se limitaba a:

- Manejar la racionalización y adecuado aprovechamiento de los suministros de oficina,

---

<sup>8</sup> Manual de Organización de Tame Línea Aérea del Ecuador.

<sup>9</sup> Reglamento Del Comité De Contrataciones De Tame Línea Aérea Del Ecuador

- Mantenimiento y adecuaciones de los activos fijos que dispone la empresa
- Adquisición de material aeronáutico, equipos, implementos y más elementos de trabajo, en coordinación con la Gerencia de Mantenimiento.

Considerándose además que estas funciones las realizaba en el ámbito nacional, ya que cada unidad de negocios y las estaciones en provincias realizan procedimientos de adquisición de bienes y servicios y ejecución de obras con partidas presupuestaria independientes.

### **3.2 Situación Actual**

Tame Línea Aérea del Ecuador por ser una empresa del estado, mediante Registro Oficial No. 1002 Ley No. 133 de 10 de julio de 1996, se encuentra sometida a la aplicación de la LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA que se lo ha realizado transitoriamente desde el 4 de Agosto del 2008 según Registro Oficial N° 395, principalmente para que articule y armonice a todas las instancias, de planificación, programación, presupuesto, control, administración y las adquisiciones de bienes servicios y ejecución de obras públicas que se realizan con recursos públicos.

Es así que la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea para acogerse al funcionamiento de la LOSNCP decide estandarizar todas las adquisiciones de bienes, servicios o ejecución de obras sean estas que se generen a nivel nacional o en sus diferentes unidades de negocios, para poder establecer una planificación como la que se propone

Por la gran capacidad que se piensa centralizar a través de la Gerencia de Logística el personal que labore en ella debe estar plenamente capacitado para no interferir con la actividad administrativa y operacional con la que opera una empresa aerocomercial.

### 3.2.1 El Sistema y su funcionamiento

El Sistema Nacional de Compras Públicas es un ente que regula los procedimientos de adquisición de bienes, servicios o ejecución de obras a las empresas públicas que gracias a la implementación de tecnologías transparente y dinamiza la producción nacional y la participación nacional permitiendo generar a Tame Línea Aérea del Ecuador la planeación en sus actividades por ende el ahorro de sus recursos económicos.

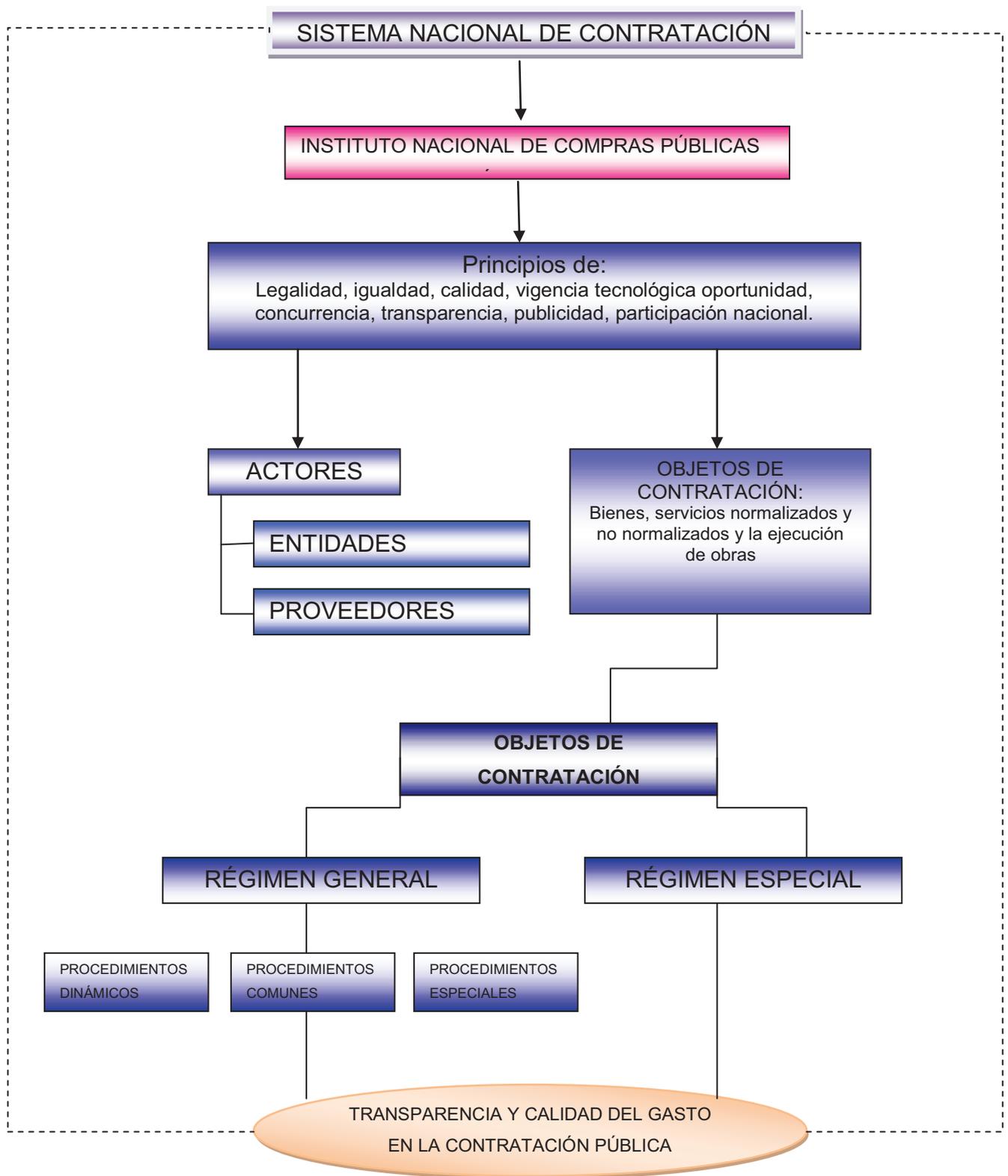
A continuación se indica el link en el que se accede al portal de Compras Públicas

<http://www.compraspublicas.gov.ec/>



Figura N° 1 Página Principal del Portal de Compras Públicas

Con el siguiente diagrama se indica la forma en la que funciona el Portal de Compras Públicas



Elaborado por: Lucía Zurita

Fuente: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

**Figura N° 2 Funcionamiento del Sistema Nacional de Contratación Pública**

### 3.2.2 Objetivos

Los objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública son, de acuerdo con la ley, los siguientes:

1. Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;
2. Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;
4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas consideraran en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;
5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;
6. Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir;

7. Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado establezca apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal, en beneficio de sectores económicos y sociales determinados;
8. Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios y en general cualquier otro acuerdo o práctica concertada, escrita o verbal, oficial u oficiosa, entre dos o más agentes económicos, tendientes a impedir, restringir, falsear o distorsionar las condiciones de acceso de los usuarios a dichos bienes y servicios; y,
9. Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.<sup>10</sup>

### **3.2.3 Principios**

Para cumplir estos objetivos, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública deberá aplicarse atendiendo a los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;

---

<sup>10</sup> Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Publica Art. 2

4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.<sup>11</sup>

### **3.2.4 Participación Nacional según la LOSNCP**

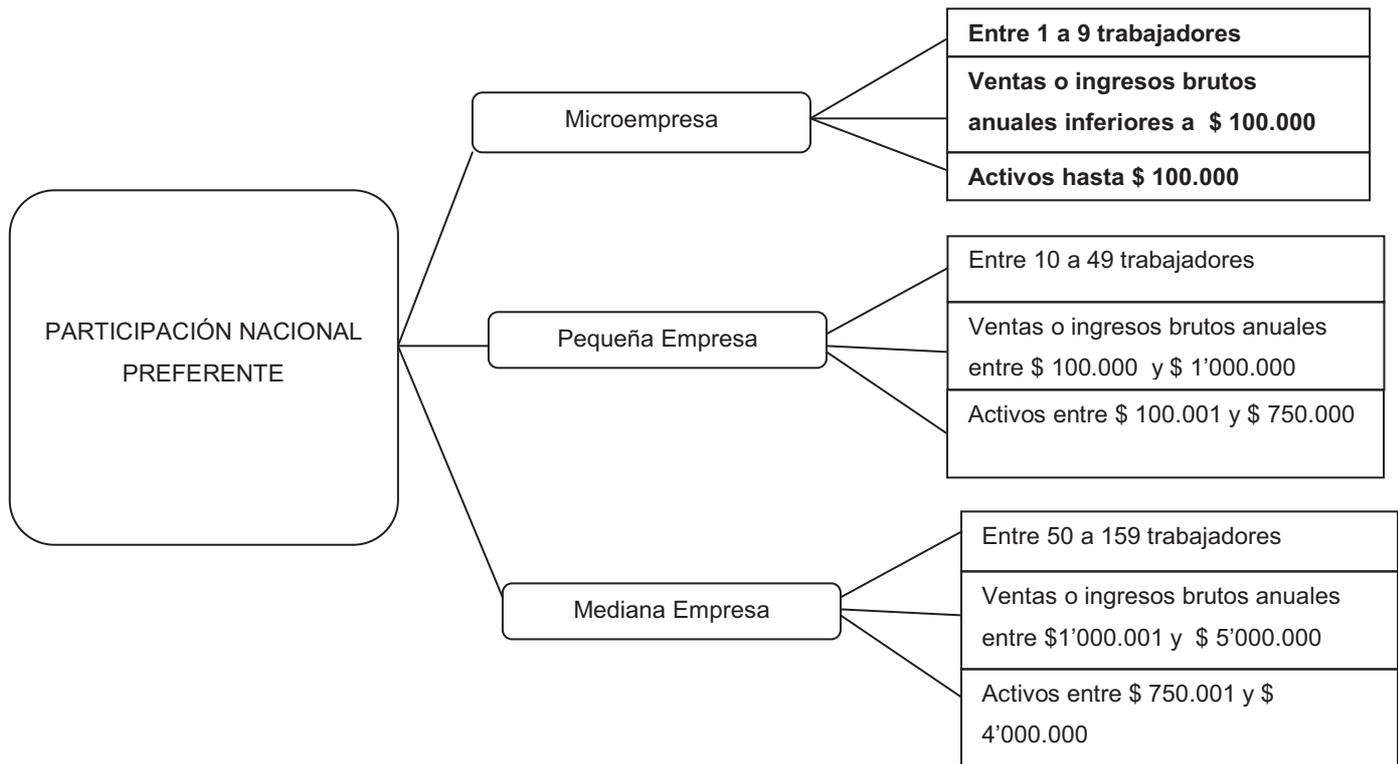
Entre los objetivos del SNCP están el promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional e incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

Para el cumplimiento de estos objetivos la LOSNCP, mediante su reglamentación, ha determinado políticas y estrategias para el ejercicio de la participación como un derecho y un deber ciudadano. Las personas naturales y jurídicas pueden participar en los procesos contractuales desde dos ámbitos, uno como proveedores del Estado y dos, como veedores de dichos procesos.

Para favorecer la participación nacional y local se ha previsto en la LOSNCP, mecanismos como la feria de inclusión y la compra inclusiva. Estas estrategias establecen criterios de participación de la micro, pequeña y mediana empresa; de igual manera, priorizan la selección de proveedores nacionales por sobre los extranjeros.

---

<sup>11</sup> Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Publica Art. 3



Elaborado por: Lucía Zurita

Fuente: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

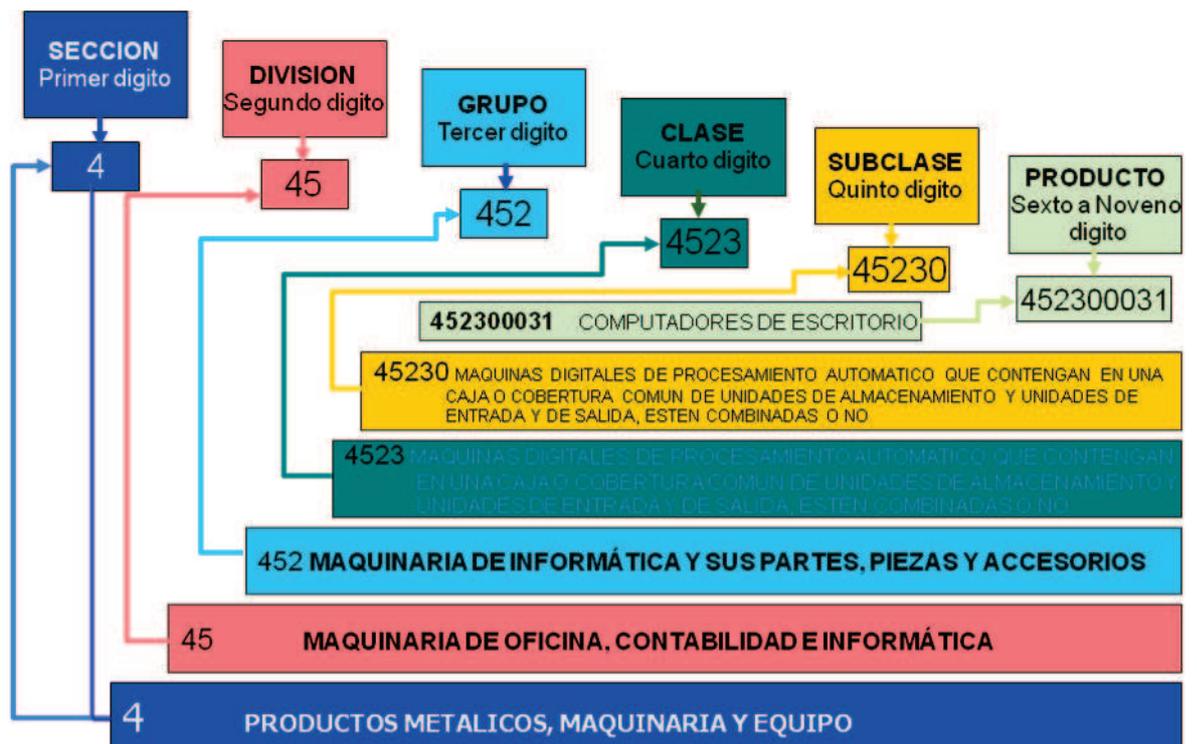
**Figura N° 3 Participación Nacional Preferente**

### 3.2.5 Clasificador Central de Productos

El INCOP sistematiza la información que se desprende de la demanda de las entidades contratantes en un banco de datos que se hace accesible al usuario del sistema de manera que se puede seleccionar los objetos de contratación requeridos.

Se puede acceder a la información sobre bienes y servicios no normalizados registrados en el Sistema a través del buscador disponible en el portal de compras públicas [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), que permite también crear un proceso de contratación.

## CLASIFICADOR CENTRAL DE PRODUCTOS



Elaborado por: Lucia Zurita

Fuente: Portal de compras Públicas [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)

**Figura N° 4 Clasificador Central de Productos**

### 3.2.6 Plan Anual de Contratación Pública

El Plan anual de Contratación Pública es una herramienta muy importante en el proceso de contratación tanto por su función de exigir a Tame Línea Aérea del Ecuador el cumplimiento de sus metas, la planificación de sus actividades y la transparencia que esta brinda.

Como lo regula la LOSNCP el mismo tiene que ser publicado en el portal de compras públicas hasta el 15 de enero de cada año, el mismo que contendrá las adquisiciones de bienes servicios o ejecución de obras, incluidos los de que se contratarán durante el año en curso.

El Plan Anual de Contratación podrá ser reformado por la máxima autoridad o su delegado, mediante resolución debidamente motivada, la misma que junto con el plan reformado serán publicados

en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec). Salvo las contrataciones de ínfima cuantía o aquellas que respondan a situaciones de emergencia, todas las demás deberán estar incluidas en el PAC inicial o reformulado.

Los procesos de contrataciones deben ejecutarse conforme esta determinado en el Plan Anual de Contratación, previa consulta de la disponibilidad presupuestaria, o acepción de circunstancias no previstas al momento de la elaboración del PAC que hagan necesario su modificación. Los formatos del PAC son elaborados por el INCOP.

### **3.2.7 Registro Único de Proveedores**

Es la habilitación de personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, con capacidad de contratar de acuerdo a la ley, el registro contendrá información proporcionada por los proveedores y la interoperación con otras entidades públicas y privadas, la actualización de dichos datos es automática y permanente.

El RUP contiene a proveedores que están habilitados o inhabilitados para celebrar contratos con empresas del estado, determinados ya sea por ser contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos.

### **3.2.8 Montos para los Procedimientos de Contratación**

Se debe identificar el procedimiento de contratación que deben realizar, en función del Objeto y el Monto de la contratación como se muestra a continuación:

**Tabla N° 2 Montos para los Procedimientos de Contratación**

<b>Objeto Contratación</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Montos</b>	<b>Coficiente PIE</b>
Bienes y Servicios Normalizados	Compra por catálogo	Sin límites	
	Subasta inversa electrónica	Sin límites	
	Menor cuantía	Hasta \$ 47.900,50	menor o igual al 0.000003
	Cotización	De \$ 47.900,50 a \$ 359.253,75	entre el 0.000002 y 0.000003
	Licitación	Más de \$ 359.253,75	mayor al 0.00002
	Menor cuantía	Hasta \$ 47.900,50	menor o igual al 0.000003
Bienes y servicios no normalizados	Cotización	De \$ 47.900,50 a \$ 359.253,75	entre el 0.000002 y 0.000003
	Licitación	Más de \$ 359.253,75	mayor al 0.00002
	Menor cuantía	Hasta \$ 167.651,75	menor al 0.00001
	Cotización	De \$ 167.651,75 a \$ 718.507,50	entre el 0.000001 y 0.000004
	Licitación	Más de \$ 718.507,50	mayor 0.00004
	Obras	Contratación Integral por precio fijo	Más de \$ 23'950.249,96
Consultoría	Contratación directa	Hasta \$ 47.900,50	menor o igual al 0.000003
	Lista corta	De \$ 47.900,50 a \$ 237.269	entre el 0.000002 y 0.000003
	Concurso público	Más de \$ 237.269	mayor al 0.00002

Elaborado por: Lucia Zurita

Fuente: Portal de compras Públicas [www.copraspublicas.gov.ec](http://www.copraspublicas.gov.ec)

Los montos de contratación varían cada año según el presupuesto anual aprobado por el Ministerio de Finanzas.

### **3.3 Identificación de los Procesos del Sistema nacional de Contratación Pública**

La LOSNCP establece dos regímenes de contratación los cuales responden fundamentalmente a la naturaleza del objeto de contratación, siendo este Régimen General y Régimen Especial.

Para poder iniciar el procedimiento en cualquiera de los casos antes mencionados es necesario tomar en cuenta los requerimientos básicos, que según el Art. 23 de la LOSNCP determina, para ello es obligación contar con:

#### **Resolución de Inicio de Proceso**

La máxima autoridad o su delegado emitirá una resolución debidamente fundamentada en la que se autorice dar inicio con el correspondiente procedimiento dinámico que se establezca previamente se determine con la LOSNCP.

#### **Informe de la Necesidad**

Elaborado por el área requirente de la contratación. Dicho informe de necesidad debe ser claro y preciso, además debe contar con la cantidad de detalles suficientes como para que cualquier persona que lo lea por primera vez pueda comprender a cabalidad la motivación que se tiene para poder ejecutar cualquier proyecto o la necesidad que se tiene para poder desenvolverse normalmente en sus actividades. Este

documento deberá incorporar los siguientes párrafos: (Ver Formato en el Anexo B)

**Antecedentes.-** Sirven de guía para fundamentar la adquisición o contratación que se piensa realizar que le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo tratar la necesidad.

**Desarrollo.-** Detallar de qué manera el proyecto mencionado en los **antecedes** influye en el desarrollo del área que solicita especificando los fondos de la partida presupuestaria de la cual se tomará el valor referencial del bien.

**Conclusiones.-** Indicar claramente lo que se desea adquirir y su relevancia en el cumplimiento del trabajo o las consecuencias negativas de no adquirir el bien o servicio.

**Recomendaciones.-** Párrafo en el cual el requirente debe recomendada motivadamente el proceso de contratación a seguir insinuando el plazo de ejecución de la necesidad, en cumplimiento con lo que establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.

**Especificaciones Técnicas.-** Es el documento en el cual se definen las características exactas y precisas del bien, contratación de servicios, consultorías, asesoramientos, publicidad, estudios, y ejecución de obras que se desea adquirir o contratar. (Ver Formato en el Anexo C)

### **Características, Especificaciones para EQUIPOS**

- Indicar cuál es el bien a adquirirse

- No se debe indicar la marca
- Indicar la cantidad exacta requerida
- Dimensiones (si se lo requiere; centímetros, metros, pulgadas.)
- Origen de Fabricación
- Resolución
- Tipo de material
- Colores
- Características del Hardware
- Características del Software
- Garantía
- Soporte técnico
- Peso
- Accesorios
- Tipo de Funcionamiento
- Cualquier detalle técnico que defina exactamente las características del bien

### **Características, Especificaciones para SERVICIOS**

- Tipo de Servicio
- Experiencia
- Productos a utilizarse en el tiempo de contratación
- Número de personas a utilizarse en la prestación del servicio
- Garantías del Servicio
- Tiempo de duración del contrato.
- Indicar claramente si existirá o no viáticos
- Indicar si Tame o el contratista será el responsable de la transportación (En el Caso de requerirse)

- Indicar si el Contratista deberá pagar algún rubro adicional (Tasas Aeroportuarias, Arrendamiento, etc.)
- En el caso de existir varios trabajos dentro de un mismo contrato se deberá solicitar costos unitarios.
- Indicar si para la contratación del servicio es necesario estar calificado en alguna agremiación.
- Los horarios en el que el servicio va a ser solicitado
- Indicar que tipo de herramientas se utilizara en este servicio.
- Indicar si es necesario Certificados de Honorabilidad de las personas que vayan a prestar el servicio a Tame
- Cualquier otra característica especial del servicio requerido

**NOTA:** Las características mencionadas anteriormente tanto en los equipos como en los servicios pueden variar según las necesidades que se tenga, este es solo un formato al cual se pueden acoger como una guía.

### **Certificación de Fondos**

Documento en el cual la Gerencia de Finanzas indica que la adquisición de bienes, contratación de servicios, consultorías, asesoramientos, publicidad, estudios, o ejecución de obras solicitado, se encuentran debidamente presupuestados y dentro del Plan Anual de Compras (PAC) y se cuenta con los fondos necesarios para la ejecución de los mismos. Cada departamento solicitante se hace responsable por la utilización de dichos valores.

### **Elaboración de los Pliegos**

En el portal de Compras Públicas el sistema nos presenta el icono Publicaciones el mismo que desplaza la opción de “**Modelo de Pliegos**” se podrá obtener los Pliegos acorde a las necesidades que Tame lo requiera, mismos que contendrán lo siguiente:

- **Ámbito de aplicación**
- **Comisión Técnica**
- **Participantes**
- **Auto invitación**
- **Inhabilidades**
- **Modelos obligatorios de pliegos**
- **Obligaciones del Oferente**
- **Preguntas, Respuestas y Aclaraciones**
- **Modificación de los Pliegos**
- **Convalidación de errores de forma**
- **Causas de Rechazo**
- **Adjudicación y Notificación**
- **Garantías**
- **Cancelación del Procedimiento**
- **Declaratoria de Procedimiento Desierto**
- **Negociación**
- **Adjudicatario Fallido**
- **Proyecto del Contrato**
- **Moneda de Cotización y Pago**
- **Reclamos**
- **Administración del Contrato**

### 3.3.1 Régimen General

Los procedimientos de Régimen General son aquellos bienes y servicios normalizados adquiridos a través del portal de compras públicas ([www.portaldecompraspublicas.gob.ec](http://www.portaldecompraspublicas.gob.ec)), a través de los procedimientos dinámicos que se señala a continuación.

#### 3.3.1.1 Catalogo Electrónico

Procedimiento por el cual se registran y se adquieren los bienes y servicios normalizados dentro de un convenio marco por parte de los proveedores debidamente registrados en el RUP, contemplando una base de parámetros de objetivos establecidos por la normativa dictada por el INCOP.

#### Procedimiento Precontractual

- Comprobar si el bien o servicio consta en el catalogo electrónico
- Comprueba el requerimientos y Especificaciones Técnicas
- Elaboración de los pliegos
- Resolución de Aprobación de los pliegos
- Elaboración del Acta de entrega - recepción

**Selección de ítems para la compra.-** se escoge la categoría que se desea adquirir, el mismo desplegara información sobre la descripción, los atributos, el convenio marco, las fotos, costo, descuento, fecha de entrega.

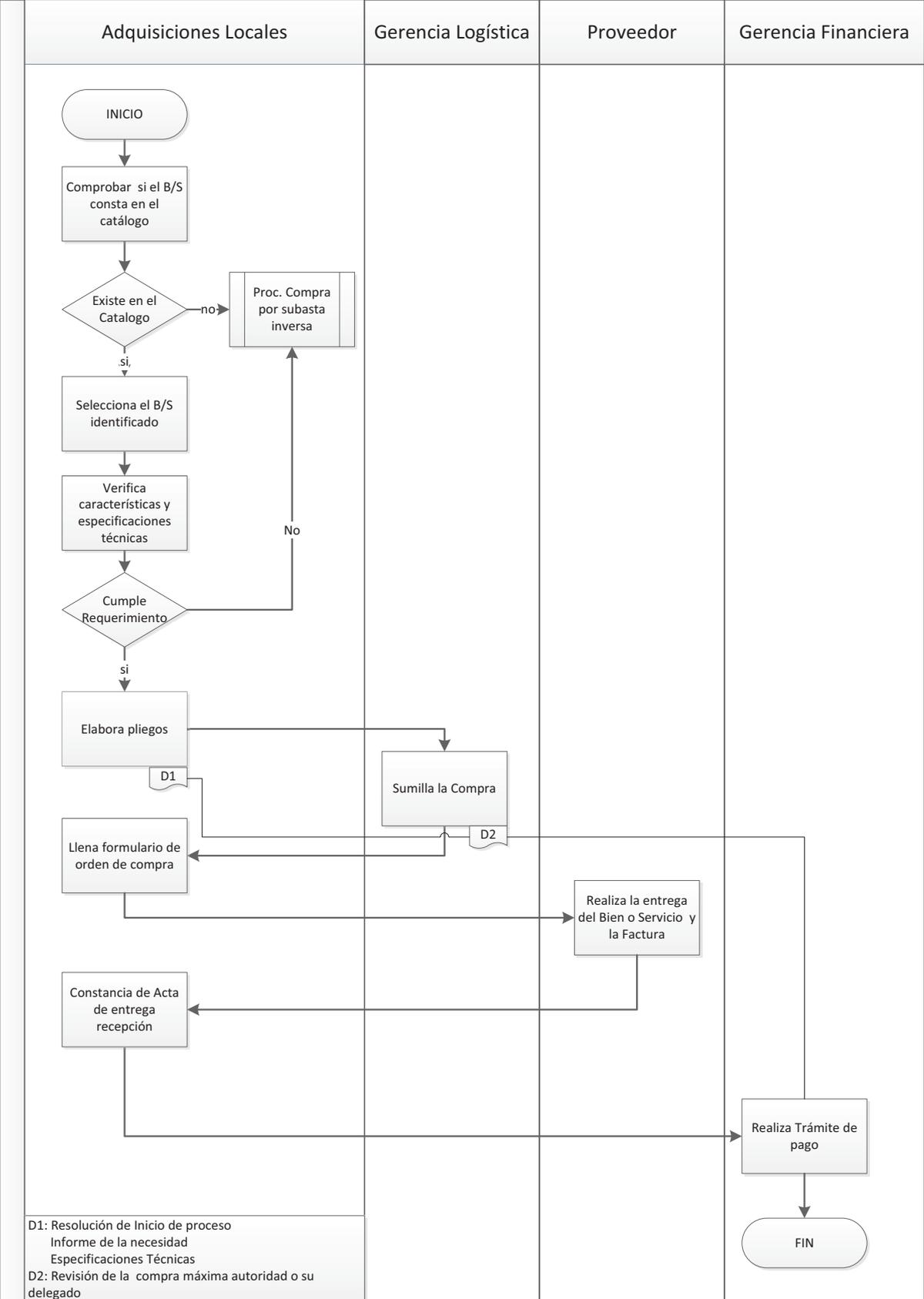
**Compra.-** Se debe hacer referencia sobre las cantidades a adquirirse, impuestos tributarios a pagarse, automáticamente saldrá el costo final que aparecerá en la factura.

**Confirmación de la orden de compra.-** El sistema despliega una pantalla donde ejerce un control interno, en un mensaje posterior se advierte que las órdenes de compra generadas no podrán ser anuladas.

Para la confirmación de la orden de compra es necesario introducir datos del representante legal de Tame Línea Aérea del Ecuador, además del número de Resolución de inicio de compra, al pulsar **“Continuar”** el sistema hará un resumen de lo que se pretende comprar además de los descuentos que se aplica, los impuestos el tiempo de entrega y valor total a emitirse en la factura, al momento de **“Confirmar”** Tame Línea Aérea del Ecuador no podrá retractarse, las órdenes de compra generados pueden ser impresas para el respectivo pago de la factura.

**Pago.-** El expediente completo pasara al área de Finanzas para que se realice la transferencia correspondiente, el expediente se almacenara en los tomos de Egresos del Inventario de contabilidad.

**PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE BIENES O SERVICIOS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO**



### **3.3.1.2. Subasta Inversa**

La subasta inversa electrónica se realizará cuando las entidades contratantes requieran adquirir bienes y servicios normalizados cuya cuantía supere el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, que no se puedan contratar a través del procedimiento de Compras por Catálogo Electrónico<sup>12</sup>, el mismo que hace una invitación directa a los proveedores habilitados en RUP, los proveedores interesados en participar pujan el precio que fija Tame Línea Aérea del Ecuador a la baja hay que considerar que a más de tener los precios más bajos el Portal de Compras Públicas delimita parámetros de Producción Nacional en las que se favorece a las empresas que están dentro de las MYPES.

#### **Procedimiento Precontractual**

##### **Creación del Proceso de Contratación**

PASO 1 Información básica

PASO 2 Seleccionar el producto

PASO 3 Plazos y Fechas

PASO 4 Archivos, adjuntar pliegos y especificaciones técnicas.

PASO 5 Anexos

##### **Invitación a los Proveedores**

El sistema automáticamente escoge a los proveedores inscritos en la categoría del CPC, para emitir una invitación a la participación

---

<sup>12</sup> RGLOSNCNP Art. 44 pág. 14

para presentar las ofertas técnicas del bien servicio o consultoría a adquirirse o contratarse.

## **Preguntas y Aclaraciones**

Los proveedores interesados en participar en el proceso de bien servicio o consultoría a adquirirse o contratarse podrán realizar preguntas y solicitar aclaraciones sobre los pliegos a Tame Línea Aérea del Ecuador las respuestas a las preguntas o aclaraciones, no provocara modificaciones a los pliegos, y en el caso de existir, se realizarán a través del Portal de Compras Públicas.

En esta etapa todas las preguntas y respuestas serán visualizadas por todos los usuarios, manteniendo oculta su identidad.

Para revisar las preguntas realizadas por los proveedores o para enviar una aclaración, la Entidad Contratante debe ingresar al link “Ver Preguntas y/o Aclaraciones”, donde se mostrará la siguiente pantalla:

## **Entrega de Propuesta Técnica**

Se debe receptor las propuestas de los oferentes interesados en participar, cuya fecha límites es la indicada como “Fecha Límite entrega Ofertas”.<sup>13</sup> Las ofertas Técnicas contendrán básicamente 6 formularios básicos los mismos que son:

- Formulario No. 1 Carta de Presentación y Compromiso.
- El oferente, para ser considerado, deberá:
  - Ofertar todos y cada uno de los bienes y servicios presentados

---

<sup>13</sup> Manual de Usuario Subasta Inversa Electrónica Agosto 2010

- No presentar precios pero considerar que al momento de ofertar no se debe incluir el Impuesto al Valor Agregado IVA
- Formulario N° 2 Datos generales del oferente.
- Formulario N° 3 Modelo de carta de confidencialidad.
- Formulario N° 4 Soporte Técnico.
- Formulario N° 5 Información de accionistas de personas jurídicas (Resolución INCOP No.037-09).
- Formulario No. 6 y 6 A de agregado nacional.
- Si el caso lo amerita:
  - Certificados de trabajos exitosos similares,
  - Muestras
  - Diseños y
  - Fotografías.

Los mismos que serán presentados en sobre cerrado con la siguiente caratula:

<b>SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA</b>
<b>TAME-(SIGLAS DEL PROCEDIMIENTO)-(NUMERICO ASIGNADO)-(AÑO)</b>
<p><b>SOBRE ÚNICO</b></p> <p>Señor:  <b>Bgrl. Gustavo Cuesta Moscoso</b>          Presidente Ejecutivo          TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR          Presente</p> <p>PRESENTADA POR: <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 200px; height: 1em;"></span></p> <p>OBJETO DEL CONTRATO: <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 250px; height: 1em;"></span></p>

Elaborado por: INCOP

Fuente: Pliego Subasta Inversa Pag.18 [www.copraspublicas.gov.ec](http://www.copraspublicas.gov.ec)

**Figura N° 5 Caratula presentación oferta**

No se tomarán en cuenta las ofertas entregadas en otro lugar o después del día y hora fijados para su entrega-recepción.<sup>14</sup>

### **Calificación**

De conformidad con el Art. 45, La calificación técnica de las ofertas presentadas será realizada por:

1. La máxima autoridad o su delegado, o,
2. Por una Comisión Técnica integrada de conformidad con lo previsto en el Art. 18 del RGLOSNP

En el día y hora señalados para el efecto, se procederán a calificar las ofertas técnicas de los participantes que hubieren cumplido las condiciones definidas en los pliegos; de todo lo cual se dejará constancia en un acta<sup>15</sup> (Ver Anexo D).

Hay que considerar ciertas variantes en una calificación como son:

- La calidad del producto o servicio a ofertarse,
- Margen de participación local y nacional.
- En bienes tendrá que tener más del 40% de participación nacional.
- En servicios tendrá que tener más del 60% de participación nacional.
- En los dos casos de no cumplirse los parámetros establecidos por el INCOP, serán automáticamente

---

<sup>14</sup> Pliego Subasta Inversa Pag.18

<sup>15</sup> RGLOSNCP Art. 45 numeral 1 y 2

descalificados, a excepción de aquellos bienes o servicios que no exista en la oferta nacional.

Para finalizar la calificación se subirá el acta y se pulsara el icono de “Finalizar Calificación”, en el caso de no realizar este paso la calificación no dará lugar a la puja y por ende terminado el proceso.

### **Oferta Inicial**

Los proveedores cuya oferta haya sido calificada y habilitada, deberán enviar la oferta económica inicial a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), a fin de participar en la puja.

Las ofertas económicas iniciales presentadas a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), obligan al oferente a cumplir las condiciones técnicas y económicas ofertadas en el caso de resultar adjudicado, aun cuando no participare en el acto de la puja.<sup>16</sup>

En el momento en que el proveedor sube al portal su oferta económica se recibe un email de alerta, a la cuenta personal del agente de adquisiciones creador del proceso.

### **Puja**

En el día y hora señalados en la convocatoria, se realizará la puja hacia la baja a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), en la cual participarán únicamente los proveedores calificados, habilitados y que hayan enviado su oferta económica inicial, cuyas

---

<sup>16</sup>Modelo Pliego Subasta Inversa Pág. 15

ofertas se aplicarán los márgenes de preferencia detallados anteriormente.

El Portal de Compras Públicas determina automáticamente cual es la mejor oferta en base al, producción nacional y las MYPES.

### **Negociación única**

De existir una sola oferta calificada, o si una sola oferta resultare habilitada, o un solo oferente presentare su oferta económica inicial, se realizará una sesión de negociación de acuerdo a lo establecido en el artículo 47 (reformado) del RGLOSNCP.

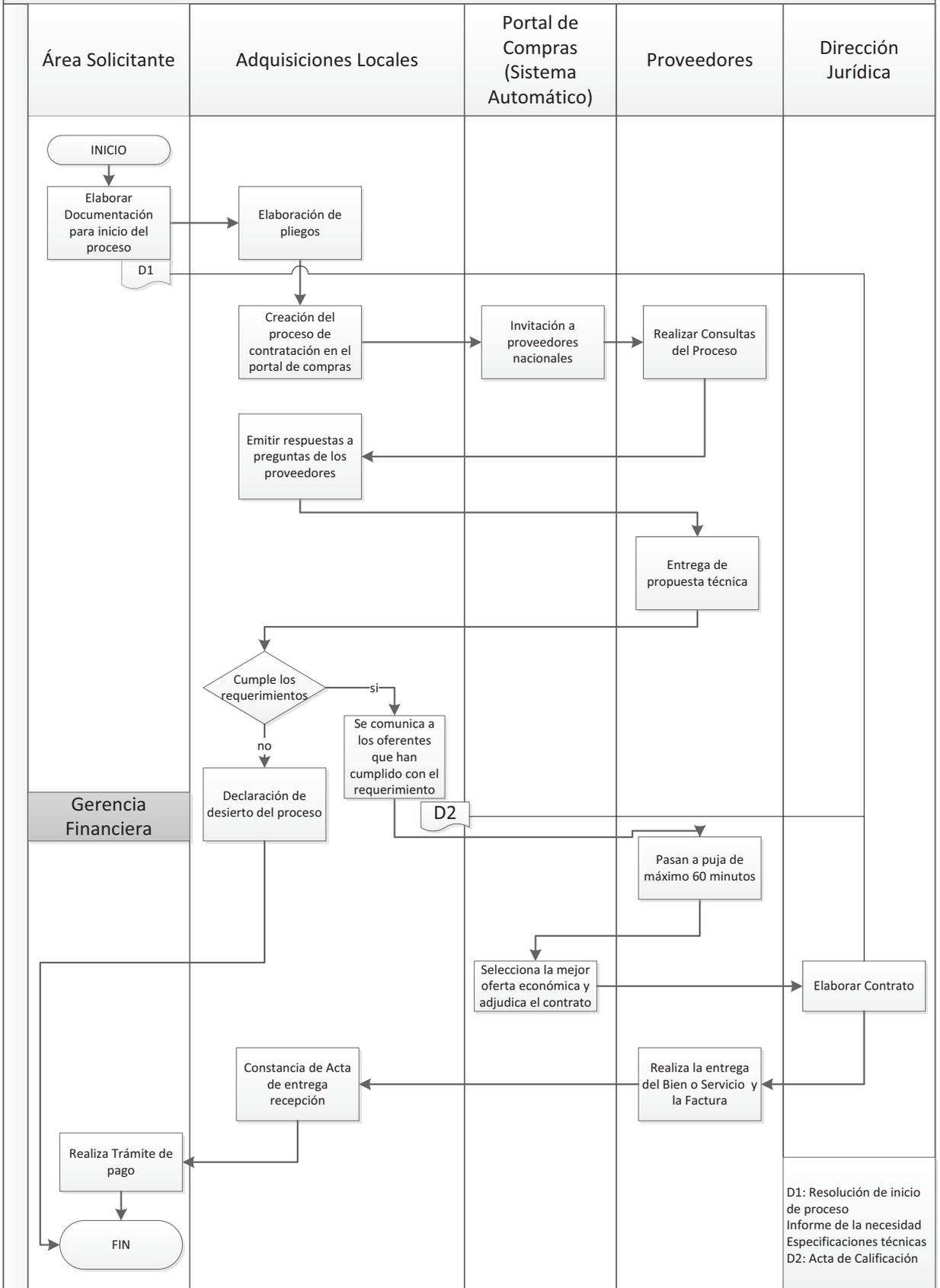
### **Adjudicación**

La máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, adjudicará el contrato mediante resolución motivada, observando para el efecto lo definido en el artículo 6 de la Ley.

### **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.

PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE BIENES O SERVICIOS POR SUBASTA INVERSA



### **3.3.1.3. Menor Cuantía**

Para las contrataciones previstas en los numerales 1 y 3 del Art. 51 de la Ley, cuya cuantía no exceda el monto equivalente al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado, la máxima autoridad o su delegado de Tame Línea Aérea del Ecuador podrá seleccionar directamente y adjudicar al contratista que cumpla con los requerimientos de la contratación previstos en los pliegos elaborados por la entidad contratante sobre la base de los formatos elaborados por el INCOP<sup>17</sup>, privilegiando la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

#### **Procedimiento Precontractual**

##### **Creación del proceso**

La creación del proceso de Menor Cuantía de bienes o servicios consta de 7 pasos, los que se detallan a continuación:

- Paso 1: Información básica
- Paso 2: Registro de productos
- Paso 3: Parámetros de Evaluación
- Paso 4: Parámetros de inclusión preferente
- Paso 5: Selección del Proveedor
- Paso 6: Plazos y Fechas
- Paso 7: Anexos

---

<sup>17</sup> RGLOSNCNP Art. 58 pág. 17

## **Aceptación del Proveedor**

Una vez publicado el proceso, la invitación llega inmediata y automáticamente en el portal al proveedor medio por el cual el mismo deberá mostrar su interés en participar de la adquisición de bienes, servicios haciendo un clic en el código del proceso.

## **Pre-selección del Proveedor**

Cuando el proveedor olvida enviar a tiempo la Aceptación o cuando rechaza la misma, el sistema le permitirá a la Entidad Contratante la opción de Re-seleccionar ya sea a otro proveedor o al mismo. A la vez el sistema indicará un reporte donde se evidenciará si el proveedor rechazó, aceptó o no contestó a la propuesta.

## **Entrega de Ofertas**

Al culminar la fecha de Respuestas el proveedor deberá ingresar al portal y enviar su oferta económica, verificando que el proceso se encuentre en el Estado “En Curso”, luego deberá ingresar al link “Entregar oferta”, Apertura de Ofertas y Solicitud de Convalidación.

## **Respuesta a la Convalidación**

Es importante que recuerde también que si el proveedor adjunta el archivo de Aceptación a la invitación formulada sin que luego haga clic en el botón “Aceptar”, el sistema adjuntará su archivo al portal pero NO RECONOCERÁ que fue enviada la ACEPTACIÓN, con esto el proveedor no tendrá opción a reclamo alguno.

## **Calificación de Participantes**

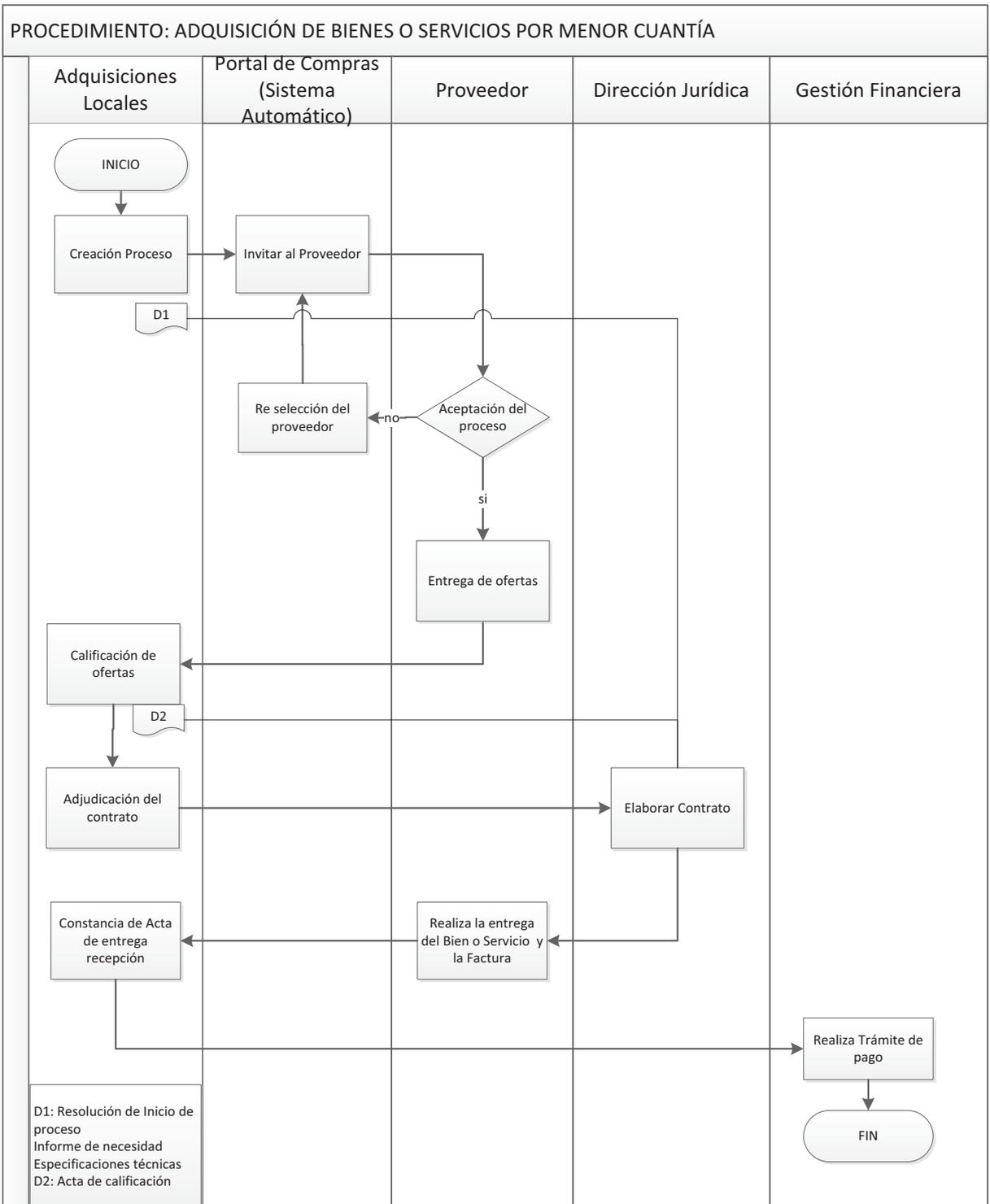
Para iniciar con la Etapa de Calificación de Participantes se requiere indicar si se realizará o no Convalidación de Errores de forma, continuamente se indicara si la oferta entregada por el proveedor cumple o no cumple con los parámetros establecidos, el sistema indicara que para terminar la base de calificación deberá Para finalizar con la Evaluación haga clic en el botón “Guardar Evaluaciones” y finalmente “Confirmar Evaluaciones”.

### **Adjudicación**

La máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, adjudicará el contrato mediante resolución motivada, observando para el efecto lo definido en el artículo 6 de la Ley.

### **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.



### **3.3.1.4 Cotización**

Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de la LOSNCP o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico<sup>18</sup>.

En este procedimiento la invitación a presentar ofertas a cinco (5) proveedores elegidos mediante sorteo público se lo realizará de forma aleatoria a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) de entre los proveedores que cumplan los parámetros de contratación preferente e inclusión (tipo de proveedor y localidad)<sup>19</sup> se escoge la oferta más favorable para la entidad, presentada por los proveedores habilitados en el RUP de acuerdo a los pliegos establecidos en el proceso precontractual por Tame.

### **Procedimiento Precontractual**

#### **Creación del Proceso**

- Paso 1. Información básica
- Paso 2. Registro del producto
- Paso 3. Parámetros de calificación
- Paso 4. Parámetros para el sorteo
- Paso 5. Programación de fechas
- Paso 6. Anexos

---

<sup>18</sup> LOSNCP Art. 50 Pág. 26

<sup>19</sup> RGLOSNCNP Art. 56 Pág. 17

## **Participantes en el Sorteo**

Al momento de crear el proceso se define la localidad de la adquisición de bienes, servicios o ejecución de obras, en el cual el sistema despliega una pantalla donde se sortea a cinco Proveedores que se hacen acreedores a dos (2) puntos de bonificación en la calificación de las ofertas técnicas.

Cuando un proveedor está interesado en participar en el proceso de adquisición de bienes, servicios o ejecución de obras y no ha sido favorecido en el sorteo deberá buscar en el sistema el código del proceso y registrarse en el mismo.

## **Entrega de la propuesta**

Cuando llega la fecha y hora para presentar las ofertas, en el sistema del Proveedor deberá pulsar la opción “Entregar Oferta” donde el Proveedor deberá enviar su oferta por cada uno de los ítems que conste en el proceso de cotización, sea esta en forma parcial o total, dependiendo de lo que se estipule en los pliegos, la oferta deberá incluir además costos total de la contratación.

Dentro de la oferta técnica es necesario que el proveedor incluya la impresión de la oferta enviada a través del sistema.

## **Calificación de ofertas**

Dentro del sistema se desplegara cada uno de los ítems motivo de la compra, donde se ingresara la calificación y la razón de la calificación por casa uno de los proveedores que presenten la oferta técnica.

## **Adjudicación**

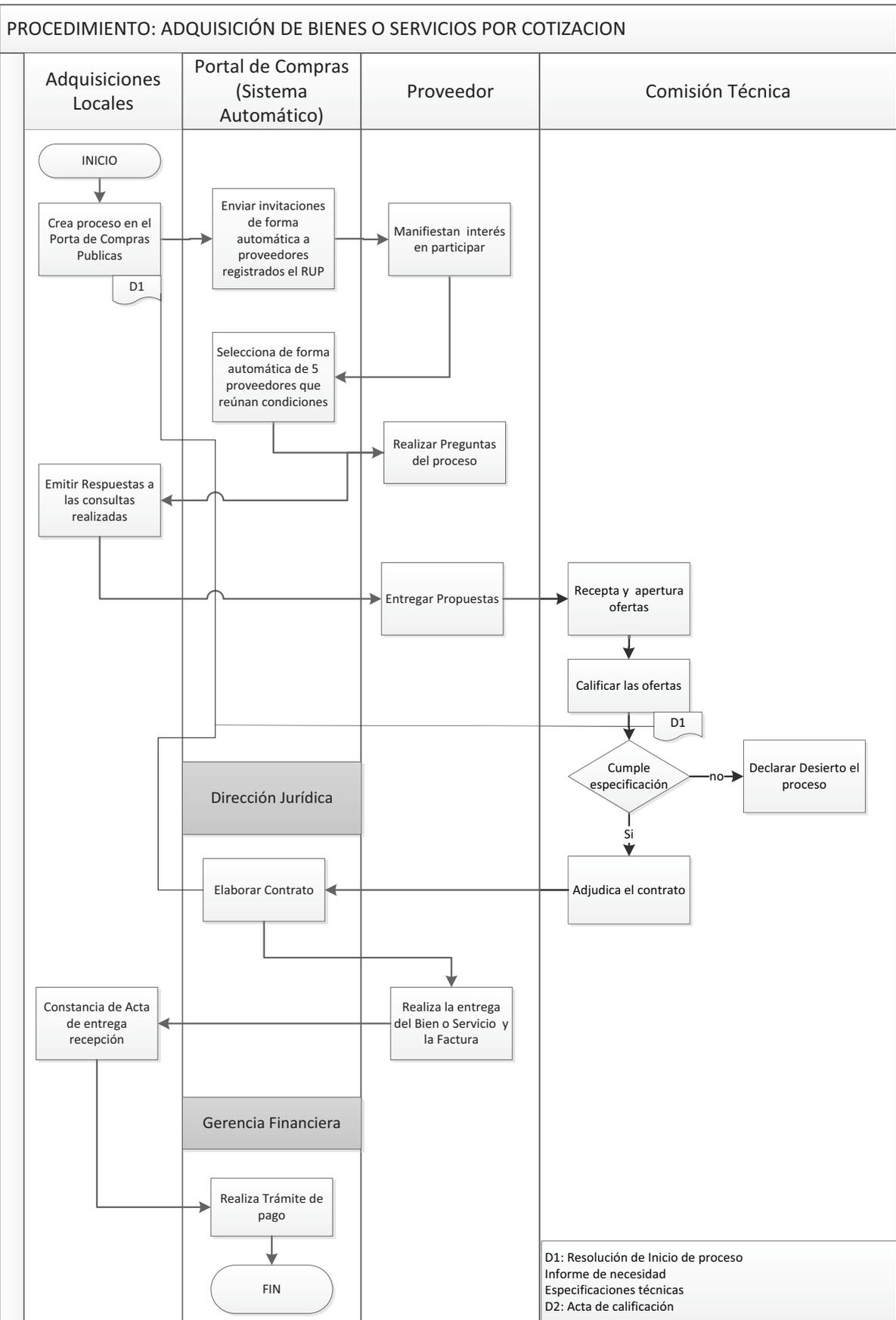
Para la adjudicación el sistema desplegará a los proveedores calificados para que se escoja a cuál de ellos se le adjudicará el contrato en base al precio y calidad, para que la máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, adjudique el contrato mediante resolución motivada, observando para el efecto lo definido en el artículo 6 de la Ley.

## **Resultados de Cotización**

Una vez concluida la adjudicación los proveedores participantes podrán ver los resultados de las calificaciones.

## **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.



### **3.3.1.5 Licitación**

El procedimiento por Licitación se emplea si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos de Compras de Catálogo o Subasta Inversa Electrónica o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; y siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico<sup>20</sup>

#### **Procedimiento Precontractual**

- Conformación de la Comisión Técnica
- Elaboración de los pliegos
- Publicación de la convocatoria y definición de los parámetros de calificación.
- Procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas
- Contenidos y análisis de las ofertas
- Informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento

#### **Recepción de las ofertas**

Las ofertas técnica y económica deberán ser entregadas por los oferentes, hasta el día y hora señalados en la convocatoria, a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)

De manera excepcional considerando el nivel de complejidad y magnitud de la información a presentarse, y previo conocimiento del

---

<sup>20</sup> LOSNCP Art. 48 Pág. 26

INCOP, las ofertas podrán ser entregadas físicamente en el lugar, día y hora señalados en la convocatoria por la entidad contratante.

### **Apertura de las ofertas**

Una vez abiertas las ofertas, se publicará en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) al menos la siguiente información:

- Identificación del Oferente.
- Descripción básica de la obra, bien o servicio ofertado; y,
- Precio unitario de ser el caso y valor total de la oferta.

### **Evaluación de las ofertas**

La Comisión Técnica revisará que las ofertas cumplan los requisitos mínimos establecidos en los pliegos y rechazará aquellas que no den cumplimiento a los mismos, la evaluación de las ofertas se efectuará aplicando los parámetros de calificación previstos en los pliegos, la evaluación de una oferta comprende tanto la referida a la propuesta técnica como a la propuesta económica.

La oferta evaluada como la mejor será aquella que obtenga el mejor costo de conformidad con el numeral 18 del artículo 6 de la Ley.

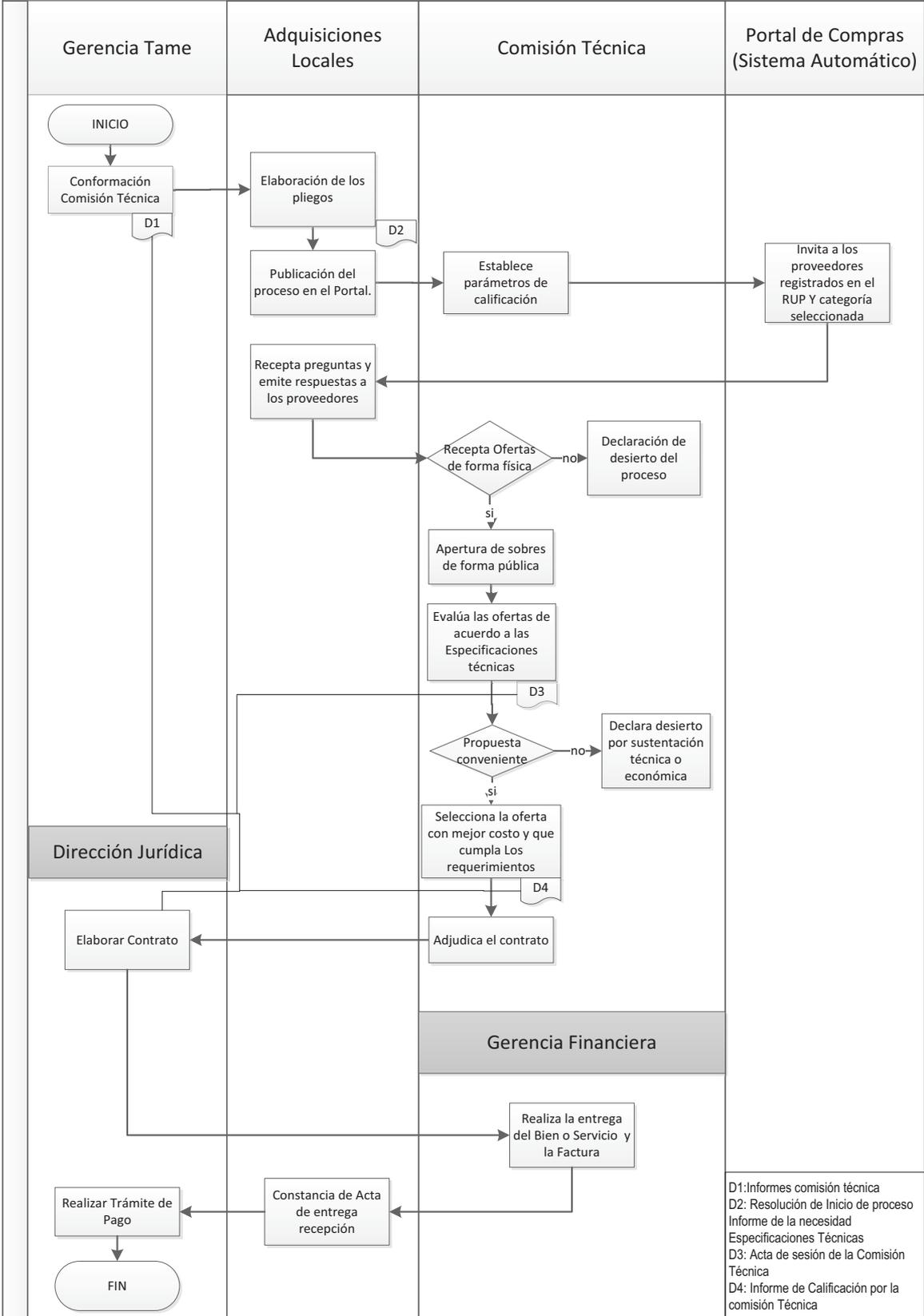
### **Adjudicación**

La máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, adjudicará el contrato mediante resolución motivada, observando para el efecto lo definido en el artículo 6 de la Ley.

## **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.

**PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE BIENES, SERVICIOS O EJECUCIÓN DE OBRAS POR LICITACIÓN**



### **3.3.1.6 Consultoría**

Prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial.

#### **3.3.1.6.1 Contratación directa**

Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley;

#### **Procedimiento Precontractual**

#### **Sustento Legal**

La máxima Autoridad o su delegado designará una comisión Técnica que estará conformada por:

- Un profesional designado por la máxima autoridad, quien la presidirá;
- El titular del área requirente o su delegado; y,

- Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado.

Quiénes serán los encargados de dirigir el análisis correspondiente del proceso, mediante actas de sesión, en las que la recomendarán de manera expresa la adjudicación o declaratoria del proceso.

### **Creación del Proceso de Contratación**

PASO 1 Información básica

PASO 2 Seleccionar el producto

PASO 3 Parámetros de calificación

PASO 4 Plazos y Fechas

PASO 5 Selección del Consultor

PASO 6 Archivos, adjuntar pliegos y especificaciones técnicas.

PASO 7 Anexos

### **Envío de la oferta**

Al culminar la fecha límite de Respuestas el consultor deberá ingresar al Sistema su oferta técnica (Formularios 1 y 2) y la oferta económica, además de que el consultor entregará a Tame en el lugar previsto en los pliegos, la oferta técnica físicamente incluyendo los dos formularios que adjunto al Sistema.

### **Apertura de Ofertas y Solicitud de Convalidación**

La Comisión Técnica delegada para el procedimiento deberá reunirse a la hora y fecha señalada en los pliegos, para la apertura del sobre, que contiene la oferta técnica entregada por el consultor, misma que será evaluada de manera general

para determinar si esta contiene errores de forma, para su posterior convalidación de errores.

### **Inicio de la Evaluación**

La oferta presentada pasara a un análisis técnico sobre el requerimiento de Tame en el cual se determinará si el consultor invitado está en la capacidad de brindar el servicio en el tiempo esperado y con resultados exitosos.

Los parámetros establecidos para la evaluación serán criterio de la Comisión Técnica quienes deberán fundamentar sobre un acta las razones del porque la puntuación obtenida.

### **Resultados finales del proceso y Negociación**

La Comisión Técnica negociará con el oferente calificado en primer lugar los aspectos técnicos, contractuales y los ajustes de la oferta técnica y económica en comparación con lo requerido en los pliegos, de llegarse a un acuerdo, se procederá a la suscripción del acta de negociación en la que constarán los términos convenidos, la misma que deberá ser publicada en el portal de compras públicas.

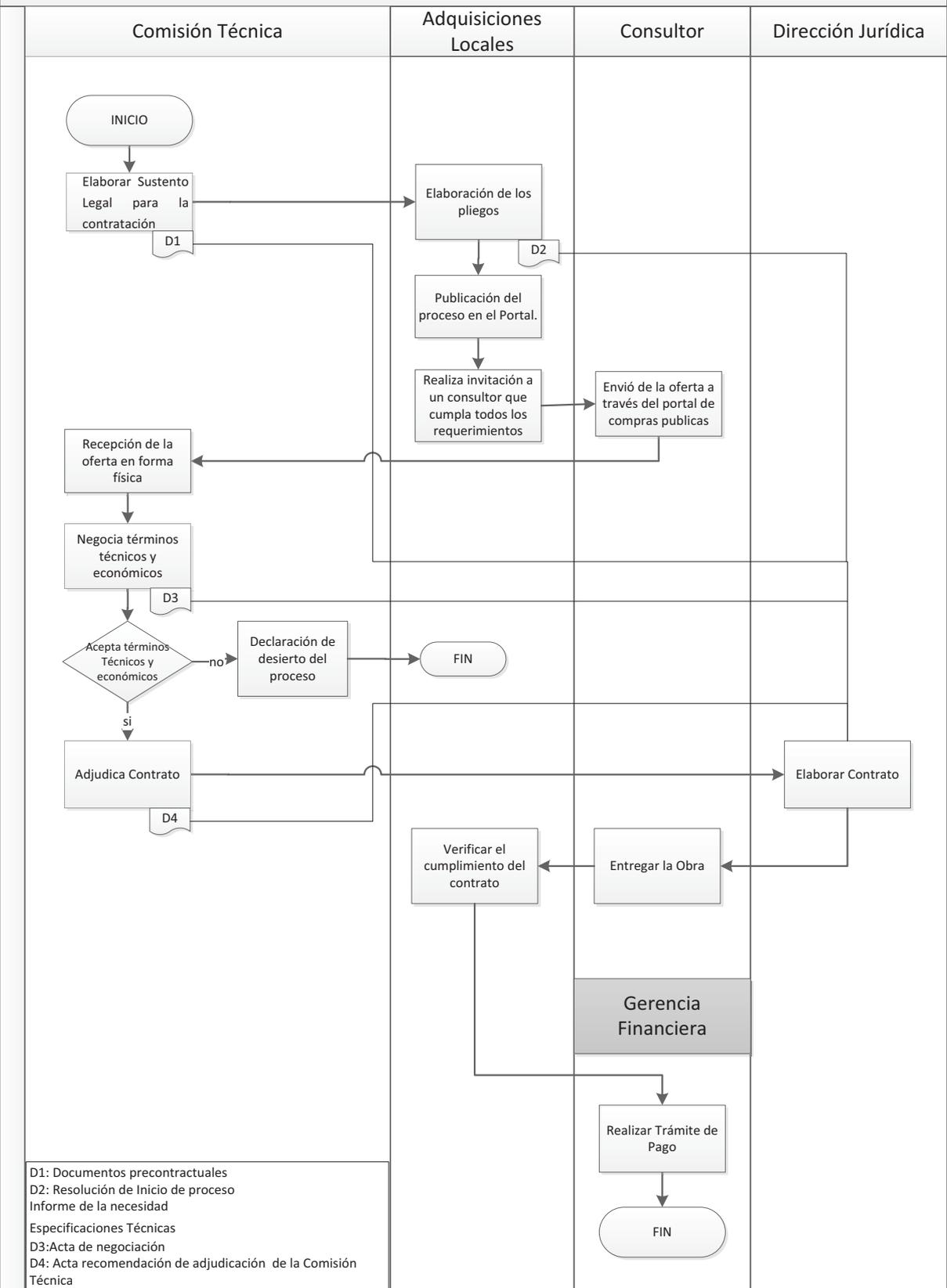
### **Adjudicación**

Suscrita el acta de negociación, la máxima autoridad o su delegado, procederán a la adjudicación al oferente con el cual se haya llegado a un acuerdo final de negociación en los aspectos técnicos, económicos y contractuales.

## **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.

**PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA POR CONTRATACIÓN DIRECTA**



### **3.3.1.6.2 Contratación mediante lista corta**

Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico<sup>21</sup>.

#### **Procedimiento Precontractual**

##### **Sustento Legal**

La máxima Autoridad o su delegado designará una comisión Técnica que estará conformada por:

- Un profesional designado por la máxima autoridad, quien la presidirá;
- El titular del área requirente o su delegado; y,
- Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado.

Quienes serán los encargados de dirigir el análisis correspondiente del proceso, mediante actas de sesión, en las que la recomendaran de manera expresa la adjudicación o declaratoria del proceso.

#### **Creación del Proceso de Contratación**

Paso 1: Información Básica

Paso 2: Registro de productos

Paso 3: Parámetros de calificación

---

<sup>21</sup> RGLOSNCPC Art. 36 Pág. 11

Paso 4: Plazos y fechas

Paso 5: Selección de cinco Consultores, previamente analizada respectivamente cada propuesta técnica.

Paso 6: Anexos

### **Envío de la oferta**

Al culminar la fecha límite de Respuestas los consultores invitados podrán manifestar su interés en brindar el servicio de consultoría, ingresando al Sistema su oferta técnica (Formularios 1 y 2) y la oferta económica, además de deberán entregar la oferta técnica físicamente incluyendo los dos formularios que adjunto al Sistema en las oficinas de Tame Línea Aérea del Ecuador, en el lugar previsto en los pliegos,

### **Apertura de Ofertas y Solicitud de Convalidación**

La Comisión Técnica delegada para el procedimiento deberá reunirse a la hora y fecha señalada en los pliegos, para la apertura de los sobres, que contiene la oferta técnica entregada por el consultor, misma que será evaluada de manera general para determinar si esta contiene errores de forma, para su posterior convalidación de errores.

### **Inicio de la Evaluación**

Las ofertas presentadas pasaran a un análisis técnico sobre el requerimiento de Tame Línea Aérea del Ecuador, en el cual se determinará si el consultor invitado está en la

capacidad de brindar el servicio en el tiempo esperado y con resultados exitosos.

Los parámetros establecidos para la evaluación serán criterio de la Comisión Técnica quienes deberán fundamentar sobre un acta las razones del porque la puntuación obtenida.

### **Resultados finales del proceso y Negociación**

La Comisión Técnica negociará con el oferente calificado en primer lugar los aspectos técnicos, contractuales y los ajustes de la oferta técnica y económica en comparación con lo requerido en los pliegos, de llegarse a un acuerdo, se procederá a la suscripción del acta de negociación en la que constarán los términos convenidos, la misma que deberá ser publicada en el portal de compras públicas.

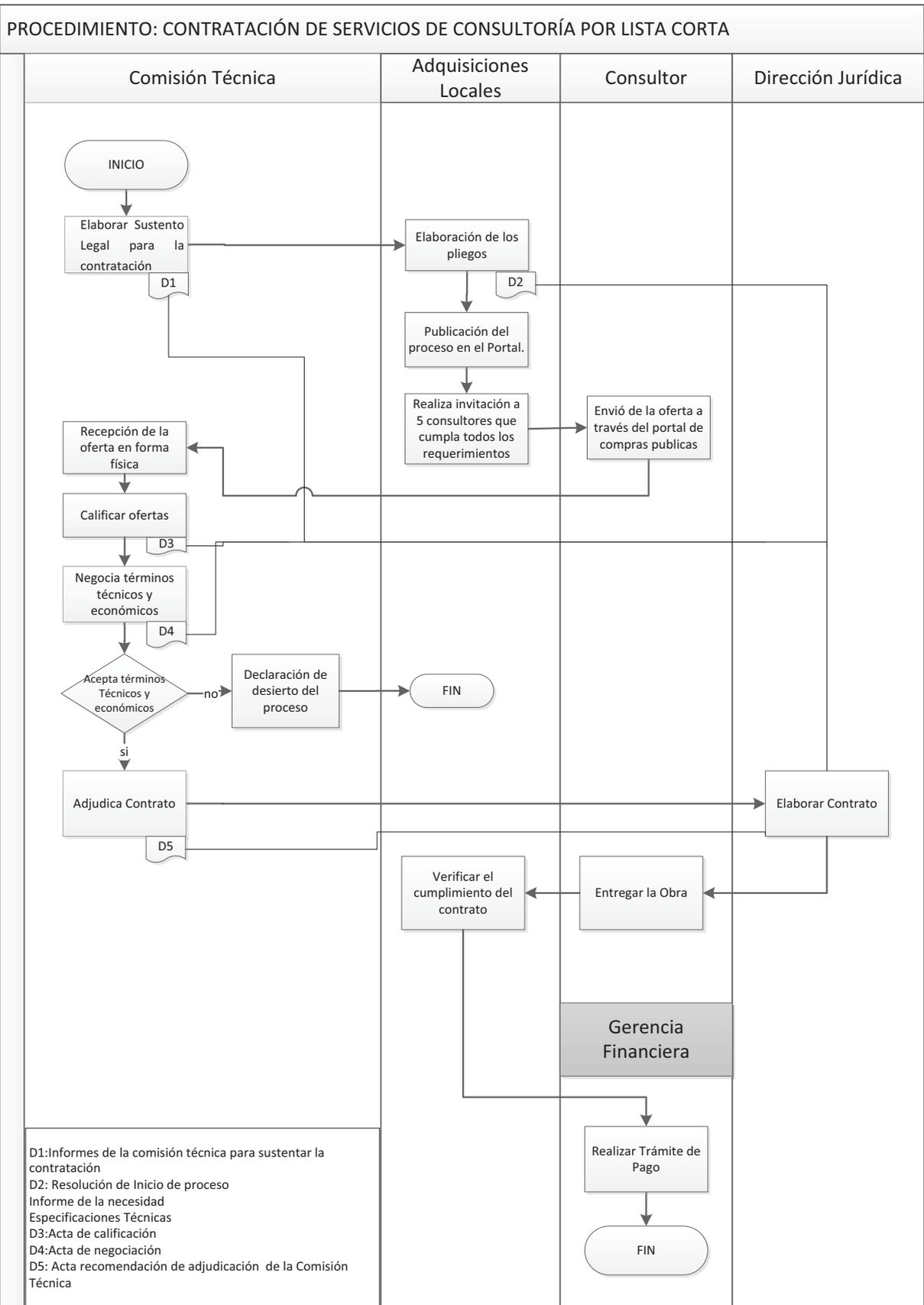
### **Adjudicación**

Suscrita el acta de negociación, la máxima autoridad o su delegado, procederán a la adjudicación al oferente con el cual se haya llegado a un acuerdo final de negociación en los aspectos técnicos, económicos y contractuales.

### **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de

estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.



### **3.3.1.6.3 Contratación mediante concurso público**

Cuando el presupuesto referencial del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Las disposiciones que regulen los procedimientos precontractuales señalados en los números anteriores, constarán en el Reglamento de esta Ley.

Por presupuesto referencial del contrato se entenderá aquel que haya determinado la entidad, institución, dependencia, entidad u organismo interesados, a la fecha de inicio del proceso<sup>22</sup>.

#### **Procedimiento Precontractual**

#### **Sustento Legal**

La máxima Autoridad o su delegado designará una comisión Técnica que estará conformada por:

- Un profesional designado por la máxima autoridad, quien la presidirá;
- El titular del área requirente o su delegado; y,
- Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado.

Quienes serán los encargados de dirigir el análisis correspondiente del proceso, mediante actas de sesión, en las que la

---

<sup>22</sup> RGLOSNCNP Art. 38 Pág. 12

recomendaran de manera expresa la adjudicación o declaratoria del proceso.

### **Creación del Proceso de Contratación**

Paso 1: Información Básica

Paso 2: Registro de productos

Paso 3: Parámetros de calificación

Paso 4: Plazos y fechas

Paso 5: Selección del Proveedor

Paso 6: Anexos

### **Selección de Proveedor**

Tame Línea Aérea del Ecuador, Invitará a todos los proveedores de consultoría registrados en la categoría seleccionada del Clasificador de Productos.

### **Presentación de ofertas**

Las ofertas técnica y económica deberán ser entregadas simultáneamente, en dos sobres separados, hasta el día y hora señalados en la convocatoria, que no será menor a 15 días hábiles ni superior a 30 días hábiles contados desde la publicación, a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec). Vencido el término para la presentación de ofertas, el sistema cerrará, de manera automática la recepción de las mismas.

Para la presentación de ofertas el portal habilitará dos opciones: una para la oferta técnica y otra para la oferta económica. El portal permitirá que la apertura y procesamiento de ambas ofertas se ejecuten en días distintos, con una diferencia entre

ambos actos de hasta 10 días término: en el sobre 1, la oferta técnica y en el sobre 2 la oferta económica.

El INCOP establecerá el contenido de los sobres 1 y 2, así como los parámetros a ser observados para la evaluación; considerando para este último efecto lo previsto en el artículo 6 número 19 de la Ley.<sup>23</sup>

### **Evaluación Ofertas**

Si es que el consultor no subió la oferta económica y los formularios 1 y 2 al Sistema en la fecha indicada, el sistema le indicará se Declararé desierto el proceso.

Los consultores interesados en brindar el servicio, el sistema permitirá visualizar las ofertas enviadas a través del Portal, para su calificación de acuerdo a los parámetros de Evaluación que se ingresó en pasos anteriores

### **Negociación**

Con los resultados finales de la evaluación, la Comisión Técnica negociará con el oferente calificado en primer lugar los aspectos técnicos, contractuales y los ajustes de la oferta técnica y económica en comparación con lo requerido en los pliegos. De llegarse a un acuerdo, se procederá a la suscripción del acta de negociación en la que constarán los términos convenidos, la misma que deberá ser publicada en el portal.

Si en un término máximo de dos días no se llegare a un acuerdo en la negociación ésta se dará por terminada y se iniciará

---

<sup>23</sup> Art. 39 del RGLOSNC

una nueva negociación con el oferente calificado en el siguiente lugar y así sucesivamente hasta llegar a un acuerdo final de negociación o, en su defecto declarar desierto el procedimiento, según corresponda.

Suscrita el acta de negociación, la máxima autoridad o su delegado, procederán a la adjudicación al oferente con el cual se haya llegado a un acuerdo final de negociación en los aspectos técnicos, económicos y contractuales.<sup>24</sup>

### **Adjudicación**

La máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, adjudicará el contrato mediante resolución motivada, observando para el efecto lo definido en el artículo 6 de la Ley.

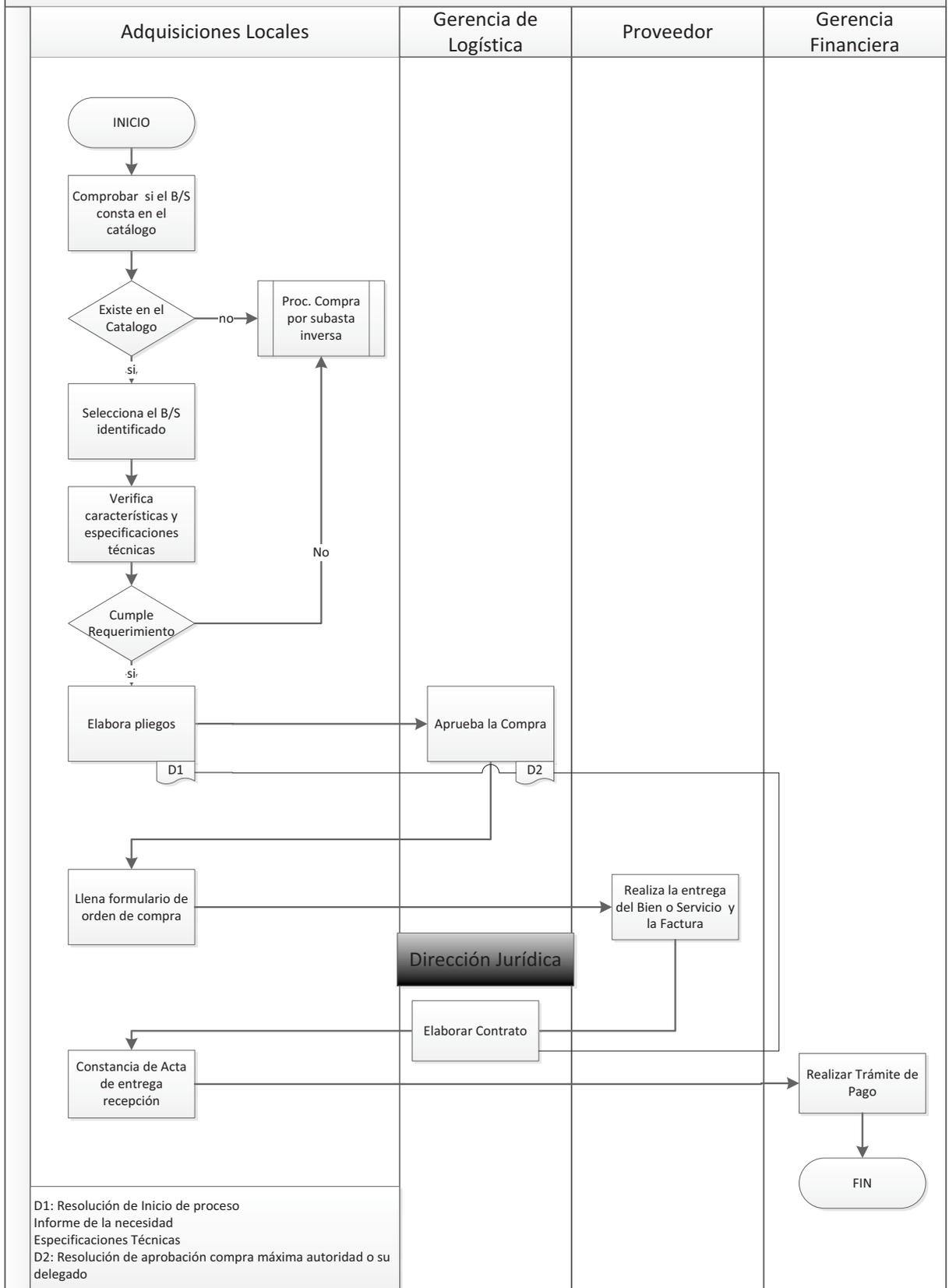
### **Contrato**

Notificada la adjudicación, dentro de un término de 15 días contado a partir de la misma, Tame Línea Aérea del Ecuador, formalizará el proyecto de contrato que es parte integrante de estos pliegos, de acuerdo a lo establecido en los artículos 68 y 69 de la LOSNCP y 112 y 113 de su Reglamento General.

---

<sup>24</sup> Art. 40 del RGLOSNCP

PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORIA POR CONCURSO PUBLICO



### **3.3.2 Régimen Especial**

Los procedimientos de Régimen Especial son aquellos bienes y servicios no normalizados que no se encuentran establecidas dentro de los procedimientos dinámicos del SNCP, por lo que estas se aplicaran de manera supletoria a los procedimientos o disposiciones del régimen general, establecido en la LOSNCP, su reglamento general o las disposiciones reglamentarias específicas dictadas por el Presidente de la República.

Por ende es obligación de Tame publicar todo el expediente de contratación a través del Portal de Compras Públicas [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).

#### **3.3.2.1 Ínfima Cuantía**

Las adquisiciones por Ínfima Cuantía se realizarán siempre y cuando se requieran adquirir bienes y servicios normalizados cuya cuantía no supere el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, de esta manera se podrá elegir un proveedor sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP para adjudicarlo de forma directa.<sup>25</sup>

#### **Procedimiento Precontractual**

##### **Solicitud de Cotización**

De forma aleatoria se selecciona por lo menos tres proveedores a los cuales de forma directa se les transmite una solicitud de cotización con el detalle del requerimiento (Ver anexo E)

---

<sup>25</sup> RGLOSNCNP Art. 60 Pág. 18

## **Cuadro Comparativo**

El cuadro comparativo es un organizador que sistematiza la información que permite establecer comparación entre las diferentes ofertas que se presenten, y determinar cuál de ellas es la mejor en calidad y precio. (Ver anexo F)

## **Orden de Compra**

La mejor oferta que se presente será a la que se le adjudique la adquisición o contratación de bienes, servicios o ejecución de obras, a través de una orden de compra.

## **Acta de Entrega Recepción**

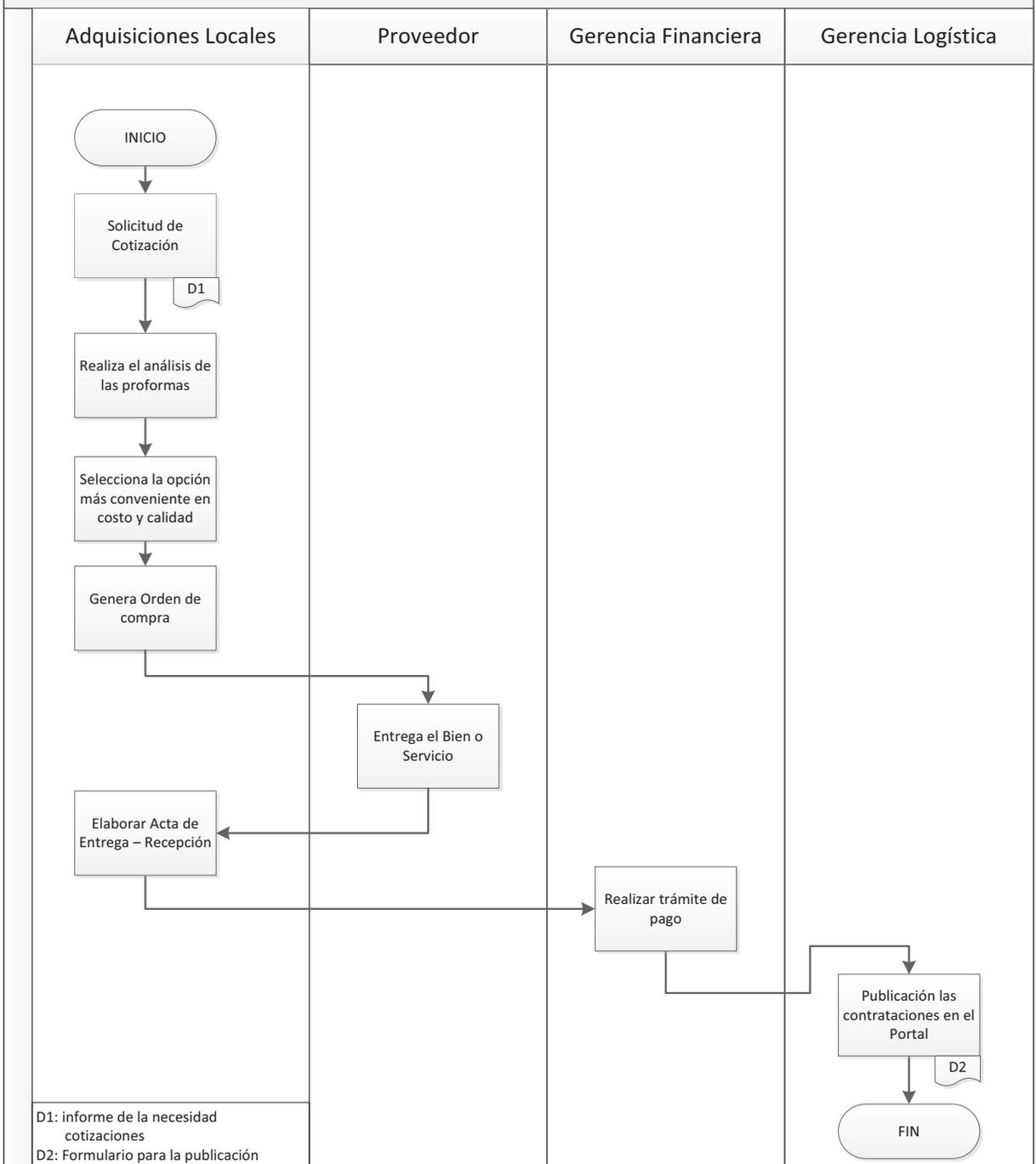
El proveedor adjudicado al momento de entregar el bien, servicio o ejecutar las obras deberá firmar un acta en el que se deje constancia la entrega de los mismos a conformidad de Tame Línea Aérea del Ecuador previa firmas de legalización por las dos partes (Ver anexo G).

## **Publicación de las Adquisiciones en el Portal**

Para realizar la publicación de las contrataciones que se realicen por Ínfima Cuantía se registrara las facturas al iniciar un mes en el formulario que se establece en la resolución No. (Ver anexo H)

Las compras directas que se realicen a través de ínfima Cuantía compra directa no pueden utilizarse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o Reglamento General

PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE BIENES O SERVICIOS POR ÍNFIMA CUANTÍA



### **3.4 Implementación**

Una vez realizado el presente manual se socializó su contenido y su diagramación con el personal de la Gerencia Logística de Tame y el personal encargado de Adquisiciones Locales, donde se socializó el contenido del manual quedando a entera satisfacción de los futuros usuarios.

El presente manual ha sido previamente revisado por los usuarios directos y han aceptado su contenido de forma y fondo, indicando que se ajusta a sus necesidades institucionales (Ver Anexo I. Carta de aceptación del Trabajo).

El manual de procedimientos entró en vigencia el 01 de septiembre del 2011, mimo que ha permitido agilizar las actividades administrativas para realizar las compras a través del Portal de Compras Públicas evitando omitir actividades necesarias y de gran importancia.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- A través de la investigación de campo se identificó los procedimientos que establece la LOSNCP para realizar la contratación para la adquisición de bienes y servicios para el sector público, estableciendo los procedimientos que requiere Tame para realizar sus contrataciones.
- Se identificó nueve procedimientos que requiere la Gerencia Logística de Tame a fin de realizar las contrataciones para cubrir sus necesidades y de esta forma se cumplirá con las disposiciones emitidas por la LOSNCP.
- Los procedimientos identificados se los representó a través de flujogramas o también conocidos como diagramas de responsabilidad, en los cuales se pudo observar los responsables directos de cada una de las actividades aquí se describe la forma en la que fluye la información durante la ejecución de cada uno de los procedimientos.

#### 4.2 Recomendaciones

- Usar el Presente Manual como guía de trabajo permanente para realizar la contratación de bienes y servicios.
- Capacitar al personal nuevo en el uso del presente manual a fin de realizar de forma eficiente sus funciones.
- Mantener actualizado el presente manual conforme las actualizaciones que se dé a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas o a su reglamento.

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Anteproyecto**

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

##### **1.1. Planteamiento Del Problema**

El 17 diciembre de 1962, se estableció el servicio de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), como parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, su ocupación primordial era el de entrenar pilotos de la FAE, esto llevaba a la empresa a incurrir en gastos muy altos por lo que era necesario buscar soluciones prácticas que pueda autofinanciar dicha actividad.

La idea de crear una empresa aeronáutica comercial surge del Coronel Luís A. Ortega en su tesis de grado para el ascenso del grado de Capitán Mayor, en la que propone un proyecto ambicioso con un esquema organizativo, costos operacionales, rutas y objetivos a cubrirse. La idea que empezó como la empresa de apoyo para la FAE, se convirtió en la aerolínea comercial que contribuyó al desarrollo del Ecuador.

La evolución de la empresa y su imponente estabilidad lleva a cambiar su nombre por la denominación social de Tame Línea Aérea del Ecuador, con la necesidad de unir distancias y crear vínculos de desarrollo comercial, social y turístico en el territorio ecuatoriano. En la actualidad cubren nueve destinos en el Ecuador y ocho en vuelo chárter, con una flota de nueve aeronaves del tipo Airbus y Embraer.

La competencia en el mercado en los últimos tiempos ha sido muy agresiva, evidenciando el ingreso al mercado de empresas con

características depredadoras, ante lo cual el estado no ha ejercido una decidida defensa a la industria nacional, ha obligado a Tame Línea Aérea del Ecuador adoptar medidas de protección, disminuyendo rutas y frecuencias no rentables, minimizando costos administrativos y operativos para mantener una situación relativamente estable, aunque sin el nivel de ingresos del pasado. Se necesita preparación y la disposición a asumir riesgos, a dejar de lado viejos paradigmas que caracterizaron a las empresas del estado, adoptar una organización moderna que proyecte a la empresa a las nuevas tendencias del mercado, de las condiciones políticas y sociales del Ecuador, apoyando a la política del gobierno de turno en su afán de recuperar el sistema de reinversiones en las empresas públicas evitando así la fuga de capital al exterior, generando más empleo y el consiguiente bienestar para el Ecuador.

Bajo estos parámetros Tame está regulado en un esquema orgánico funcional que permiten llevar a cabo su correcta administración, (Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo (Decisión), Nivel Asesor, Nivel de Ejecución y el Nivel Gerencial, (Ver Anexo A)<sup>26</sup>, del cual forma parte la Gerencia de Logística y sus dependencias, que son:

- Adquisiciones Aeronáuticas: Encargada de procesar las solicitudes tramitadas por la bodega de mantenimiento, por las cuales se estimará si fuere necesario la adquisición o mantenimiento de los repuestos de la flota aérea, en el caso de ser una adquisición esta se lo realiza en el exterior, con el fin de apoyar a mantener activas las operaciones de vuelo.
- Adquisiciones Locales: Encargada de procesar las solicitudes de materiales emitidas por cada departamento administrativo, el control de los materiales adquiridos por esta dependencia son administrados en bodegaje materiales, que ejecuta procesos de ingreso y egreso a través de kardex.

---

<sup>26</sup> [www.tame.com.ec](http://www.tame.com.ec)

- Comercio Exterior: Se encarga de las importaciones y exportaciones del materiales de aviación, ya sean estos comprados o reparados, además de la importación de aviones, para la mejora continua de la flota aérea, a través de los diferentes regímenes que dirige esta actividad.
- Servicios Generales: Control y administración de los bienes inmuebles de la empresa, mantenimiento de los mismos, ejecución de obras, diseño y planificación de proyectos para la mejora de la infraestructura, fiscalización de trabajos ejecutados.
- Seguros: Encargado de gestionar los seguros contratados para el desenvolvimiento normal de la operación aérea.

(Ver Anexo B).

Los procedimientos de compras desde el 10 de julio de 1996, hasta el 01 de marzo del 2009, se los venia efectuando según resoluciones emitidas por el Directorio de Tame, los mismos que a través del departamento de Asesoría Jurídica expiden el “REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CONTRATACIONES DE TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR”, en la que se determina que la empresa queda exenta del sometimiento a la ley de contratación pública, pero observara lo dispuesto en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, El presente Reglamento tuvo por finalidad normar los procedimientos precontractuales y contractuales a través de los cuales se adjudicarán los contratos de adquisición de bienes muebles e inmuebles, ejecución de obras y prestación de servicios necesarios para el giro normal del objeto social y actividades propias de Tame como empresa aerocomercial, a través de tres procedimientos, de acuerdo a los montos establecidos en el Reglamento:

El Concurso Superior de Ofertas: procede a partir del valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0.00002, por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico y que

corresponde a la base para el funcionamiento del Concurso Público de Ofertas.

Las contrataciones inmersas dentro de este monto, estarán sujetas al pronunciamiento previo del Contralor General del Estado y del Procurador General del Estado, excepto las contrataciones de bienes y servicios que competen al Presidente Ejecutivo determinadas en los Arts. 56, 57 y 58 de este Reglamento y en el caso de prórroga de contrato señalado en el Art. 55 del mismo cuerpo reglamentario.

El Concurso Directo de Ofertas: procederá a partir de USD. 30.001,00 dólares de los Estados Unidos de América, hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 00002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

Dentro de este concurso, el Comité podrá encomendar a la Gerencia de Logística o al área solicitante de la contratación, para que recabe al menos tres ofertas en sobre cerrado, las analice, elabore el correspondiente cuadro comparativo y el informe de rigor y los remita al Comité para que sea seleccionada la oferta más conveniente a los intereses de Tame, esta se lo tramitara sin la formalidad de un contrato, salvo sea el caso que se encuentre inmersa la entrega de valores anticipados.

Las adquisiciones y prestaciones de servicios que involucren montos desde USD. 3.001,00, hasta USD. 30.000,00, no se sujetarán a los procedimientos prescritos en este Reglamento y serán tramitadas directamente por la Gerencia de Logística o el Titular del área involucrada en la contratación, previo visto bueno del Presidente Ejecutivo y con la presentación de al menos tres (3) cotizaciones de proveedores especializados en la materia, que consten en el Banco de Datos de Proveedores de Bienes, Obras y Servicios de la Gerencia de Logística de la

Empresa, de las cuales se seleccionará la más conveniente a los intereses de Tame.

Las contrataciones cuyos montos se encuentren entre USD. 200,00 y USD. 3.000,00, serán conocidas y aprobadas por el Vicepresidente Ejecutivo. Para el efecto, el área solicitante adjuntará al menos tres (3) ofertas, de entre las cuales se recomendará la que fuere más conveniente a los intereses de Tame y anexará la correspondiente factura con la solicitud de pago; esta se lo tramitara sin la formalidad de un contrato, salvo sea el caso que se encuentre inmersa la entrega de valores anticipados, y,

En el caso de contrataciones inferiores a USD. 200,00, éstas serán realizadas contra factura directamente por el Agente de Compras, con cargo al fondo rotativo de caja chica, previo el visto bueno del señor Gerente de Logística o el Titular del área involucrada, esta se lo tramitara sin la formalidad de un contrato, salvo sea el caso que se encuentre inmersa la entrega de valores anticipados.

Es importante detallar artículos de esta ley para el conocimiento exacto de los antecedentes de cada uno de los departamentos de la Gerencia de Logística.

### Art. 3. Excepciones:

La contratación de seguros, cuyo procedimiento se rige por su propio Reglamento;

La adquisición, venta, arrendamiento, arrendamiento mercantil (leasing), permuta y/o dación en pago de aeronaves, cuyos procedimientos están regidos por su Reglamento específico; y,

Las contrataciones directas determinadas en el Capítulo X de este Reglamento:

- a) Tratándose de contratos complementarios;
- b) Cuando existiere un solo proveedor en el mercado;
- c) En los casos en que se requiera mantener o ampliar la línea computacional;
- d) Con motivos de estandarización;
- e) En los casos de contratación urgente calificados así por el Comité; y,
- f) En los casos de contratación de consultorías especializadas y asesoramientos técnicos que no existan en el país.

Si las contrataciones descritas anteriormente son realizadas en el exterior, estarán exoneradas de los informes previos de los organismos de control, en consideración a que se encuentran sometidas a una jurisdicción extranjera y en razón de la naturaleza de las mismas; en tal virtud, la resolución adoptada por el Comité será aprobada por el Presidente Ejecutivo, quién, además, autorizará la elaboración y suscripción del respectivo contrato con la firma seleccionada, a fin de facilitar la cobertura inmediata del requerimiento de TAME.

La contratación de la Agencia Publicitaria que maneja los medios de comunicación requeridos para la difusión de los productos de la empresa, cuyo procedimiento se ceñirá a lo establecido en el Art. 59 del Reglamento, que dice” la contratación de la Agencia Publicitaria que maneja los medios de comunicación requeridos para la difusión de los productos de la empresa, en vista de que dicha contratación no involucra valor alguno que Tame Línea Aérea del Ecuador deba sufragar a la Agencia Intermediaria por el servicio de compra de medios, toda vez que la Agencia lo hace por anticipado, procediendo TAME a devolver a la Agencia estos valores, siendo la ganancia de la Agencia, la comisión que independientemente el medio le otorga; por tanto, al no existir monto sobre el cual el Comité de

Contrataciones deba operar, no será conocido por este organismo ni involucrará acción alguna de parte del mismo”:

Art. 5. Funcionamiento:

El Comité de Contrataciones funcionará en forma permanente durante el procedimiento precontractual, desde la aprobación de las bases o términos de referencia, la convocatoria o invitación, hasta que ocurra la adjudicación. Se reunirá a pedido del Presidente del organismo, cada vez que deba conocer asuntos de su competencia.

La responsabilidad del Comité de Contrataciones sobre los temas que lleguen a su conocimiento y decisión, se extenderá hasta la adjudicación de la contratación y la suscripción del respectivo contrato. En el evento de suscitarse problemas o discrepancias en la aplicación del contrato o entre las partes contratantes, éstas serán absueltas por las áreas competentes respectivas.<sup>27</sup>

Como se mencionó en el “REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CONTRATACIONES DE TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR” existen excepciones como es en el caso de Adquisiciones Aeronáuticas, Seguros y Publicidad.

Para Adquisiciones Aeronáuticas los procedimientos de compras por ser en el exterior se regían por procesos que se los estandarizan en el “PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES AERONAUTICAS”. El objetivo de este procedimiento es adquirir repuestos y servicios aeronáuticos que satisfagan los requerimientos operativos de calidad y seguridad Operacional de Tame.

---

<sup>27</sup> Reglamento del Comité De Contrataciones De TAME Línea Aérea Del Ecuador 54-1 Pág. 5-7

Este procedimiento se aplica a los responsables del proceso de adquisiciones, a todos los proveedores y a la Gerencia de Mantenimiento.

Seguros por el hecho de ser un requerimiento obligatorio para las operaciones aéreas que esta dictaminada por la Dirección General de Aviación Civil, debe contratar pólizas de aviones y responsabilidades, además de pólizas de vida y asistencia para tripulantes, para la regulación de este procedimiento existe el pronunciamiento del Procurador General del Estado en el oficio No. 08212 de 20 de febrero del 2001, que indica que cada organismo tiene emitir sus respectivos reglamentos es por ello que el Directorio de Tame como organismo competente emite el “Reglamento para la Contratación de Seguros de TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR”.

La Gerencia de Logística, requiere mejorar su funcionamiento para apoyar de mejor forma a las operaciones aéreas. Por su importancia se debe investigar los medios más económicos, rápidos, seguros y directos por los que se puede garantizar los canales logísticos de la empresa, generando ventajas competitivas para con el mercado aeronáutico, ya que si se implementa una racionalización de procesos como resultado se obtendrá la minimización de costos y gastos.

Todas las actividades que se ejecutan para el funcionamiento de esta Gerencia deben estandarizarse a través de un rediseño de procedimientos administrativos, para transparentar procesos, y agilizar acciones.

Los procedimientos a implementarse estarán regulados según la Ley de Contratación Pública, emitida el 4 de agosto del 2008 por la Asamblea Nacional Constituyente, publicado en el Registro Oficial N° 395, y su Reglamento aplicativo, destinados a normar los procedimientos que las empresas públicas deben observar para la adquisición de bienes y servicios, propendiendo a la transparencia institucional y lucha contra la corrupción.

Para lograr el éxito de un estudio de procedimientos, se debe dejar de lado las prácticas que han normado las adquisiciones de la empresa que no se encuentran acordes con las Leyes y Reglamentos vigentes, pero sin embargo, deben ahora ejecutarse bajo condiciones diferentes a fin de que se cumpla con las exigencias gubernamentales, además que generara para la empresa nuevos retos para el mercado y direccionados a su crecimiento, medibles en la preferencias de nuestros clientes.

## **1.2. Formulación Del Problema**

¿Qué procedimientos debe aplicar la gerencia logística de Tame, para permitir la agilidad logística en la provisión de bienes o servicios requeridos por la empresa cumpliendo con lo establecido en la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y su respectivo reglamento?

Se debe elaborar un manual de procesos de contratación pública en la gerencia de logística de TAME Línea Aérea del Ecuador.

## **1.3. Justificación e Importancia**

La Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, ejecuta una tarea prioritaria sobre la empresa en su deber de asesorar, guiar, orientar y proponer a la Presidencia Ejecutiva, la determinación y aplicación de políticas de gestión, que permiten la racionalización y adecuado aprovechamiento de los recursos materiales de los que dispone la empresa.

El beneficio del estudio de procedimientos para la adquisición de bienes servicios y ejecución de obras, depende exclusivamente en el buen manejo de la empresa, su buena estructuración, y buena interacción entre

sus componentes y su éxito primordial se basa en la forma en que los procedimientos dentro de la misma son diseñados y manejados.

El proceso que se venía utilizando aunque era funcional, pero no era eficiente, por ello se requería optimizar gastos y tiempos implicados en el mismo haciendo que estos lleguen a un mínimo operable mas rápido y eficiente.

Con la aplicación de un manual de procedimientos, el sistema tendrá un flujo de información que transparenten las acciones, haciendo que la empresa aumente su productividad, además este manual recolectará información verás y exacta haciendo que sea este una guía útil para cualquier persona, involucrando a todas las partes que pertenecen a la gerencia.

El proceso que se venía utilizando aunque era funcional, pero no era eficiente, por ello se requería optimizar gastos y tiempos implicados en el mismo haciendo que estos lleguen a un mínimo operable más rápido y eficiente.

Con la aplicación de un manual de procedimientos, el sistema tendrá un flujo de información que transparenten las acciones, haciendo que la empresa aumente su productividad, además este manual recolectará información verás y exacta haciendo que sea este una guía útil para cualquier persona, involucrando a todas las partes que pertenecen a la gerencia.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Realizar un estudio de los procesos administrativos de la Gerencia Logística (Unidad de Compras Públicas) a fin de estandarizar los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios de la empresa Tame Línea Aérea del Ecuador con las exigencias de la Ley Orgánica de Contratación Pública y el Reglamento General a dicha Ley.

### **1.4.2. Objetivo Especifico**

- Recopilar información sobre cada una de las actividades que ejecuta cada una de las dependencias de la Gerencia de Logística.
- Determinar el alcance que tiene la Ley de Contratación Pública sobre las dependencias de la gerencia de logística.
- Precisar cuáles son las excepciones que se establece en la Ley de Contratación Pública y elaborar un procedimiento especial, para el departamento que lo requiera.
- Definir alcances para los procedimientos que ejecuta cada departamento y establecer un régimen de control para la ejecución a tiempo de los requerimientos.
- Elaborar procedimientos que estandarice las operaciones
- Establecer límites de control de la ejecución de los procesos, para la evaluación del manejo la nueva reingeniería del procedimiento.

## **1.5. Alcance**

La investigación propuesta afectará directamente a todas las dependencias de la Gerencia Logística de TAME, tales como : Adquisiciones Aeronáuticas, Seguros, Compras Locales, Servicios

Generales y Comercio Exterior, debido a que a través de estos departamentos fluye toda la gestión logística de la empresa y por lo tanto, la investigación también se extiende a la empresa en general, ya que de forma indirecta todas las dependencias que requieran o soliciten una adquisición deberán hacerlos a través de la Gerencia Logística y por lo tanto son influenciados por la organización que la presente investigación pretende descubrir.

## **CAPITULO II**

### **PLAN METODOLÓGICO**

#### **2.1. Modalidad Básica De La Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se manejará un estudio basado en la metodología de investigación de campo participante por el hecho de ser parte del grupo a investigar y poder compartir directamente la información en la vida cotidiana, así se podrá utilizar técnicas comunes y más eficientes para obtener los resultados, como son, las entrevistas, las encuestas, la revisión de documentos y de observación de campo.

Para tomar datos relevantes que puedan ser de utilidad para la presente investigación también se realizarán además estudios bibliográficos, sean estos tangibles e intangibles, en el caso de los tangibles se basaran en la investigación de manuales que han precedido procedimientos realizados antes de que se aplicara la nueva Ley Orgánica de Contratación Pública, en la Gerencia de Logística (Unidad de Compras Públicas) Tame Línea Aérea del Ecuador, y para el caso de intangibles, se fundamentará en las investigaciones que se las pueda realizar a través del Internet.

#### **2.2. Tipos de Investigación**

La técnica de investigación a utilizarse es la Cuasi Experimental, ya que el estudio de las variables se las realizara en un grupo de análisis que ya está conformado en la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, lo que hace necesario determinar la variable que influye sobre este grupo de análisis, con esta investigación se lograra canalizar los

problemas existentes en las dependencias, definir sus causa y sus efectos, y proporcionar soluciones para los mismos.

### **2.3. Niveles de Investigación**

Los estudios a realizarse en la presente investigación estarán planteados bajo dos diferentes niveles, el primero será el método descriptivo en la cual vamos a especificar las propiedades y características de los procedimientos administrativos que existen dentro de la Gerencia de Logística, para así plantear específicamente que es lo que vamos a investigar, así tendremos un panorama general sobre la situación en la que nos encontramos y poder darle una solución simple sin complejidades.

El segundo nivel será el Explicativo, en el cual nos permite no solo basarnos en conceptos o paradigmas antes establecidos sino nos guiaremos a que el estudio responda las causas de los problemas que se vayan presentando en la investigación, explicaremos el porqué están teniendo falencias dentro de la Gerencia de Logística y como se relacionan estos con sus diferentes sub dependencias

### **2.4. Universo, Población y Muestra**

El universo de este trabajo de investigación está formado por el personal que labora en Tame Línea Aérea del Ecuador, en la ciudad de Quito provincia de Pichincha.

La población está constituida por el personal administrativo de la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador.

Para obtener resultados más ágiles, oportunos y veraces la muestra se la obtendrá a través de los seis jefes departamentales y el Gerente de

Logística, ya que este subconjunto de la población emitirá el reflejo fiel de los resultados que se pretende alcanzar.

## **2.5. Recolección de datos**

Las fuentes a utilizarse para la recolección de datos para la presente investigación serán a través de; reglamentos emitidos antes de la publicación de la LOSNCP, libros, manuales expirados, internet, encuestas para los administrativos de la Gerencia de Logística.

## **2.6. Técnicas**

Las técnicas de investigación a utilizarse en la investigación del trabajo de graduación serán la, investigación bibliográfica y la investigación de campo.

La investigación bibliográfica está basada en libros, internet, reglamentos expirados, LOSNCP, Reglamento General de la LOSNCP, que aportaran de manera científica para el trabajode graduación.

La investigación de campo se emplea en este trabajo de graduación, ya que se utilizará encuestas para enfocar la realidad directa de la situación administrativa en la que se encuentra la Gerencia de Logística, determinaremos que material hace falta para la correcta aplicación de la Ley de Compras Públicas en TAME.

### **2.6.1. Entrevista**

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema

existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, las entrevistas es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.<sup>28</sup>

## **2.7. Análisis e interpretación de resultados**

Para el análisis de resultados que emitan las entrevistas se recolectara la información obtenida de las cuales se emitirá una interpretación clara y concisa, que se pueda dar un enfoque global de la situación de los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras que se da en la Gerencia de Logística en Tame Línea Aérea de Ecuador.

## **2.8. Conclusiones y recomendaciones**

Una vez terminada la investigación se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones para encontrar soluciones a la falta de procedimientos administrativos que debe aplicar la Gerencia de Logística de Tame para cumplir sus requerimientos en la adquisición de bienes,

---

<sup>28</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista\\_period%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica)

servicios y ejecución de obras, que permitan el normal desenvolvimiento aerocomercial de la empresa en el mercado, cumpliendo con lo establecido en la Ley Orgánica De Contratación Pública y su respectivo Reglamento.

## **CAPÍTULO III**

### **EJECUCIÓN DEL PLAN METODOLÓGICO**

#### **3.1. Marco Teórico**

##### **3.1.1. Antecedentes de la investigación.**

Tame, Línea Aérea del Ecuador es una institución del estado que funciona como empresa autónoma, entre sus gerencias cuenta con la Gerencia de Logística con sus diferentes departamentos, como datos bibliográficos existe:

- LEY REFORMATORIA A LA LEY CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA ESTATAL DE AVIACION “TRANSPORTES AEREOS MILITARES ECUATORIANOS TAME” de 10 de julio de 1996, publicada en el Registro Oficial No. 1002 del 2 de agosto del mismo año,
- Manual General de Logística publicado el 17 de mayo del 2007 elaborado por el entonces Gerente Coronel Hugo Legarda,
- EI “REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CONTRATACIONES DE TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR” emitido el 07 de Junio del 2007,
- REGLAMENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE SEGUROS DE TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR, publicado en Febrero del 2007.

##### **3.1.2. Fundamentación teórica.**

###### **3.1.2.1. Logística**

La logística es definida por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito

empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas son el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

La logística empresarial cubre la gestión y la planificación (Administración) de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.<sup>29</sup>

### **3.1.2.2. Justificación de los estudios de organización**

Con la inaplazable necesidad de cambiar sus sistemas y procedimientos tradicionales de trabajo en el área administrativa y financiera, por otros más técnicos y modernos.

Una vez efectuado el estudio de diagnóstico se llegó a la conclusión que los sistemas de organización existentes, no permiten desarrollar con la suficiente oportunidad y eficiencia el control administrativo y financiero, por lo tanto se recomienda introducir cambios en la estructura, funciones y en varios procedimientos que tiene la institución.

De las varias investigaciones efectuadas se logra señalar algunas razones del porque se realizan los estudios de Organización y Métodos:

---

<sup>29</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#cite\\_ref-3](http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#cite_ref-3)

1. Por iniciativa de los propios ejecutivos, especialmente cuando tratan de justificar el incremento de personal, aumento de remuneración o cambios administrativos.
2. Por medio del propio personal o de sus organizaciones clasistas.
3. Por presiones de otros organismos.
4. Por razones políticas.
5. Por propia iniciativa de las oficinas.<sup>30</sup>

### **3.1.2.3. Cambio organizacional**

Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

---

<sup>30</sup> Organización aplicada 3ra edición (Dr. Víctor Hugo Vásquez R.) pág. 14,15

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.<sup>31</sup>

#### **3.1.2.4. Proceso administrativo**

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso relevante: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

---

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.<sup>32</sup>

### **3.1.2.5. Modernización del proceso**

La modernización implica la reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

Herramientas de la modernización.

- a. Eliminación de la burocracia: suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- b. Eliminación de la duplicación
- c. Evaluar cada actividad del proceso para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- d. Simplificación: Reducir la complejidad del proceso.
- e. Armonizar el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente.

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

- f. Prueba de errores.
- g. Eficiencia en la utilización de los equipos.
- h. Estandarización.
- i. Alianzas con proveedores
- j. Automatización y/o mecanización.<sup>33</sup>

### 3.1.2.6. Rediseño de procesos

Un esfuerzo de Reingeniería de procesos puede ser motivado por objetivos diferentes, como:

- La mejora de un proceso que pueda conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.
- Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de Reingeniería, el "mejor de su clase", al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.
- Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficientes que el anterior.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Organización aplicada 3ra edición (Dr. Víctor Hugo Vásquez R.) pág. 182

<sup>34</sup> [http://html.rincondelvago.com/reingenieria\\_rediseño-de-procesos-de-negocios.html](http://html.rincondelvago.com/reingenieria_rediseño-de-procesos-de-negocios.html)

### 3.1.2.7. Administración por Procesos

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales:

- LA PLANEACION para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- LA EJECUCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- EL CONTROL de las actividades para que se conformen con los planes.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.<sup>35</sup>

### **3.1.2.8. Aplicación de los Manuales**

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.

---

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.
- Como podemos ver, los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.<sup>36</sup>

### **3.1.2.9. Manuales de Procesos y Procedimientos**

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Para hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y

---

<sup>36</sup><http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=mecanismos+para+administrar+procesos+%2Fmanual+de+procedimientos+&meta=&aq=f&oq=>

trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.

- No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “el no sabía”.
- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

### **3.1.2.10. Características del Manual**

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización

### **3.1.2.11. Contenido del Manual**

El manual de procedimientos debe poseer en su contenido, los conceptos claros de: Misión, visión, estrategia, políticas, valores, principios, objetivos, funciones, productos o servicios.<sup>37</sup>

### **3.1.2.12. Razones para elaborar un manual de organización**

El manual enfocara con claridad cuál es la naturaleza de la función, la forma de llevar a cabo, los límites a los que llegue la autoridad y la responsabilidad y la clase de relaciones que hay entre los diferentes niveles de la organización.<sup>38</sup>

### **3.1.2.13. Ventajas de un manual de organización**

- a) en cuanto a la organización
  - delimita el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
  - Analiza la estructura y funciones de la organización.
- b) En cuanto a los ejecutivos
  - Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
  - Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.
- c) En cuanto al personal de operación
  - Permite un conocimiento general de la estructura de organización
  - Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidades asignadas.

---

<sup>37</sup><http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=mecanismos+para+administrar+procesos+%2Fmanual+de+procedimientos+&meta=&aq=f&oq=>

<sup>38</sup> Organización aplicada 3ra edición (Dr. Víctor Hugo Vásquez R.) pág. 338

- Facilita la capacitación por áreas funcionales.<sup>39</sup>

#### **3.1.2.14. Modernización del proceso**

La modernización implica la reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

##### Beneficios de la modernización

- Los clientes obtendrán lo que desean cuando lo requieran.
- Se reducirá el tiempo del ciclo del proceso.
- Se reducirán los requerimientos de espacio.
- Se reducirá el número de pasos y aprobaciones.
- Se reducirá el output no crítico.

#### **3.1.3. Fundamentación legal.**

##### **3.1.3.1. Instituto Nacional de Contratación Pública**

Es la entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), responsable de las políticas, gestión y administración desconcentrada. Para el cumplimiento de sus fines tiene autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria.

Para el ejercicio de la administración desconcentrada, el INCOP establecerá las oficinas que fueren necesarias a nivel territorial, a cargo de directores con atribuciones expresamente delegadas por el Director Ejecutivo.

---

<sup>39</sup> Organización aplicada 3ra edición (Dr. Victor Hugo Vasquez R.) pag. 336

A más de las establecidas en la Ley, serán atribuciones del INCOP:

1. Ejercer el monitoreo constante de los procedimientos efectuados en el marco del Sistema Nacional de Contratación Pública;
2. Emitir de oficio o a petición de parte, observaciones de orden técnico y legal en la fase precontractual, las que serán de cumplimiento obligatorio para las entidades contratantes;
3. Supervisar de oficio o pedido de parte, conductas elusivas de los principios y objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública, tales como: plazos insuficientes, especificaciones técnicas subjetivas o direccionadas, presupuestos fuera de la realidad del mercado, parámetros de evaluación discrecionales, entre otros;
4. Realizar evaluaciones y reportes periódicos sobre la gestión que en materia de contratación pública efectúen las entidades contratantes; y de ser el caso, generar alertas o recomendaciones de cumplimiento obligatorio, sin perjuicio de que sean puestas en conocimiento de los organismos de control pertinentes.<sup>40</sup>

### **3.1.3.2. Sistema Nacional de Contratación Pública**

Que el Sistema Nacional de Contratación Pública articula todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos;

Que es parte esencial del Sistema la innovación de la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y

---

<sup>40</sup> Reglamento General de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Capítulo I Art. 5, 6 Pág.

faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general;

Que el Sistema pretende que los recursos públicos que se emplean en la ejecución de obras y en la adquisición de bienes y servicios, sirvan como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas;

Que el Sistema busca, a través de la promoción de la producción nacional, que los recursos estatales destinados a la contratación pública fomenten la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza.<sup>41</sup>

### **3.1.3.3. Contratación Pública**

Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría.

Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Reglamento General de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Suplemento N° 1700  
Párrafo 2 Pág. 1, 2

<sup>42</sup> Reglamento General de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Título I Art. 6 Numeral 5  
Pág.3, 4

#### **3.1.3.4. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**

Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos:
  - a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o,
  - b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se

utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.

8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.<sup>43</sup>

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública deberá aplicarse atendiendo a los siguientes principios:

- a. Legalidad.- La contratación pública debe aplicarse de acuerdo con la ley y con los procedimientos legalmente establecidos (reserva de Ley). La normativa aplicable estará jerarquizada jurídicamente (Ley, Reglamento General, Resoluciones del INCOP), y debe expresar con claridad las prerrogativas de la Administración Pública.  
Se entiende, entonces, que los actos administrativos relacionados con la contratación pública
- b. Igualdad.- el Sistema Nacional de contratación Pública garantiza la igualdad de todos los oferentes dentro de un proceso de contratación, evitando cualquier conducta o actitud de carácter discriminatorio.

---

<sup>43</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Título I Art. 1 Pág.1, 2

- c. Calidad: La contratación pública garantiza la igualdad de todos los elementos oferentes dentro de un proceso de contratación, evitando cualquier conducta o actitud de carácter discriminatorio.
- d. Vigencia Tecnológica.- El SNCP el uso intensivo de la tecnología para simplificar los procedimientos de contratación legalmente establecidos, democratizar el uso de la información y transparencia gratuitamente. Por otro lado, el SNCP establece que el objeto de la contratación debe estar vigente tecnológicamente.
- e. Oportunidad: Los procedimientos de contratación establecidos en el SNCP deben adecuarse de manera oportuna y eficiente de las necesidades de las entidades contratantes, respetando los derechos de los proveedores.
- f. Concurrencia: La compra pública debe ser un ejercicio en el que se garantice la participación competitiva de los proveedores, su derecho a oposición, sin discriminación alguna. Cualquier condición de carácter restrictivo o limitativo por parte de una entidad contratante, está prohibida por el SNCP, con la finalidad de garantizar la más amplia oportunidad de participación.
- g. Transparencia: Este principio presupone que la actividad de la administración Pública debe ser de carácter imparcial, de acuerdo con prácticas de honestidad y justicia. La transparencia promueve la diáfana obra del Estado y sus instituciones.
- h. Publicidad: El SNCP debe garantizar que los procesos de contratación sean de conocimiento del mayor número posible de interesados.
- i. Participación Nacional: Este principio es particularmente importante; a través de este, el Estado ecuatoriano retoma como finalidad de la contratación pública la dinamización de la producción nacional, a través del establecimiento de criterios de valoración que la incentiven (establecimiento de márgenes de preferencia para proveedores de obras, bienes servicios de origen nacional, según definición de la entidad competente de acuerdo con la Ley). En algunos procedimientos

de contratación, se establece criterios de participación local, con la finalidad de promover la participación, a través de márgenes de preferencia.

La finalidad de la aplicación de los principios de legalidad, igualdad, concurrencia y transparencia es lograr la institucionalización de los procesos técnicos que han de evidenciarse como modo de ser cotidiano de los servidores públicos expresado como ética civil, entendida ésta como un proyecto social y democrático.<sup>44</sup>

### **3.1.3.5. Reglamento General de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**

El Reglamento General tiene por objeto el desarrollo y aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en adelante la Ley, que crea el Sistema Nacional de Contratación Pública, SNCP, de aplicación obligatoria por las entidades previstas en el Art. 1 de la Ley.<sup>45</sup>

### **3.1.3.6. Proveedores**

Son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que estén habilitados en el Registro Único de proveedores, RUP, a fin de proveer de bienes, servicios o ejecutar una obra respecto de una entidad contratante.

El Sistema Nacional de Contratación Pública establece la obligación de habilitarse en el RUP para ser considerado proveedor. Las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la Ley, hayan sido sancionadas

---

<sup>44</sup> Guía del participante Curso Oficial del Sistema Nacional de Contratación Pública 2da Edición IAEN Pág. 21, 22

<sup>45</sup> Reglamento General de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Titulo 1 Art. 1 Pág. 2

como contratistas incumplidos o adjudicados fallidos, estarán suspendidas en el RUP durante el lapso de la sanción.

No importa si el proveedor es ocasional, deberá estar inscrito. Las excepciones a la inscripción del RUP no obedecen a la naturaleza del proveedor o de la provisión, sino al carácter excepcional de ciertos procedimientos de contratación (el procedimiento de ínfima cuantía y los procedimientos de régimen especial).<sup>46</sup>

### **3.1.3.7. Régimen general**

Corresponden a los establecidos en la LOSNCP son:

**Procedimientos dinámicos:** Los concebidos exclusivamente para bienes y servicios normalizados, son el catálogo electrónico y la subasta inversa.

**Procedimientos comunes:** Que están relacionados con los objetos de contratación obras, bienes y servicios. También son aplicables de manera subsidiaria respecto de bienes y servicios normalizados, si aquellos no constan en el catálogo electrónico y su adquisición a través del procedimiento de subasta inversa ha sido declarada desierta.

**Procedimientos de consultoría:** Que están relacionados en función del monto del presupuesto referencial; contratación directa, lista corta y concurso público.

**Procedimientos especiales dentro del régimen general,** la ley establece cuatro procedimientos de esta naturaleza:

---

<sup>46</sup> Guía del participante Curso Oficial del Sistema Nacional de Contratación Pública 2da Edición IAEN Pág. 32

- El contrato integral por precio fijo; figura de connotaciones específicas fijadas en la ley, que permite contratar la ejecución de la obra.
- Las contrataciones en situaciones de emergencia; que aplicará si se produce una situación de emergencia acorde con la definición de artículo 6 numeral 31 de la LOSNCP.
- La compra de bienes inmuebles; en cuyo procedimiento se debe tener en cuenta el valor del bien de la Dirección Municipal
- Feria inclusiva; que persigue promover la participación de los artesanos, micro y pequeña empresa locales, en la contratación de bienes y servicios.<sup>47</sup>

#### **3.1.3.8. Régimen Especial**

El régimen especial no se trata de un régimen de excepción, sino de procedimientos especiales aplicados exclusivamente para los bienes y servicios expresamente enumerados en el artículo 2 de la LOSNCP y que fueron reglamentados mediante el decreto 1700 publicado en I registro oficial No. 588 del 22 de mayo del 2009.<sup>48</sup>

### **3.2. Modalidad básica de la Investigación**

#### **3.2.1. Investigación de campo**

La investigación se lo ha realizado en Tame Línea Aérea del Ecuador, en la Gerencia de Logística.

En este departamento se realiza varias actividades como son; Adquisiciones en el Exterior, Adquisiciones Locales, Infraestructura, Comercio

---

<sup>47</sup> Guía del participante Curso Oficial del Sistema Nacional de Contratación Pública 2da Edición IAEN Pág. 49

<sup>48</sup> Guía del participante Curso Oficial del Sistema Nacional de Contratación Pública 2da Edición IAEN Pág. 48

Exterior, Seguros y Transportación, en el que se canalizan varias gestiones para que la empresa tenga su normal desenvolvimiento aerocomercial y pueda ser una empresa competitiva en el mercado, con la implementación de un sistema guía para los usuarios del Portal de Compras Públicas se lograra mejorar la factibilidad de procedimientos administrativos.

La investigación realizada hasta el momento a determinado que el material que se utilizan como guía de los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras son ineficientes ya que si estos son tomados para la aplicación de las actividades logísticas de Tame se estaría incumpliendo con lo que establece la nueva Ley Orgánica de Contratación Pública, además que no satisface las inquietudes del personal que labora en este departamento, ya que desconoce los procedimientos precontractuales actualizados.

### **3.2.2. Investigación bibliografía documental**

La información obtenida esta en base a aquellos manuales que hacen referencia a procedimientos que se realizaban antes que se pusiera en vigencia la Ley Orgánica de Contratación Pública elaborados por gerentes que antecedieron la administración de la Gerencia de Logística, se tomó varios artículos de reglamentos para procedimientos de compras según los montos establecidos por el directorio de Tame.

Para la elaboración del marco teórico se tomó información de libros acerca de organización aplicada donde claramente explican procedimientos para que una empresa obtenga mejores resultados a través de la aplicación de métodos administrativos, el Internet a través de la página Web [www.tame.com.ec](http://www.tame.com.ec) también fue una herramienta útil ya que existe información recopilada para complementar datos históricos de la investigación, además de los antes mencionados en el Capítulo III pág. xxii

### **3.3. Tipos de investigación**

Investigación Cuasi experimental: Se toma este tipo de investigación ya que la variable independiente es la Ley Orgánica de Compras Públicas porque esta no se la puede manipular por el hecho de que son estatutos establecidos por la Presidencia de la Republica a los que bajo ningún concepto se los puede pasar por alto, mientras que a la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador va a ser la variable dependiente ya se puede acoplar para dar cumplimiento a los mandatos gubernamentales, por medio del cual se podrá dar seguimiento a los procesos precontractuales a una adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras para determinar un control sobre ellos y ver qué efecto tiene la aplicación de la Ley sobre la Gerencia de Logística.

### **3.4. Niveles de investigación**

Nivel de Investigación Exploratorio: el material guía del cual se ha recopilado la información bibliográfica no es útil para la aplicación de este estudio porque ninguno de los antes mencionados en el Cap. III Pág. xxii son guías de trabajo que se oriente a la aplicación de la nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas, por lo que la investigación tendrá que recabar información preliminar de los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras.

Nivel de Investigación Descriptivo: bajo este nivel de investigación resaltaremos los procedimientos de compras que se realizan dentro de la Gerencia de Logística (Ver Pag.iii), y la manera en cómo se va aplicar la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.

Nivel de investigación Correlacional o Explicativo: la implementación del Sistema Nacional de Contratación Pública, ha hecho que los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras cambien en Tame

Línea Aérea de Ecuador, por lo que se pretende determinar nuevos procedimientos los cuales van a ir descritos claramente en la presente investigación, que será utilizado como una guía para el personal administrativo de la Gerencia de Logística.

### **3.5. Recolección de datos**

La recolección de datos para determinar las necesidades se la realizo en forma directa utilizando la técnica de la encuesta dirigido a los jefes departamentales de la Gerencia de Logística, además que para el desarrollo de la presente investigación se la realizo de forma directa mediante la observación.

### **3.6. Procesamiento de la información**

La información recolectada a través de la entrevista con la colaboración de los jefes departamentales y el Gerente de Logística han sido de primordial importancia ya que se puede detectar valencias que existen en los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras además que existe desconocimiento de que existe el Sistema Nacional de Contratación Pública, en el que se detallara en el análisis de resultados depurando la información obtenida e interpretando las respuestas.

Mediante la observación realizada en el tiempo que se realiza la presenta investigación se determina que por el hecho de no existir un manual reformatorio a los procedimientos precontractuales a las adquisiciones hacen que muchos de los funcionarios no se rijan a la LOSNCP.

### **3.7. Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados de las entrevistas se encuentran interpretados de la siguiente manera:

### **3.7.1. Pregunta 1**

¿Tiene usted conocimiento de los procedimientos precontractuales para que se aplique la nueva LOSNCP?

- Los funcionarios tienen conocimiento que existe una Ley que rige Las compras para las instituciones del Estado es el 15%, pero que a su vez no saben cuales es el procedimiento.
- Únicamente los encargados de los procesos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras directos representados en un 5% tienen conocimiento de los procedimientos pero la información de dicha operación no se ha difundido para los usuarios que emiten las necesidades.
- Un 20% de los funcionarios que han tenido la oportunidad de recibir dicha información de la documentación necesaria para realizar un requerimiento no saben cómo llenar dichos formularios..
- Y el 60% de los funcionarios que emiten las necesidades ni siquiera tienen conocimiento que exista una ley que regule las compras en las instituciones del estado por lo que las adquisiciones que realizan se encuentran fuera de la Ley, caso que si sigue recurrente en un futuro generara graves consecuencias con la Contraloría General del Estado, entidad que controla y regula todos los bienes del Estado.

-

### **3.7.2. Pregunta 2**

¿Ha tenido usted problemas con los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras?

- Un 60% de los requerimientos son devueltos a los funcionarios que lo generen por no aplicar los formularios necesarios para realizar la adquisición.
- Los procesos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras pasan por un largo periodo de espera ya que al no tener estándares de revisión de formularios crea demora y malestar entre los funcionarios.
- Los funcionarios no entienden ni tienen claro que todos las adquisiciones tienen que pasar por ciertos procedimientos en los que se puedan acoger a lo que establece la Ley.

### **3.7.3. Pregunta 3**

¿Considera que el material guía para la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras existente son suficientes para la aplicación de los procedimientos precontractuales para la aplicación de la LOSNCP?

- Las guías existentes son la Ley Orgánica de compras Públicas y Su respectivo Reglamento el mismo que no satisface las necesidades de los funcionarios ante las expectativas que se tiene para poder realizar una adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras.
- El Reglamento indica los procedimientos que se tiene que seguir pero no explica cómo se lo tiene que hacer ni que persona elabora cada formulario.
- La Ley Orgánica de Compras Públicas regula a todas las empresas del estado pero no se acopla a las necesidades específicas de Tame.

### **3.7.4. Pregunta 4**

¿Describe cuáles son los procesos para una adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras es eficiente?

- La manifestación de la mayoría conocen que se tiene que elaborar un informe de necesidad con un formato establecido pero no saben cómo llenarlo.
- También supieron manifestar que se tiene que elaborar especificaciones técnicas en la que se detalla con exactitud el requerimiento, lo cual también crea confusión
- En los dos puntos antes mencionados el 90 % de los funcionaron concuerdan pero no tienen conocimiento que según la LOSNCP estable un procedimiento dinámico el cual se determina según su monto y su naturaleza, además de los procedimientos internos que se realiza en el Departamento de Adquisiciones de Suministros Compras Publicas

#### **3.7.5. Pregunta 5**

¿Tiene usted conocimiento que es un manual de procedimientos administrativos?

- El 100% de los encuestados concuerdan que un manual de procedimientos es una guía administrativa por la cual se determina los pasos a seguir de los procesos.

#### **3.7.6. Pregunta 6**

¿Considera usted importante la implementación de un manual administrativo?

- El 100% de los encuestados indica que hace 3 años fue publicado un manual de procedimiento para la Gerencia de Logística el mismo que determinada cada actividad a realizarse en varios de los departamentos de la misma por lo que conocen el funcionamiento de un manual y saben cómo utilizarlo.

### **3.7.7. Pregunta 7**

¿Sabe usted cual es la importancia de implementar un manual de procedimientos que rija las adquisiciones que se regule con la LOSNCP?

- Se debe tener una guía para cumplir con el régimen del sector público al que está inmerso la empresa.
- Que un instructivo sería útil para cumplir objetivos en el menor tiempo y en el margen de la LOSNCP.
- Que el departamento cumpliría de manera eficiente sus funciones.
- Mejora la organización de los proceso.
- Es un medio de consulta.

## **3.8. Conclusiones y Recomendaciones de la investigación**

### **3.8.1. Conclusiones**

- El personal administrativo tanto de la Gerencia de Logística como los funcionarios que emiten las necesidades, no tienen claro que es y cuál es la función del Portal de Compras Publicas
- Con el desconocimiento de los procesos precontractuales para la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras se está incumpliendo con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.
- La información recopilada de fuentes bibliográficas mencionadas en el Capítulo III Pág. xxii, no se pudieron encontrar temas relacionados con la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas y su Reglamento.
- No existe un documento en el que se pueda estandarizar los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras para Tame.

- Los usuarios de la Gerencia de Logística desconocen los procedimientos para hacer un requerimiento.
- Es importante y de suma urgencia una guía manual para la aplicación de los procedimientos de compras públicas a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).
- Muchos de los funcionarios de esta gerencia tienen desconocimiento de los procesos contractuales por los que deben pasar un proceso antes de realizar una adquisición.
- La entrevista realizada demuestra que la información existente para los funcionarios no es actualizada e inoperable, ya que muchos de los procesos han cambiado y necesitan sus regulaciones aplicando a la LOSNCP.
- La implementación del Sistema Nacional de Compras Públicas es la variable que influye sobre la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador como se lo demuestra en el Cap.II Pág. xvii
- La Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, no cuenta con una guía de procedimientos para la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras.
- Tame Línea Aérea del Ecuador, por ser una empresa representativa a nivel aerocomercial en el Ecuador y por el hecho de poseer varias certificaciones ISO de calidad debería tener un manual de procedimientos administrativos.

### **3.8.2. Recomendaciones**

- La Ley Orgánica del Sistema Nacional de compras Públicas establece un régimen estricto al que las empresas del estado deben ajustarse por lo que Tame debe incluir en la Gerencia de Logística material de apoyo para realizar los procedimientos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras, de manera urgente y así en un futuro evitar problemas con la Contraloría General de Estado.

- Es importante que cada una de las personas que conforman la gerencia de Logística tengan conocimiento sobre de lo que se trata Compras Públicas, esto se lo puede lograr a través de una charla, que puede ser impartida por personal que opera el Portal.
- Los procesos de adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras por el desconocimiento de los procedimientos precontractuales crean demora por lo que se debe mejorar la afluencia de información entre operador usuario de manera directa o de manera rápida a través de manual es de información de cómo se debe llevar la documentación.
- El sistema logístico con el que cuenta Tame, es muy complicado y demoroso en relación a la competencia del mercado aerocomercial, por lo que se debería simplificar los procedimientos de adquisición de bienes, servicios, ejecución de obras y crear estándares de realización de los mismos mejorando también las certificaciones de Calidad ISO que tiene Tame.
- Con la creación del Instituto Nacional de compras Públicas se está dando gran apertura a que todo tipo de empresa o personas naturales ofrezcan sus servicios o productos y la afluencia de los mismos dará un efecto positivo sobre la empresa por lo que se tiene que aprovechar este tipo de información y crear un banco de datos de proveedores según su tipo y categorización.
- Tame, como se mencionó en capítulos anteriores tiene excepción a las que no se aplica la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas, por lo que se tiene que realizar un estudio en magnitud de importancia y establecer procedimiento especiales para dichas adquisiciones.

## **CAPITULO IV**

### **FACTIBILIDAD**

#### **Introducción**

El presente capítulo, tiene por propósito un análisis del hecho objeto de estudio, mismo que permitirá determinar particularidades y determinar la solución más lógica al problema planteado.

#### **4.1. Análisis de la situación actual**

Con la investigación realizada para este trabajo de graduación se determina que en la actualidad la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, no cuenta con un manual de procedimientos administrativos que determinen los pasos contractuales para realizar Contrataciones a través del portal con la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.

#### **4.2. Determinación de la factibilidad**

Para la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos de Compras Públicas para la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador. Es necesario tomar en cuenta las factibilidades necesarias como:

- Factibilidad Técnica
- Factibilidad Operativa
- Factibilidad Económica

#### 4.2.1. Factibilidad técnica

Los factores que justifican la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos de Compras Públicas para la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, se determinan de la siguiente manera.

- Actualmente no existe una guía administrativa actualizada que permita la agilidad del proceso de contratación pública.
- El material guía con el que cuenta actualmente la Gerencia de Logística está desactualizado y no es eficiente.
- El personal administrativo desconoce de muchos pasos que deben seguirse para la culminación de los procesos lo que crea conflictos entre el personal, como lo demuestran los resultados de la entrevista realizada.
- Se podrá obtener resultados más eficientes del personal que labora en la Gerencia de Logística con la elaboración de un manual que identifique los procesos y las actividades a realizarse por cada uno de los funcionarios que forman que manejan el Portal de Compras Públicas.

La implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos de Compras Públicas para la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador, podrá efectivizar el uso del portal de compras públicas a más de tener una mayor eficiencia en las actividades que realicen el personal administrativo.

Luego de las pertinentes investigaciones realizadas para este trabajo se llega a la conclusión que un manual es el sistema administrativo que contiene la descripción más detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las unidades administrativas que intervienen,

precisando su responsabilidad y participación, incluyendo formularios y documentos necesarios para los procesos y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

#### 4.2.2. Factibilidad operativa

Se determina que un Manual de Procedimientos Administrativos de Compras Públicas, cuenta con aptitud operativa respectiva y existente la necesidad de desarrollarla, por ende el sistema puede funcionar dentro de la Gerencia de Logística de Tame Línea Aérea del Ecuador.

#### 4.2.3. Factibilidad económica

El recurso económico que se necesita para el desarrollo de Manual de Procedimientos Administrativos de Compras Públicas, está al alcance para ejecutarse, razón por la cual se concluye que la tarea es económicamente apta. Existe la relación costo beneficio:

Gastos primarios

DESCRIPCIÓN	SUB/ TOTAL
Materiales	\$ 50,00
Mano De Obra	\$ 300,00
Otros	\$100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$450,00</b>

Gastos secundarios

DESCRIPCIÓN	SUB/ TOTAL
Impresiones	\$ 40,00
Copias	\$ 40,00
Transporte	\$ 60,00
Varios	\$100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$240,00</b>

#### Gastos Totales

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SUB/ TOTAL</b>
Gastos primarios	\$ 450,00
Gastos secundarios	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 690,00</b>

#### 4.2.4. Legal

Al revisar las reglamentaciones internas de Tame Línea Aérea del Ecuador, se determinó que no existe ningún impedimento para la realización de un Manual de Procedimientos Administrativos de Compras Públicas para la Gerencia de Logística.

## **CAPITULO V**

### **DENUNCIA DEL TEMA**

**“ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS PÚBLICAS PARA LA GERENCIA DE LOGÍSTICA EN TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR”.**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

MES	OCTUBRE/09				NOVIEMBRE/09				DICIEMBRE/09				ENERO/10				FEBRERO/10				MARZO/10							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>SEMANA</b>																												
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																												
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN																												
RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS																												
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS																												
SELECCIÓN DEL TEMA																												
PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO																												
ORGANIZAR DATOS																												
PRE DEFENSA Y DEFENSA																												

Elaborado por: Lucía Zurita

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Adjudicación.-** Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.

**Adquisiciones.-** Acción de adquirir. Pasar a ser titular de un bien o derecho, normalmente a través de su compra, aunque también se puede adquirir un bien o derecho por donación, herencia o por disposición legal. En términos económicos y financieros, la adquisición se entiende la mayoría de las ocasiones como la acción de comprar un bien o derecho.

**Bienes.-** Todo aquello que puede ser objeto de apropiación, empleado para satisfacer alguna necesidad

**Compra de Inclusión.-** Estudio realizado por la Entidad Contratante en la fase pre contractual que tiene por finalidad propiciar la participación local de artesanos, de la micro y pequeñas empresas en los procedimientos regidos por esta Ley, acorde con la normativa y metodología definida por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con los ministerios que ejerzan competencia en el área social. Las conclusiones de la Compra de Inclusión se deberán reflejar en los Pliegos.

**Contratos:** documento firmado entre las partes interesadas que regula cualitativa y cuantitativamente las acciones de mantenimiento efectuadas por contratistas o servicios técnicos ajenos al establecimiento. En él se definen los compromisos adquiridos, plazos de ejecución, montos y forma de pago, garantías, sanciones, etc.

**Importación.-** es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendido para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población.

**Nivel Asesor.-** Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnicas contables, industriales y más aéreas

**Nivel Directivo-** Toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas de la empresa, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

**Nivel de Ejecución.-** Transforma, materializa y cristaliza en realidad los proyectos a futuro.

**Nivel Ejecutivo.-** Se representa por un presidente, Director o Gerente General, es el representante legal de la organización.

**Nivel Gerencial.-** Permite monitorear, controlar y, en general, gerenciar los procesos institucionales. Son sistemas de apoyo para las personas y equipos que tienen que estar pendientes de si las “cosas están funcionando bien”.

**OUTPUT.-** designa el producto que sale de una empresa o industria

**Paradigma.-** es acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis.

**Portal Compras públicas.-** ([www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)): Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.

**Procedimiento.-** forma específica de llevar a cabo una actividad.

**Procedimientos contractuales.-** Procedimientos que se deben ser realizados una vez el proceso de contratación ya este publicado en el portal.

**Procedimientos precontractuales.-** Procedimientos que se deben seguir antes de convocar a un proceso antes de ser publicados a través del portal de compras públicas.

**Registro Único de Proveedores.-** RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

**Reinversión.-** Acción de invertir nuevamente los beneficios obtenidos en bolsa.

#### **ABREVIATURAS**

**INCOP.-** Instituto Nacional de Contratación Pública.

**LOSNCP.-** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.

**RAE.-** Real Academia Española

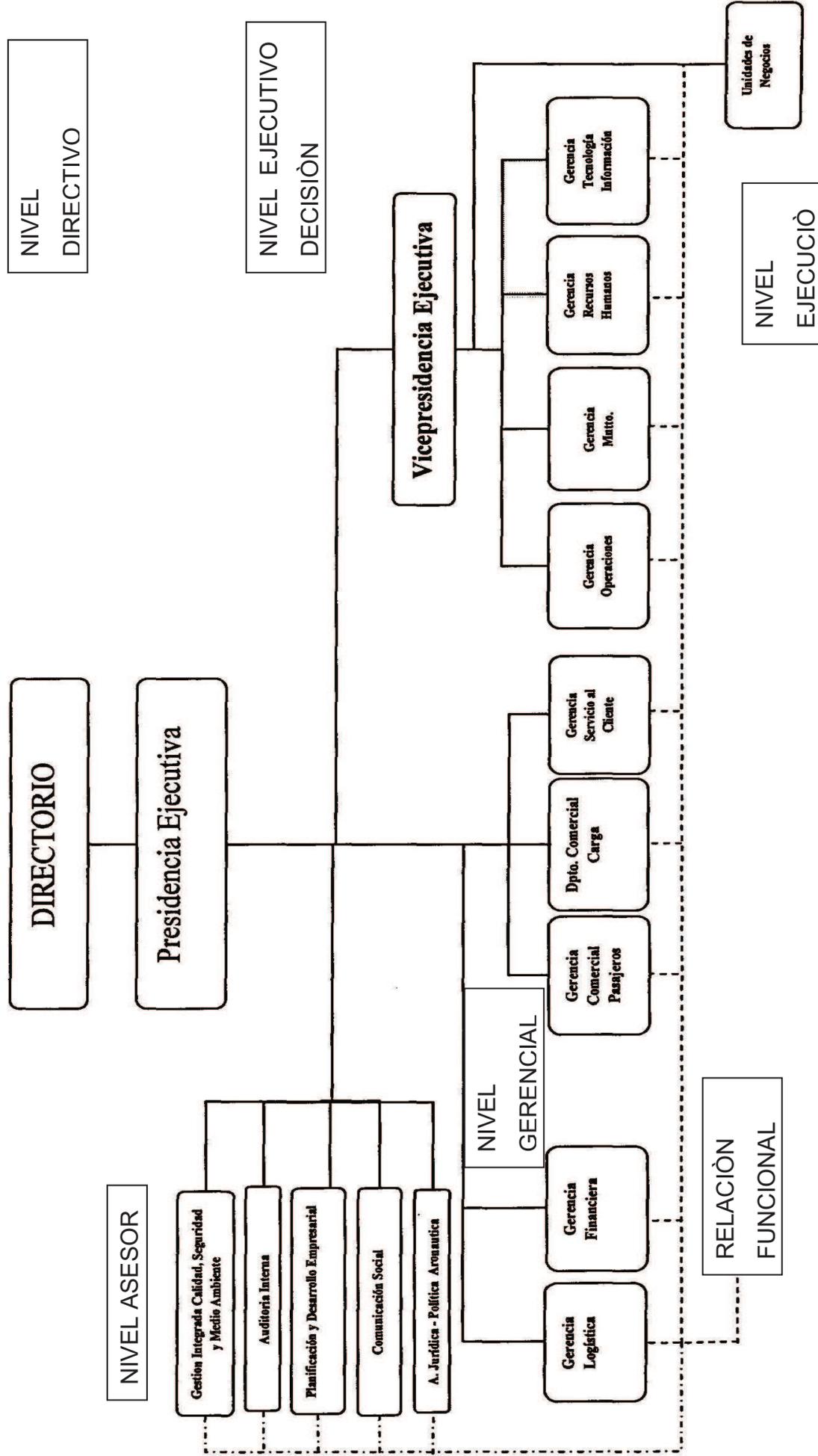
**RGLOSNCP.-** Reglamento General del Sistema Nacional de compras Públicas

**SNCP.-** Sistema Nacional de Contratación Pública.

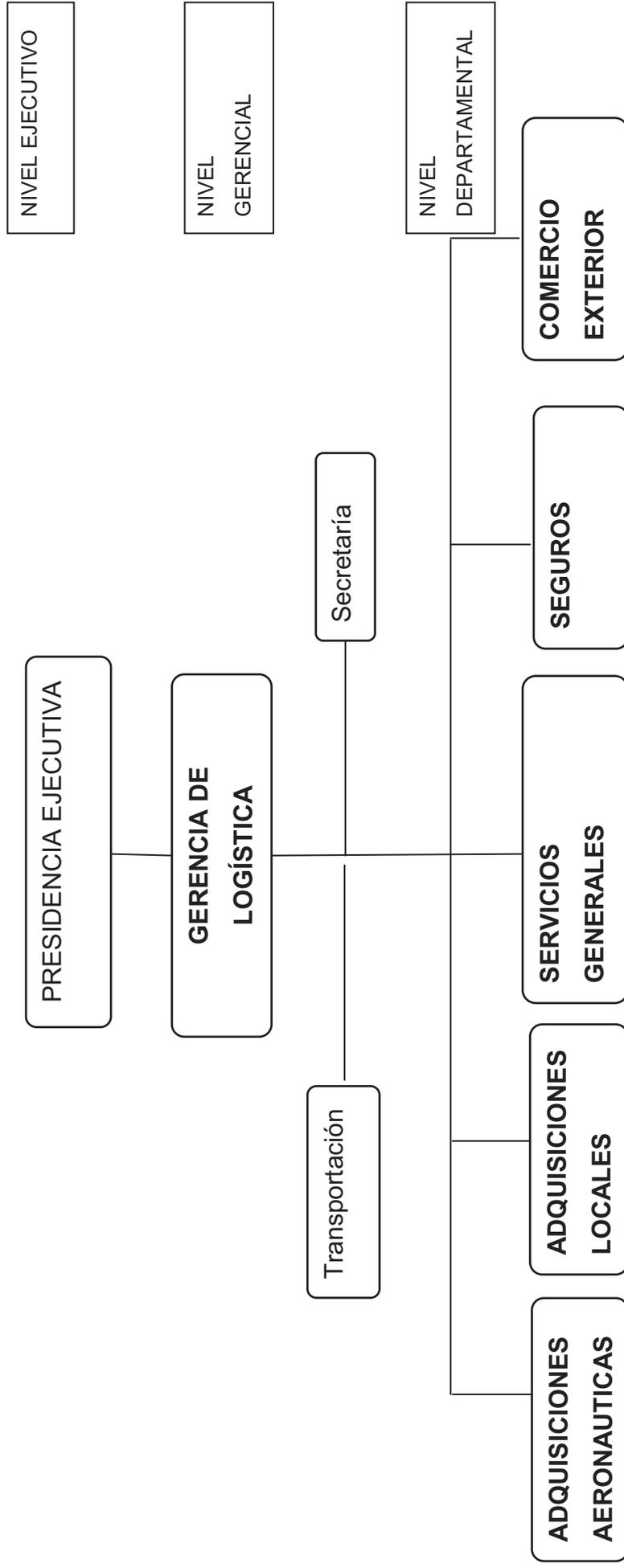
## BIBLIOGRAFÍA

- Guía del participante Curso Oficial del Sistema Nacional de Contratación Pública 2da Edición IAEN.
- Manual General de Logística publicado el 17 de mayo del 2007 elaborado por el entonces Gerente Coronel Hugo Legarda
- Organización aplicada 3ra edición (Dr. Víctor Hugo Vásquez R.)
- Procedimiento de Adquisiciones Aeronáuticas.
- Reglamento del Comité De Contrataciones De TAME Línea Aérea Del Ecuador.
- Reglamento para la Contratación de Seguros de TAME Línea Aérea Del Ecuador.
- Reglamento General de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- [www.tame.com.ec](http://www.tame.com.ec)
- [www.compraspublicas.com](http://www.compraspublicas.com)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#cite\\_ref-3](http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#cite_ref-3)
- <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>
- [http://html.rincondelvago.com/reingenieria\\_redisenodeprocesosdenegocios.html](http://html.rincondelvago.com/reingenieria_redisenodeprocesosdenegocios.html)
- <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=mecanismos+para+administrar+procesos+%2Fmanual+de+procedimientos+&meta=&aq=f&oq=>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>
- <http://es.mimi.hu/economia/reinversion.html>
- <http://www.tengodeudas.com/definiciones/adquisicion>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%ADn>
- <http://www.definicion.org/diccionario/103>
- [http://www ldc.usb.ve/~teruel/secreInnovadora/si\\_gerencia.html](http://www ldc.usb.ve/~teruel/secreInnovadora/si_gerencia.html)

# Anexo A.1. estructura Orgánica Funcional de TAME



## Anexo A.2. Organigrama de la Gerencia de Logística



## Anexo B. Informe de Necesidad para la Adquisición o Prestación de Servicios



**TAME - LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR**

**GERENCIA O DEPARTAMENTO XXXXXXXX**

FECHA: Día-Mes-20XX  
LUGAR: QUITO  
No.: EY-XX-10-XXX

**INFORME DE LA NECESIDAD PARA LA ADQUISICIÓN o PRESTACION DE:**

**DETALLAR EL BIEN O SERVICIO A SER ADQUIRIDO.**

**A. ANTECEDENTES**

Todo aquello que motiva la contratación

**B. DESARROLLO**

Justificación de la contratación, el resultado esperado de la adquisición, es decir el argumento general de la contratación

**C. CONCLUSIONES**

Definir la necesidad y cumplir con el modelo de gestión del Sistema Nacional de Contratación Pública.

**D. RECOMENDACIONES**

Lo que se desea adquirir y el cumplimiento de lo que establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.

**NOMBRE DE LA PERSONA QUE REQUIERE EL BIEN O SERVICIO**  
**CARGO DE LA PERSONA**

Elaborado por: **APELLIDO Y NOMBRE**.....

## Anexo C. Hoja de Especificaciones Técnicas



### TAME – LINEA AEREA DEL ECUADOR

GERENCIA XXXX

DPTO. DE XXXXXXXX

FECHA: Día-Mes-2010

LUGAR: XXXXX

NUMERICO DEL USUARIO (TAE-XXX-XXX-2010-XXX)

#### ESPECIFICACIONES TECNICAS

DESCRIPCION	CANTIDAD	ESPECIFICACION REQUERIDA	OFERENTE
BIEN O SERVICIO		Detallar las especificaciones de acuerdo a las características técnicas del bien o servicio a adquirir.	

NOMBRE DEL SOLICITANTE  
CARGO DEL SOLICITANTE

Elaborado por: APELLIDO Y NOMBRE .sumillar.....

## Anexo D. Acta de Calificación de Ofertas



### TAME- LINEA AEREA DEL ECUADOR

GERENCIA DE LOGISTICA  
CONTROL DE MATERIALES

FECHA: **DÍA-MES-AÑO**  
LUGAR: QUITO

### ACTA DE CALIFICACION DE PARTICIPANTES

PROCESO DE COMPRA DE (PROCEDIMIENTO A REALIZARSE) TAME- (SIGLAS DEL PROCEDIMIENTO)- (NUMERICO ASIGNADO)- (AÑO) PARA LA ADQUISICIÓN Y/O SERVICIO (OBJETO DEL PROCEDIMIENTO)

#### TERMINOS DE REFERENCIA:

En la ciudad de Quito, a los (DÍA) días de (MES) del (AÑO), se procede a la calificación de las propuestas técnicas para la ADQUISICIÓN Y/O SERVICIO (OBJETO DEL PROCEDIMIENTO).

PARAMETRO REQUERIDO	PARAMETRO OFERTADO	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
		CUMPLE	NO CUMPLE						
DESCRIPCION DE LA ADQUISICION Y/O SERVICIO	DESCRIPCION DE LA ADQUISICION Y/O SERVICIO OFERTADO	X		X		X		X	

Nota: los proveedores varían según la cantidad de ofertas presentadas, y se determina si cumple no cumplen con los parámetros establecidos para la presentación de carpetas.

#### ASPECTOS EXCLUYENTES:

Fecha límite para el ingreso de la propuesta económica al portal electrónico: **DÍA-MES-AÑO** hasta las **(HORA MAXIMA DE INGRESO DE LA OFERTA ECONOMICA INICIAL EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS)**

**(NOMBRE DEL REPRESENTANTE ENCARGADO)**  
**GERENTE DE LOGISTICA (ENC)**  
**Tame Línea Aérea Del Ecuador**

**SUMILLAS**

27/04/2011

## Anexo E. Solicitud de Cotización

	<p><b>TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR</b> AV. AMAZONAS N24-260 Y COLON RUC: 176801417001 QUITO - ECUADOR Teléfono: 593 2 3966300 Ext. 1078 Telefax: 593 2 3966342 email: Lzurita@tame.com.ec</p>
Página 1 de 1	
<b>SOLICITUD DE COTIZACION</b>	
FECHA.(día - mes año)	Nº 011
Favor cotizar los servicios que se detallan a continuación:	
<b>EN ESTE ESPACIO SE DETALLARA EL REQUERIMIENTO EN BASE A LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>	
OBSERVACIONES: Favor cotizar lo más urgente posible y con las características técnicas por Tame	
<b>Solicitado Por:</b>  Lucia Zurita <b>Agente de Adquisiciones</b>	



## Anexo G. Acta Entrega Recepción

### ACTA DE ENTREGA - RECEPCIÓN

En la ciudad de Quito, a los (DIA- MES AÑO), comparecen:

- (NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE TAME), en representación de Tame-Línea Aérea del Ecuador según el documento habilitante adjunto, y
- (NOMBRE DEL REPRESENTANTE EMPRESA ADJUDICADA), en representación de (NOMBRE DE LA EMPRESA ADJUDICADA), según el documento habilitante adjunto.

Quienes, en cumplimiento del inciso final del artículo 43 del Reglamento General de la LOSNCP, suscriben la presente ACTA DE ENTREGA-RECEPCIÓN del siguiente bien:

CANTIDAD	BIEN O SERVICIO	CARACTERISTICAS TECNICAS	OBSERVACIONES

Se deja constancia que los equipos recibidos cumplen con las características técnicas señaladas y se concede una garantía de un año;

TAME – LINEA AEREA DEL  
ECUADOR

(NOMBRE DE LA EMPRESA  
ADJUDICADA)

\_\_\_\_\_  
(NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE  
TAME)

\_\_\_\_\_  
(NOMBRE DEL REPRESENTANTE  
EMPRESA ADJUDICADA)



## HOJA DE VIDA

### DATOS PERSONALES

NOMBRE: Lucia Carolina Zurita Medina

NACIONALIDAD: Ecuatoriana

FECHA DE NACIMIENTO: 01 de Octubre de 1987

CÉDULA DE CIUDADANÍA: 1804242053

TELÉFONOS: 02-2477205

CORREO ELECTRÓNICO: [zurita.carolina@yahoo.com](mailto:zurita.carolina@yahoo.com)

DIRECCIÓN: Av. República Dominicana y Antonio Ruiz



### ESTUDIOS REALIZADOS

#### Nivel Medio

Instituto Superior Tecnológico Hispano América

#### Nivel Superior

Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico

Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico

### TÍTULOS OBTENIDOS

Contador Bachiller en Comercio y Administración

Periodo: 2000-2005

Tecnóloga en Logística

Periodo: 2006-2009

Suficiencia en Ingles

Periodo: 2006-2009

### EXPERIENCIA PROFESIONAL O PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

Calzado Barona

Auxiliar de contabilidad

3 meses

Grupo Casa Grande Avícola Agoyan

Departamentalmente Contabilidad - Auxiliar Contable (3 meses)

Dirección General de Aviación Civil

Departamento Abastecimientos - Auxiliar de Control de Materiales (4 meses)

Tame Línea Aérea del Ecuador

Departamento Logística - Pagos al exterior (2 meses)

### **CURSOS Y SEMINARIOS**

Instituto Superior Tecnológico Hispano América

Instituto Superior Tecnológico Hispano América

Instituto Superior Tecnológico Hispano América

Curso de manejo programa contable Mónica 7

Universidad Técnica de Ambato

Curso de paquete contable SAFI

Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico

Seminario de Logística y Transporte

Seminario de Logística y Transporte

Seminario de Gestión Empresarial

Cámara de Comercio de Latacunga

Conferencia Internacional Marketing del Siglo XXI y Liderazgo  
Empresarial

DHE – Desarrollo Humano Empresarial

Curso Magistral de Estrategias de Marketing y Ventas

### **EXPERIENCIA LABORAL**

DANIELCOM EQUIPMENT SUPPLY S.A.

Servicio al Cliente (7 meses)

Tame Línea Aérea del Ecuador

Agente de Adquisiciones Locales (2 años)

**HOJA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS**

**DEL CONTENIDO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE RESPONSABILIZA  
EL AUTOR**

---

**Lucia Carolina Zurita Medina**

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

---

**ING. HERBERT VIÑACHI**

---

Latacunga, 04 de octubre de 2011

## **CESIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Yo, Lucia Carolina Zurita Medina, Egresado de la carrera de Logística y Transporte, en el año 2009, con Cédula de Ciudadanía N° 180424205-3 autor del Trabajo de Graduación, ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS PÚBLICAS PARA LA GERENCIA DE LOGÍSTICA EN TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR, cedo mis derechos de propiedad intelectual a favor del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

Para constancia firmo la presente cesión de propiedad intelectual.

---

**Lucia Carolina Zurita Medina**

---

Latacunga, 04 de octubre de 2011