



Universidad Internacional de La Rioja

Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas / Master in Business Administration (MBA)

## Plan de mejora del proceso de comunicación en el Área de Compras Públicas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana - Núcleo Guayas.

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| Trabajo fin de estudio presentado por: | Solange Magaly Fernández Zambrano  |
| Tipo de trabajo:                       | Reestructuración de procesos       |
| Modalidad (Individual/Grupal)          | Individual                         |
| Director/a:                            | Dra. Rita Aurora Fabregat Tinajero |
| Fecha:                                 | 23 de julio 2022                   |

## Resumen

El presente trabajo plantea diferentes temas aprendidos durante el MBA que, mediante una propuesta de mejora en el proceso de comunicación en el área de compras públicas de la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, posibilitan la adaptación de herramientas que se inclinan por la eficiencia en las labores que se realizan dentro de la misma y su respectivo impacto en la institución.

Empezando por una problemática previamente identificada y analizada se efectúa un diagnóstico sobre las causas que lo afectan y se plantean diferentes metodologías para finalmente proponer el modelo de la Calidad Total, misma que se caracteriza por llevar una organización de forma en que sea equitativo el cumplimiento de las expectativas de la institución llegando al logro de los objetivos con la calidad necesaria, haciendo que sea más fácil trabajar y gestionar para los empleados las diferentes actividades.

**Palabras clave:** Calidad, mejora, procesos, organización, expectativas

## Abstract

The present work raises different topics learned during the MBA that, through a proposal to improve the communication process in the area of public purchases of the Casa de la Cultura Núcleo Guayas, enable the adaptation of tools that are inclined towards efficiency in work carried out within it and its respective impact on the institution.

Starting with a previously identified and analyzed problem, a diagnosis is made of the causes that affect it and different methodologies are proposed to finally propose the Total Quality model, which is characterized by running an organization in such a way that compliance with the expectations of the institution, achieving the objectives with the necessary quality, making it easier for the employees to work and manage the different activities.

**Keywords:** Quality, improvement, processes, organization, expectations

## Índice de contenidos

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Introducción .....   | 9  |
| 1.1.   | Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto.....         | 9  |
| 1.2.   | Objetivos del TFE .....  | 16 |
| 1.2.1. | Objetivo General.....  | 16 |
| 1.2.2. | Objetivos Específicos .....  | 16 |
| 1.3.   | Elementos innovadores del proyecto .....                                     | 16 |
| 2.     | Descripción de la situación de partida y Planteamiento del problema .....    | 18 |
| 2.1.   | Una aproximación a la empresa u organización.....                            | 18 |
| 2.2.   | Identificación del problema: Falta de Comunicación. ....                     | 22 |
| 2.2.1. | Mapa de procesos. ....   | 22 |
| 2.3.   | Análisis del problema.....   | 25 |
| 2.3.1. | Falta de comunicación.....   | 25 |
| 2.4.   | proceso as-is .....  | 26 |
| 3.     | Metodología .....  | 37 |
| 3.1.   | Metodología Six Sigma.....   | 37 |
| 3.2.   | Metodología Kanban.....  | 38 |
| 3.3.   | Metodología Modelo EFQM (Fundación Europea para la gestión de calidad) ..... | 39 |
| 3.4.   | Metodología de la calidad total .....  | 40 |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA  
CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.     | Desarrollo de la solución .....   | 42 |
| 4.1.   | Diseño de la solución .....   | 45 |
| 4.1.1. | Realizar el envío de información o documentación mediante el sistema de gestión documental de la Institución para implementar la firma electrónica en el envío de los mismos..... | 45 |
| 4.1.2. | Implementar tiempo de respuesta límite para cada trámite documental. ....   | 45 |
| 4.1.3. | Elaborar un flujograma para definir un solo orden en el proceso de compras.   | 46 |
| 4.1.4. | Establecer un solo tipo de formato para el desarrollo del proceso de compras.<br>48   |    |
| 4.2.   | Plan de implementación .....  | 56 |
| 4.2.1. | Cronología del proyecto. ....   | 56 |
| 4.3.   | plan de verificación .....  | 57 |
| 4.4.   | Exigencias Legales .....  | 59 |
| 5.     | Resultados obtenidos.....   | 60 |
| 5.1.   | Exposición de los resultados obtenidos.....   | 60 |
| 5.2.   | Estudio económico.....  | 63 |
| 5.2.1. | Inversión en personal .....   | 63 |
| 5.2.2. | Inversión en equipo .....   | 63 |
| 5.2.3. | Inversión en Capacitaciones .....   | 64 |
| 5.2.4. | Fuentes de financiación.....  | 64 |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 5.2.5. Beneficios cualitativos ..... | 65 |
| 6. Conclusiones.....                 | 66 |
| 7. Limitaciones y Prospectiva .....  | 67 |
| 7.1. Limitaciones .....              | 67 |
| 7.2. Prospectiva.....                | 67 |
| Referencias .....                    | 68 |
| Anexo A.....                         | 70 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 <i>Organigrama de la institución</i> .....      | 20 |
| Figura 2 <i>Mapa de procesos</i> .....                   | 23 |
| Figura 3 <i>Mapa del proceso AS-IS</i> . ....            | 29 |
| Figura 4 <i>Mapa del proceso AS-IS</i> . ....            | 30 |
| Figura 5 <i>Informe de necesidad</i> .....               | 32 |
| Figura 6 <i>Formato Términos de Referencia</i> .....     | 33 |
| Figura 7 <i>Formato Estudio de mercado</i> .....         | 34 |
| Figura 8 <i>Formato Hoja de Excel</i> . ....             | 35 |
| Figura 9 <i>Formato Orden de Compra</i> . ....           | 36 |
| Figura 10 <i>Mapa To-Be del proceso de compra</i> . .... | 55 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Aspectos del Six Sigma con la mejora del proceso de comunicación de la investigación.</i><br>.....         | 37 |
| Tabla 2. <i>Relación de la metodología Kanban con la mejora del proceso de comunicacion de la investigación.</i> ..... | 38 |
| Tabla 3. <i>Relación del Modelo EFQM con la mejora del proceso de comunicación de la investigación.</i> .....          | 39 |
| Tabla 4. <i>Relación de la calidad total con la propuesta de mejora de la investigación.</i> .....                     | 41 |
| Tabla 5. <i>Plantilla modelo de la Calidad Total.</i> .....  | 44 |
| Tabla 6. <i>Codigos y nombres de formatos.</i> .....   | 49 |
| Tabla 7. <i>Procedimiento para la gestión de compra.</i> .....   | 50 |
| Tabla 8. <i>Indicadores clave del proceso.</i> .....   | 57 |
| Tabla 9. <i>Indicadores clave del proceso</i> .....  | 58 |
| Tabla 10. <i>Tabla de gastos.</i> .....  | 64 |
| Tabla 11. <i>Tabla de financiamiento.</i> .....  | 65 |



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

## 1. Introducción

Las instituciones de ámbito cultural y públicas en general realizan procesos administrativos, para beneficio de la institución, por lo cual se requiere de organización, eficacia en cada una de las labores que se realizan y que integran diversos aspectos internos y externos.

En la Casa de Cultura Núcleo Guayas la comunicación organizacional es primordial en lo que conlleva la realización de los procesos de compras, permitiendo la correlación entre sus integrantes y analizando diferentes opciones que logren alcanzar los objetivos, mejorar el ambiente de labores, obtener los resultados esperados entre otros puntos que enriquezcan la institución y todo su entorno.

### 1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

En Ecuador, con el objetivo de fomentar el desarrollo cultural y libertad de pensamiento, se creó “La Casa de la Cultura Ecuatoriana” en el año de 1944.- En toda su historia de vida, la institución no se ha desorientado, para lo que cuenta con cinco áreas, cada una con su especialización: Biblioteca, Cinemateca, Fomento Artístico y Cultural, Museos y Publicaciones.

La CCE está en todo el Ecuador, mediante sus 24 núcleos provinciales, con ubicación en las provincias de Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Galápagos, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos, Tungurahua y Zamora Chinchipe, cada núcleo trabaja por y para el fortalecimiento de la identidad provincial, las identidades diversas, la plurinacionalidad, y la interculturalidad a través de las diferentes áreas y todos éstos articulados en la Sede Nacional con ubicación en la ciudad de Quito, donde funcionan los principales teatros, galerías, museos y oficinas. (cultura, 2022)

## **Principal Quito.**

**Palacio Benjamín Carrión**, también conocido como Casona de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, se encuentra frente al parque El Ejido de Quito, en el centro de la ciudad, su construcción fue en el año 1946 basado en los planos del Ing. Alfonso Calderón Moreno, el mismo que cuenta con una estructura de estilo clásico. – Dentro de su organización funcionan oficinas administrativas como la Presidencia, Secretaría General, Financiera, Recursos Humanos, Publicaciones, Planificación; así como también los diferentes espacios dedicados a promover la cultura como la Cinemática Nacional, las salas Jorge Icaza, Benjamín Carrión, y las salas de exposiciones Miguel de Santiago, Eduardo Kingman, Oswaldo Guayasamín, Manuel Rendón Seminario y Víctor Mideros.

**Edificio de los Espejos**, concebido por el arquitecto quiteño René Denis Zaldumbide junto con un informe previo integrado por una comisión de ingenieros y arquitectos de nombres Jorge Levoyer, Sixto Durán Ballén y Gilberto Gatto Sobral, edificio que se convertiría en ícono de la institución. - El edificio no solo respondía a las necesidades de la institución, sino que también fue concebido con el objetivo de realizar la X Conferencia Interamericana, que debía darse en Quito en el año 1959.

Por motivos políticos, opuestos a la CCE, el proyecto de construcción quedó diferido hasta que fue acogido por el último gobierno militar del Gral. Guillermo Rodríguez Lara, quién culminó los locales donde funcionarían los Museos, la Biblioteca Nacional y la Radiodifusora de la Institución, fue a partir de ese momento y gracias al presidente de la República de ese entonces Jaime Roldós Aguilera, que la gran obra continuó con su construcción.

Prosiguió también la construcción de la sala de cine Alfredo Pareja Diez Canseco y el teatro Demetrio Aguilera Malta, que cuenta con una capacidad para más de 400 personas cada uno.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Fundamentalmente, se ha conservado el proyecto original del arquitecto René Denis Zaldumbide, sin embargo, existen cambios en algunos aspectos, como la suma de la Sala de Apoyo, y la Sala de Artes Escénicas Mariana de Jesús donde opera el Frente de Danza Independiente.

El edificio cuenta hoy en día con más de cincuenta mil metros cuadrados de construcción, en el que funcionan:

Teatros:

- Teatro Nacional Benjamín Carrión. (2000 personas)
- Teatro Nacional Jaime Roldós Aguilera (2015 personas)
- Teatro Demetrio Aguilera Malta (300 personas)
- Ágora de la Casa de la Cultura (4500 personas)
- Sala Jorge Icaza (100 personas)
- Teatro Prometeo (270 personas)
- Aula Benjamín Carrión (120 personas)

El Ágora de la Casa de la Cultura, ha recibido artistas importantes como: Gustavo Cerati en el año 2000, Ricky Martín en el año 2005, Melendi en el año 2011 y 2013, Alex Ubago y la Oreja de Vang Gogh en el año 2014, Mago de Oz en el año 2015, Jarabe de Palo y Manuel Medrano en el año 2018, entre otros más. (Casa de la Cultura Ecuatoriana, 2021)

Museos:

En 1938 Guillermo Pérez Chiriboga, Gerente del Banco Central, vio como una misión importante el salvaguardar los bienes culturales del país, es así como empezó a salvaguardar aquellos que llegaban a sus bóvedas, piezas como metalurgia precolombina o en monedas coloniales.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Luego de 10 años, dichas piezas fueran sistematizadas, investigadas y clasificadas, inaugurándose así el Museo Arqueológico y Galerías de Arte del Banco Central del Ecuador un 1 de diciembre del año 1969, más adelante trasladaron la mayor parte de sus colecciones a un nuevo local en el Edificio de los Espejos de la Casa de La Cultura Ecuatoriana. (Reyes, 2007)

Teniendo así los siguientes bienes:

- Arte: colonial (énfasis), decimonónico, moderno y contemporáneo - 7500 piezas.
- Arqueología: 40.000 piezas.

#### Cinemateca Nacional

En el año 1981 se crea la Cinemateca Nacional del Ecuador, con el fin de recuperar, restaurar, y salvaguardar el patrimonio cinematográfico del país, y trasladarlo en las mejores condiciones que puedan ser, Aquí se conservan filmes, se divulga obras de cine universal tanto como clásico como contemporáneo de la diversidad cultural del país y de Latinoamérica, provocando la elevación de la apreciación crítica de los espectadores y así consolidar los valores éticos. (Lara, 2015)

Según la ley orgánica de la CCE algunas de sus finalidades son principalmente, fortalecer e impulsar el arte a fin de dar a conocer la riqueza y diversidad cultural, así como defender el patrimonio histórico del país; realizar eventos que promuevan la actividad cultural; precautelar la identidad cultural ecuatoriana; conformar fundaciones para el desarrollo de la cultura; participar en la inspección de la publicidad y programas, mediante medios de comunicación, como también espectáculos artísticos de la mano de autoridades e instituciones educativas culturales del país; patrocinar la formación académica para quienes se destacaren en el ámbito de las artes, ciencias y la cultura en general. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE CULTURA, 2017)

### **Casa de la Cultura Núcleo Guayas.**

En cuanto a su arquitectura, tiene volumen prismático de forma rectangular, con seis pisos altos que ocupan la parte del frente de toda una manzana, su fachada cuenta con balcones y en su interior se organiza junto con una escalera helicoidal que conduce a las diferentes oficinas administrativas y galerías.

### **Historia.**

En el año 1945 bajo la presidencia del historiador y arqueólogo Carlos Cevallos Menéndez, nace la idea de construir un edificio propio para la sede de Guayaquil, a partir de allí sus directivos iniciaron gestiones para obtener un terreno, el mismo que fue donado por el Alcalde de la ciudad de Guayaquil, Rafael Guerrero, lugar donde hoy se establece la institución.

### **Atractivos.**

El edificio cuenta con tres fachadas, en la principal sobresale el mural, autoría del escultor Alfredo Palacio Moreno, junto con el elegante trazado de su escalera helicoidal, incluyendo un auditorium con una inclinación de suelo, desde el cual cada espectador puede apreciar el escenario. La fachada está conformada por una trama de balcones y una fila de ventanas puestas en forma alineada y separadas con la misma distancia. Así como en su interior decora una escalera helicoidal que conduce a galerías con balcones semicirculares.

La Casa de la Cultura es un espacio imparcial y democrático, cuyo fin es promover y difundir artes, letras, pensamiento nacional e internacional, patrimonio y otras manifestaciones culturales, a través de gestión de bienes, productos, servicios de calidad, para el enriquecimiento espiritual de los ecuatorianos. (Casa de la Cultura Ecuatoriana, 2021)

Las instituciones públicas hacen parte del desarrollo de diversos procesos, con el fin de alcanzar sus metas planteadas mensual o anualmente, es por ello que necesitan eficacia en

todas sus actividades ya que hacen parte de los aspectos internos y externos de la organización.

En la Casa de la Cultura Núcleo Guayas la comunicación organizacional y el flujo de la misma son primordiales, para poder llevar a cabo de manera eficiente cada uno de sus procesos administrativos, esto permite una mejor interacción entre los miembros que lo conforman, con el aporte de diversas ideas que fluyan a través del tiempo, logrando un mejor ambiente laboral, la motivación, las metas financieras y demás aspectos que abarquen la institución. (Méndez, 2019)

En este trabajo se logrará identificar todas las ventajas, desventajas y oportunidades de mejora dentro del ámbito de la gestión administrativa, la misma que requiere de manera urgente una retroalimentación en cuánto a cada uno de sus procesos, y partiendo de ello tomar mejores decisiones, que sean a favor de la institución.

### **Justificación.**

Los medios de comunicación dentro de una institución pública o privada, tienen un papel importante, por medio de estos canales se logra agilizar la información necesaria para cumplir con las metas institucionales, sin embargo, los constantes cambios dentro del entorno, la carencia de planificación, falta de organización administrativa han llevado a una limitación en cuánto al desarrollo, afectando no sólo a la institución, sino también a los miembros que la conforman.

Los procesos administrativos, que son puestos en marcha por cada miembro que conforma la institución, se ven afectados por la falta de comunicación, falta de conocimiento en cuánto a herramientas tecnológicas, ya que la información se distorsiona desde el punto de partida, en todo su recorrido, llegando a la parte final de manera totalmente distinta a la información original.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Durante la Pandemia, todas las instituciones se vieron obligadas a realizar el teletrabajo, por algunos meses, los miembros de entidades públicas y privadas, llevaron a cabo sus deberes como trabajadores desde sus hogares. - Partiendo de lo mencionado, esta situación generó un incremento en el uso de herramientas tecnológicas, uso de correos electrónicos institucionales, plataformas, redes sociales, utilizándolas de forma poco correcta.

Por ello la falta de comunicación asertiva afectó al flujo respectivo de cada proceso administrativo, repitiendo información, enviando información de forma errónea, sin organización, afectando también el círculo dentro de los compañeros de trabajo que laboran articuladamente dentro de la institución.

Hoy en día, cada miembro ya realiza sus funciones de forma presencial, sin embargo, estas falencias, en cuanto a la no organización y planificación se sigue evidenciando. Para ello se propone realizar una propuesta de mejora, utilizando tanto los conocimientos, como las distintas herramientas aprendidas dentro del MBA, con el objetivo de que la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, pueda fortalecer esta área proyectando a futuro una mejora continua, obteniendo sus metas, con la calidad y con la ayuda de herramientas tecnológicas adecuadas, así como de estrategias innovadoras que sirvan de apoyo para el correcto flujo de los procesos.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

## 1.2. Objetivos del TFE

### 1.2.1. Objetivo General

Realizar la propuesta de mejora del proceso de comunicación en el área de compras públicas de la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, para el correcto desarrollo del mismo y el crecimiento de resultados corporativos, así como mejorar el ambiente laboral y comunicación entre compañeros.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- 1.2.2.1. Realizar un estudio basado en los factores que involucran la comunicación dentro del área de compras públicas.
- 1.2.2.2. Planificar estrategias que serán utilizadas para el correcto flujo del proceso de compra en la institución.
- 1.2.2.3. Promover el uso de métodos para llevar con transparencia, eficacia y eficiencia los procesos de compras en la Casa de la Cultura Núcleo Guayas.

## 1.3. Elementos innovadores del proyecto

Con el propósito de generar un valor agregado, se puede incorporar a la propuesta de mejora de proceso de comunicación el concepto de innovación, mediante ventajas competitivas que den valor a la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, es por ello que junto con un análisis de las causas y efectos del problema se podrán definir herramientas tecnológicas que puedan aportar a la mejora en cuanto a la calidad en los procedimientos de información y comunicación de la organización.

Para la medición del impacto innovador dentro del procedimiento se generarán los indicadores de gestión, los mismos que agilizarán el camino de la toma de decisiones y así poner en marcha los planes de acción que se aplicarán dentro de la institución, utilizando la



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

tecnología para abrir la puerta a la mejora de calidad del clima laboral, productividad y mejora de la comunicación en la institución.

Bajo los parámetros de organización que debe llevar una institución, la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, los procesos deben propender del esfuerzo en las funciones de las diferentes áreas administrativas.

## 2. Descripción de la situación de partida y Planteamiento del problema

### 2.1. Una aproximación a la empresa u organización

La Casa de la Cultura Ecuatoriana, nació en 1944, inspirada en el pensamiento del eximio maestro, escritor y ensayista ecuatoriano, Manuel Benjamín Carrión, “para ennoblecer y rectificar los destinos de la Patria”, para “desentrañar las raíces de nuestro destino” y bajo esa premisa, fundó en Quito esta noble institución, en la certeza que a través de ella, el Ecuador podía proyectarse al mundo como una gran potencia cultural y ese ha sido el espíritu que ha alentado el devenir histórico de ésta Casa de Carrión.

Un año más tarde, en 1945, se funda en Guayaquil, el Núcleo del Guayas, como respuesta a la necesidad, de contar con un espacio similar para impulsar las expresiones del pensamiento y de las artes de la gran urbe porteña, la que para entonces, ya contaba con movimientos literarios de enorme trascendencia, los que marcaron hitos en la literatura ecuatoriana, a través de una narrativa comprometida con la realidad social del campesino y el montubio costeños, reconocida en los emblemáticos escritores de la generación del treinta. La Casa de la Cultura Núcleo del Guayas, bajo la presidencia de ese visionario que fue Carlos Zevallos Menéndez, nace entonces, fortalecida desde su inicio, con la presencia de los más altos valores no solo de las letras, sino de la creación artística y en el transcurrir del tiempo, pasó a convertirse en la institución rectora de las diferentes corrientes culturales de la provincia.

Dentro de la institución laboran veinte colaboradores, para lo cual dentro del área administrativa son veinte, mismos que cuentan con una directora posicionada bajo la modalidad de votación en enero del 2022, y que bajo su mando tiene un asistente. Cuenta con tres vocales quienes son encargados de tomar las decisiones más importantes dentro de

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

la institución. Quienes llevan a cabo la gestión administrativa son 3 analistas, 2 coordinadores, una tesorera, una asesora jurídica y por último la persona encargada de la gestión de talento humano.

La misión de la Casa de la Cultura durante los cuatro años de gestión de la directora actual es, mejorar el ámbito organizacional, con proyectos viables y aplicables que puedan contribuir a la transformación de la entidad, llevar con transparencia los procedimientos administrativos y que puedan fluir de forma eficaz y eficiente.

Así como promover un ecosistema integrado de producción y gestión cultural con el objetivo de articular el acceso a la creación, ampliando el ambiente cultural.

Su visión es ser una institución protectora y vanguardista de las distintas áreas artísticas y culturales.

En la estructura organizacional planteada a breves rasgos, ya que no cuentan con un organigrama oficial, se puede evidenciar las áreas que lo conforman. (figura 1)

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Figura 1 Organigrama de la institución



Fuente: Casa de la Cultura Ecuatoriana

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Las compras públicas en el Ecuador, cuentan con un organismo que controla y vigila los procesos por los cuales las personas naturales y jurídicas ofrecen sus bienes y servicios al Estado, así mismo la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCNP) estableció el “Sistema Nacional de Contratación Pública”, con la meta de regular los distintos procesos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios al Estado.

La LOSNCNP a sus inicios creó el Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP, que actualmente fue sustituido por el Servicio Nacional de Contratación Pública, el cual es una entidad pública con personalidad jurídica propia y total autonomía administrativa, técnica y financiera, es decir, tiene toda la facultad para dar seguimiento a los procesos de contratación con independencia.

Su misión es regular la gestión transparente del servicio de contratación pública, el mismo se encarga de éstas, entre otras tareas:

- Registrar a compradores y vendedores. (Entidades del Estado-Particulares)
- Categorizar los productos y servicios ofrecidos.
- Administrar los procesos de contratación en la fase precontractual.
- Dar publicidad a los procesos para que las personas interesadas puedan participar en éstos.

En conclusión, el SERCOP, es un nexo entre las instituciones públicas contratantes y los oferentes calificados. (Maldonado, 2014)

La Casa de la Cultura Núcleo Guayas, como entidad pública, realiza a través del departamento de compras públicas y su responsable del área, procesos de contratación de los cuales se destacan adquisiciones de bienes, servicios, arrendamiento entre otros,

debidamente planificados en conjunto con otros departamentos como el de financiero y las áreas requirentes a inicios del año fiscal, en un llamado Plan Anual de Contratación (PAC).

Para realizar procesos de contratación se deben llevar a cabo fases, que se deben ir cumpliendo a cabalidad y en un orden respectivo, dentro de las fases de las cuales el área de compras tiene participación se mencionan: la fase preparatoria, la fase precontractual y la fase contractual, cada una de ellas con distintos parámetros de cumplimiento de acuerdo al tipo de adquisición que tenga por realizar la entidad pública contratante.

Como se menciona anteriormente los procesos de contratación pública deben regirse por la transparencia, ya que son los fondos públicos los que van a ser devengados del sistema de finanzas, mismas devengaciones o pagos que deben ser justificados correctamente, así como las compras realizadas a lo largo del año.

Una vez presentada la institución, y justificada la relevancia del proceso elegido, a continuación, se mostrará el problema existente en el proceso y como se aspira a mejorar.

## 2.2. Identificación del problema: Falta de Comunicación.

### 2.2.1. Mapa de procesos.

El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. (Mallar, 2010)

A continuación, detallamos el mapa de procesos de la institución.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Figura 2** Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia de la investigación.

#### 2.2.1.1. Procesos estratégicos.

Procesos estratégicos son las diferentes etapas que sigue una empresa, que empieza con un análisis de la situación actual y termina con la puesta en marcha de una estrategia que defina el trayecto de las acciones que sigue la empresa para lograr sus metas. (Quiroa, 2020)

#### 2.2.1.2. Procesos operativos.

Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor. (Mallar, 2010)

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

### 2.2.1.3. Procesos de apoyo.

Son servicios internos que no están ligados directamente a la misión de la organización pero que si son necesarios para que los procesos operativos tengan un fin adecuado. (Mallar, 2010)

El área de Compras Públicas se encuentra dentro de los procesos de apoyo, colaborando gracias a su gestión con el desarrollo de la institución, sin embargo, actualmente la misma se encuentra en una etapa de estancamiento, ya que no cuenta con parámetros organizados que faciliten la comunicación entre las áreas que hacen el requerimiento y el área de compras públicas, y a su vez se puedan realizar dichas adquisiciones de manera correcta y transparente.

Dentro de los problemas se identifican los siguientes:

- El no uso y el uso incorrecto de la firma electrónica dentro de los diferentes documentos emitidos, que logran una desactualización y pérdida de tiempo en firmas manuales, ya que al momento de anexar documentos deben escanear nuevamente el mismo.
- Solicitudes repetitivas para las distintas adquisiciones, es decir se deja pasar mucho tiempo desde el informe de inicio, al siguiente paso y así continuamente, tiempo en el que se pierde la vigencia de documentación y se debe volver a pedir la solicitud inicial.
- No existe un orden para los requerimientos, cada área lo hace a su manera, a esto se le suma la falta de comunicación genera confusión en todos los involucrados.
- No cuentan con formatos base para poder llevar acabo cada etapa correspondiente al proceso de contratación a realizarse.
- No cuentan con un tiempo de respuesta definido para cada actividad que se realice.
- No se determinan correctamente los actores que intervienen en el proceso de compra.

Un correcto orden y desarrollo de mejora en la comunicación, reducirá el tiempo en cada requerimiento a realizarse, promoviendo la agilidad para llegar a cumplir con los objetivos que



se planteen, teniendo éxito en cada proceso de contratación de bien, servicio o arrendamiento.

## 2.3. Análisis del problema

### 2.3.1. Falta de comunicación.

Es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor. (García, 2018)

El correcto manejo de los procesos de compras está conformado principalmente por la interrelación entre los empleados que lo llevan a cabo, es decir que sin una buena comunicación no es posible desarrollarlos.

La falta de comunicación se ve identificada a través de las diferentes respuestas a las solicitudes, las distintas modalidades de aplicar ciertos criterios, cada empleado tiene experiencias completamente diversas por lo que al momento de establecer un método para llevar los procesos salen a la luz todas estas diferencias entre colaboradores.

Por consiguiente, la comunicación asertiva dentro del área administrativa especialmente en el área de compras públicas de la Casa de la Cultura Núcleo Guayas es una debilidad que no se ha podido considerar.

Acotando al problema planteado, la información no actualizada genera malestar y confusión a los empleados que empiezan a realizar trámites de acuerdo a las necesidades de la institución, así como también algunos cambios repentinos sin previo aviso o socialización.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Esta situación ha crecido a lo largo del tiempo, y las consecuencias de no resolverlo a tiempo genera cada día dificultades en el ambiente laboral.

Para ejemplificar y poder entender con mayor claridad esas fallas en el ámbito de la comunicación, nos basamos en lo que sucede entre los miembros de la gestión administrativa, los cuales han visto cambios de un momento a otro en la forma de llevar las diferentes operaciones para las cuales ellos laboran, cambios no socializados de forma oportuna, es decir a tiempo y por medio de una vía formal y adecuada, que generan malestar en quienes lo deben ejecutar en un tiempo determinado, cambios no oportunos en actividades como empezar a levantar un proceso para la gestión de compra que debe realizarse mensualmente de acuerdo a la planificación anual de la institución.

#### 2.4. PROCESO AS-IS

El mapeo AS-IS, es la definición de la situación actual del proceso, teniendo como participantes a los usuarios involucrados en este proceso, es una herramienta de gestión que ayuda en la descripción de los procesos internos de la organización. (Angeli, 2018)

El proceso de contratación dentro de la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, comienza con la fase preparatoria que es la necesidad de adquirir cierto bien o servicio a beneficio de la institución, ya sea este previamente planificado en el Plan Anual de Contratación de la Institución, como alguna adquisición de emergencia que no se planificó pero que surgió en un momento determinado.

Las mencionadas áreas requirentes, son las encargadas y responsables de solicitar las necesidades, así mismo las que van a velar por su cumplimiento hasta el final del proceso de contratación.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Diariamente se inician procesos de compra de diferentes índoles, dependiendo de la necesidad y el presupuesto con el que cuenta la entidad contratante se tomará una vía para realizarlas, ya que existen varios métodos para adquirir todas estas necesidades, entre los que más se utilizan en la institución están, por el método de ínfima cuantía, subasta inversa electrónica, catálogo electrónico y licitación.

- Ínfima cuantía: monto de contratación menor a: 6.779,95
- Subasta inversa electrónica mayor a: 6.779,95
- Catálogo electrónico: sin límite a monto. (Pública)
- El procedimiento mediante ínfima cuantía se realiza por contrataciones de bienes o servicios de emergencia, teniendo en cuenta que no sobrepase el monto mencionado anteriormente.
- El procedimiento por subasta inversa electrónica se lo lleva a cabo para adquisiciones de bienes o servicios de mayor peso, es decir con montos mayores a los de una ínfima
- El procedimiento de catálogo electrónico se lo realiza para todos los bienes o servicios que se encuentren dentro de ésta plataforma, que funciona como un carrito de compras con precios establecidos, y proveedores de la plataforma misma, cabe recalcar que todo lo que se encuentre catalogado no podrá ser adquirido por ninguna otra vía, a excepción que la entidad cuente con una previa autorización del Sercop.

Para los métodos de ínfima y subasta se hace uso de una herramienta que se encuentra en la plataforma del Sercop, para el proceso mediante ínfima es más sencillo, mientras que para el de subasta es un poco más complejo, pero en ambas la entidad contratante debe subir su necesidad o requerimiento y posterior a ello, los proveedores que deseen participar, lo pueden hacer presentando su mejor oferta en un tiempo determinado.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Actualmente realizar un procedimiento mediante ínfima cuantía se toma de uno hasta dos meses para poder finalizarlo, una subasta de tres a cuatro meses, y catalogo electrónico entre dos y tres meses lo que hace que no se ejecute adecuadamente el presupuesto definido y planificado para cada mes, llegando al punto de un recorte de parte del instituto de finanzas del dinero no utilizado, así como el no cumplir con las necesidades de la institución a tiempo.

Utilizando como referencia los meses de enero, febrero y marzo del presente año, solo se obtuvo una ejecución presupuestaria del 12%.

Una vez que el área identificó su necesidad, y por qué vía se la va a realizar procede a levantar información, como elaborar informes, especificaciones técnicas o términos de referencia, para proceder con la fase precontractual que es la publicación en la plataforma que le corresponde, así los ofertantes presentan su mejor propuesta, para luego elegir la mejor opción.

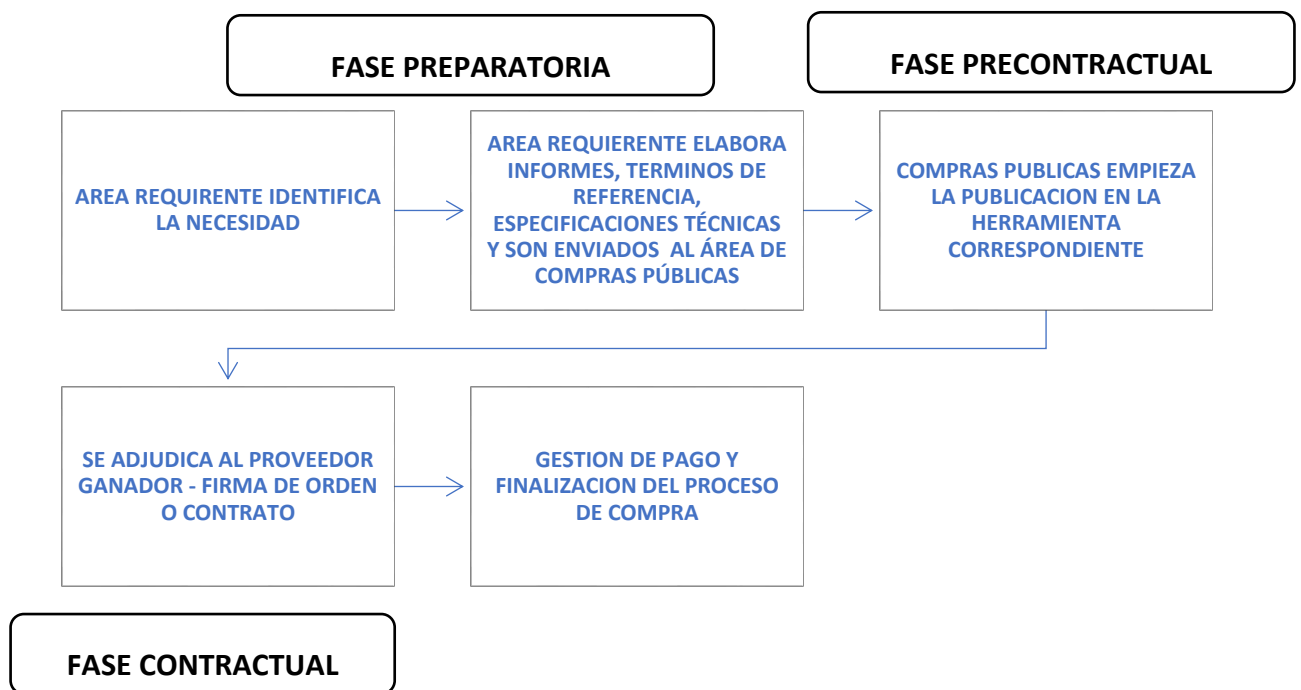
La fase contractual inicia posterior a lo mencionado en el párrafo anterior, es decir ya la firma de la orden de compra o contrato, última fase donde interviene el área de compras públicas.

Conviene destacar que las necesidades que surgen o que están planificadas tienen un papel importante dentro de la institución, como por ejemplo el daño de un equipo como lo es las impresoras del área de editorial, donde diariamente se imprimen cantidades de libros, revistas, afiches, entre otros, puede llegar a ser fatal el no cumplir con ésta necesidad, otro ejemplo, el mantenimiento anual de los aires acondicionados que cumplen una función tan específica pero de vital importancia para toda la institución, así como el daño o mantenimiento de iluminación y sonido en la sala de teatro.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

En la figura 3 se muestra el proceso AS-IS, definido y explicado previamente en éste apartado.

**Figura 3** Mapa del proceso AS-IS.

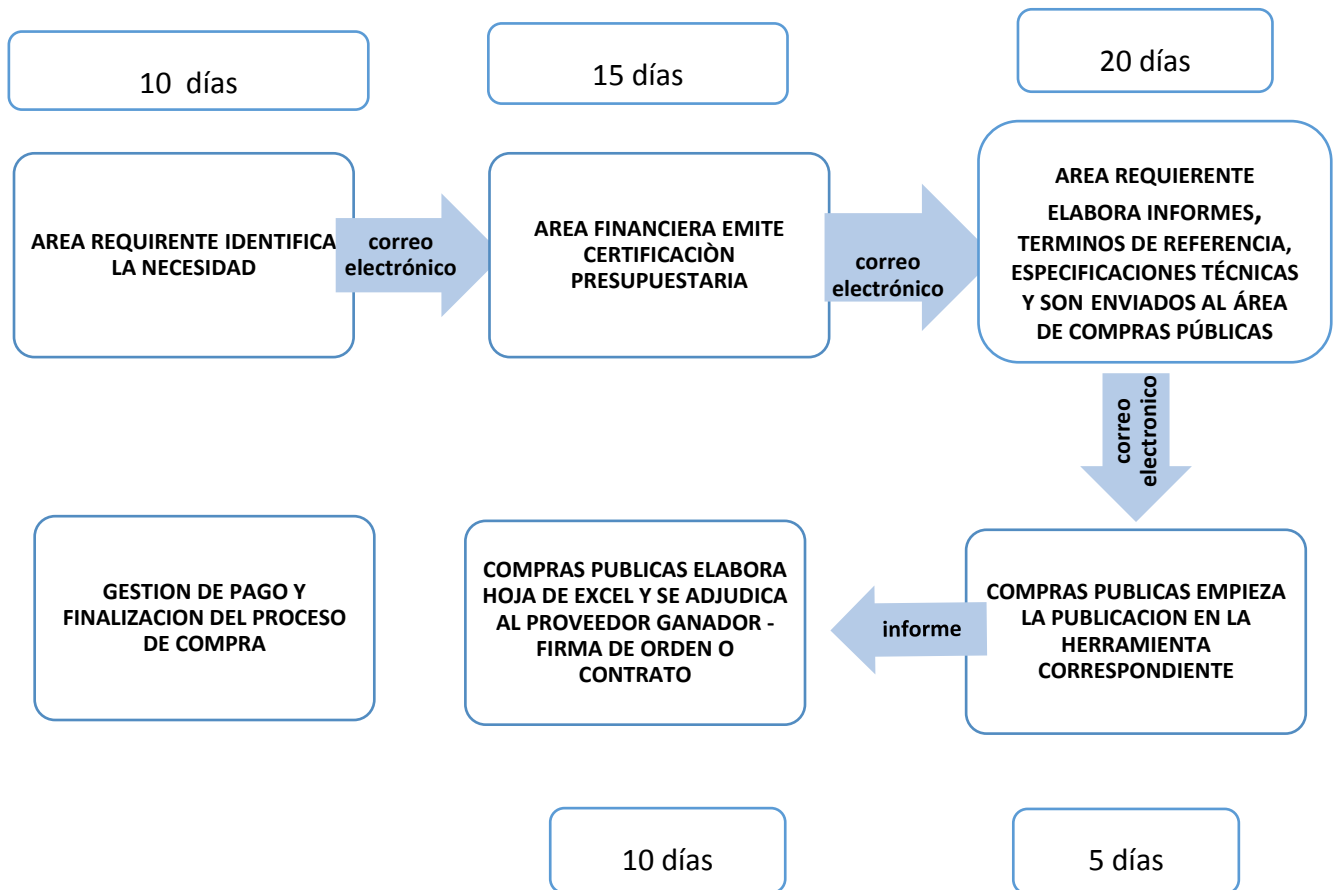


Fuente: Elaboración propia de la investigación.

Para explicar un poco la forma y el tiempo en que se transmite la información se muestra la figura 4 a continuación.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Figura 4** Mapa del proceso AS-IS.



Fuente: Elaboración propia de la investigación.

Explicando las actividades que se realizan actualmente en la institución se identifica lo siguiente:

1. El área requirente identifica la necesidad y mediante correo electrónico procede con el envío de un informe al área de compras públicas, este trámite se lleva a cabo en un término de 10 días.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

2. Posterior a esto el área financiera emite sin previa solicitud, la certificación presupuestaria, con un monto general, es decir no cuentan con el valor exacto de la compra del bien, servicio o arrendamiento ya que no existe un estudio de mercado, en un período de 15 días.
3. El área requirente elabora términos de referencia, informes y especificaciones técnicas y estos son enviados mediante correo electrónico al área de compras, la elaboración se toma un tiempo de 20 días.
4. Compras públicas procede a la publicación en la herramienta del Sercop, en un lapso de 10 a dos días.
5. Compras públicas elabora un estudio en una hoja de Excel con las proformas recibidas y este es enviado mediante correo electrónico al área requirente, adjudicando al proveedor ganador entre 5 días.


El problema de la falta de comunicación, así como la de organización se nota a simple vista en cada desacuerdo, atraso, fallas, que se presentan a diario en la entidad, así como la falta de solicitudes dentro del proceso de contratación, como por ejemplo las debidas solicitudes de aprobaciones a la máxima autoridad, quien es la única persona que tiene la facultad de permitir cada compra y debe estar al tanto de cada movimiento dentro de la institución, es decir no existe esa comunicación asertiva entre las áreas involucradas, los procesos de compra se han venido realizando de forma errónea, no utilizando la debida firma electrónica con la que cuenta cada servidor público en el Ecuador de la cual se debe hacer su uso para posteriores verificaciones de identidad a la hora de emitir cualquier documento, evitando fases que sin duda alguna la ley en un momento de auditoría no lo dejaría pasar por alto.

Así mismo para la elaboración de un proceso de contratación no existen formatos base con los que se trabaje de forma uniforme, y que detallen que es lo que debe hacer en cada punto

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

del documento para un mejor entendimiento, a continuación, se muestran algunos ejemplos con los que se ha venido trabajando hasta la actualidad.

**Figura 5 Informe de necesidad**


|  |  |               |
|--|--|---------------|
|                     | <b>CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA<br/>BENJAMIN CARRION</b> | Informe N°:   |
|  |  | Departamento: |
| <b>INFORME DE JUSTIFICACIÓN DE NECESIDAD</b>   |  |               |
| <b>SERVICIO DE XX DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA<br/>"BENJAMÍN CARRIÓN"; NÚCLEO DEL GUAYAS</b> |  |               |
| <b>INFORME N°:</b>   |  |               |
| <b>FECHA:</b>  |  |               |
| <b>UNIDAD REQUIRIENTE:</b>   |  |               |
| <b>PARA:</b>   |  |               |
| <b>DE:</b>   |  |               |
| <b>1. ANTECEDENTES</b>   |  |               |
| <hr/>  |  |               |
| <b>2. JUSTIFICACIÓN</b>  |  |               |
| <hr/>  |  |               |
| <b>3. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN</b>  |  |               |
| <hr/>  |  |               |
| <b>4. OBJETIVOS</b>  |  |               |
| <hr/>  |  |               |
| <b>5. ALCANCE.</b>   |  |               |
| <hr/>  |  |               |
| <b>6. CONCLUSIÓN</b>   |  |               |
| <hr/>  |  |               |
| <b>ELABORADO POR</b>   | <b>APROBADO POR</b>  |               |
|  |  |               |

Fuente: Casa de la Cultura Núcleo Guayas.



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Figura 6** Formato *Términos de Referencia*.

|   |  |                                |
|---|--|--------------------------------|
|  | <b>CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA<br/>BENJAMÍN CARRIÓN NÚCLEO DEL GUAYAS</b> | cód.: CCENG-UAF-TR-2021-001-AL |
|   | <b>TÉRMINOS DE REFERENCIA</b>  | DEPARTAMENTO:                  |

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE XXX DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA NÚCLEO DEL GUAYAS**

1. ANTECEDENTES
2. BASE LEGAL
3. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD
4. TIPO DE CONTRATACION
5. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN
6. OBJETIVO GENERAL
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
8. ALCANCE
9. PRODUCTOS O SERVICIOS ESPERADOS Y ESPECIFICACIONES TECNICAS
10. METODOLOGÍA DE TRABAJO
11. PERSONAL TÉCNICO/ RECURSOS
12. OBLIGACIONES DEL OFERENTE
13. OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE
14. GARANTIA
15. PRESUPUESTO REFERENCIAL
16. PLAZO DE EJECUCIÓN: Parciales y/o total
17. FORMA Y CONDICIONES DE PAGO

| ELABORADO POR | APROBADO POR |
|---------------|--------------|
|               |              |
|               |              |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Figura 7** Formato Estudio de mercado.

  
**ESTUDIO DE MERCADO**  
**CCENG-EM-xxx**

**OBJETO DE LA CONTRATACION: ADQUISICIÓN DE xxx DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN NÚCLEO DEL GUAYAS**

1. ANTECEDENTES

2. JUSTIFICACION LEGAL

3. DESARROLLO

CONCLUSIÓN

|                                    |                                   |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Elaborado por:</b><br><br>_____ | <b>Revisado por:</b><br><br>_____ | <b>Aprobado por:</b><br><br>_____ |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|

|

Fuente: Casa de la Cultura Núcleo Guayas.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Figura 8 Formato Hoja de Excel.



**CUADRO COMPARATIVO - XXX DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN NÚCLEO DEL GUAYAS.**

| CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO DEL GUAYAS |                                 |  |      |                      |             |                      |             |                      |             |
|--|---------------------------------|--|------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| LUGAR: XX  |                                 | RUC # XX                                 |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| FECHA : XX   |                                 | Código Necesidad ínfima Cuantía Nro.: XX |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| ITEMS  | DESCRIPCION DEL BIEN O SERVICIO | UNIDAD                                   | CANT | 1. XX                |             | 2. XX                |             | 3.XX                 |             |
|  |                                 |  |      | VALOR UNITARIO       | VALOR TOTAL | VALOR UNITARIO       | VALOR TOTAL | VALOR UNITARIO       | VALOR TOTAL |
| 1  |                                 |  |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| 2  |                                 |  |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| 3  |                                 |  |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| 4  |                                 |  |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| <b>SUBTOTAL</b>                                    |                                 |  |      |                      | \$-         |                      | \$-         |                      | \$-         |
| <b>IVA 0</b>                                       |                                 |  |      |                      |             |                      |             |                      |             |
| <b>IVA 12%</b>                                     |                                 |  |      |                      | \$-         |                      | \$-         |                      | \$-         |
| <b>TOTAL</b>                                       |                                 |  |      |                      | \$-         |                      | \$-         |                      | \$-         |
| <b>FORMA DE PAGO:</b>                              |                                 |  |      | <b>CONTRAENTREGA</b> |             | <b>CONTRAENTREGA</b> |             | <b>CONTRAENTREGA</b> |             |


La oferta más conveniente a los intereses institucionales de la CCENG, es la del proveedor XXX, por el valor de XXX más el I.V.A.

|                       |  |                  |  |                       |  |
|-----------------------|--|------------------|--|-----------------------|--|
| <b>Elaborado por:</b> |  | <b>Revisado:</b> |  | <b>Aprobado por :</b> |  |
|-----------------------|--|------------------|--|-----------------------|--|

Fuente: Casa de la Cultura Núcleo Guayas.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Figura 9 Formato Orden de Compra.**

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>ORDEN DE COMPRA</b>  |                |
|   | <b>ADQUISICIÓN DE XX DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN NÚCLEO DEL GUAYAS.</b> | Fecha: XX      |
|   |   | Página: 1 de 3 |

La siguiente propuesta está elaborada con base a la proforma a la fecha presentada por el proveedor, dicha información está sujeta a comprobación por parte de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo del Guayas, para garantizar su veracidad, calidad y buen servicio.

**PROVEEDOR: XX**

**RUC # XX**

**OBJETO DE LA ORDEN XX**

| ITEMS    | DESCRIPCION DEL BIEN O SERVICIO | UNIDAD | CANT. | 1. XX          |             |
|----------|---------------------------------|--------|-------|----------------|-------------|
|          |                                 |        |       | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
| 1        |                                 |        |       |                |             |
| 2        |                                 |        |       |                |             |
| SUBTOTAL |                                 |        |       |                |             |
| IVA 0    |                                 |        |       |                |             |
| IVA 12%  |                                 |        |       |                |             |
| TOTAL    |                                 |        |       |                |             |

|   |   |       |
|---|---|-------|
| <b>FORMA DE PAGO:</b>                       | Contra-entrega con los documentos habilitantes: factura actualizada, copia del RUC, copia de cedula de identidad, certificado bancario, acta de entrega recepción, carta de garantía mínima XX meses. |       |
| <b>PLAZO DE LA ORDEN DE COMPRA:</b>         | El plazo de ejecución para la entrega es de XX días calendario.   |       |
| <b>MULTAS:</b>                              | El retardo en la ejecución de las obligaciones contractuales, ocasionara multas, conforme art. 71 LOSNCP.   |       |
| <b>ADMINISTRADOR DE LA ORDEN DE COMPRA:</b> | XXX   | FIRMA |

Fuente: Casa de la Cultura Núcleo Guayas.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

### 3. Metodología

#### 3.1. Metodología Six Sigma

En la siguiente tabla se considerarán los aspectos más relevantes, en un contraste con la problemática.

**Tabla 1.** Aspectos del Six Sigma con la mejora del proceso de comunicación de la investigación.

| Elementos del Six Sigma  | Relación con la mejora del proceso de comunicación   |
|--|--|
| No uso y mal uso de firma electrónica                            | El no uso y el uso incorrecto de la firma electrónica dentro de los diferentes documentos emitidos, que logran una desactualización y pérdida de tiempo en firmas manuales, ya que al momento de anexar documentos deben escanear nuevamente el mismo. |
| Resultados medibles  | Se necesitaría con esta metodología en uso de diferentes indicadores que puedan medir el impacto económico.  |
| Efectividad en cuanto a resultados                               | Generar un compromiso requerirá de la participación de todos los empleados.  |
| Proyectos expuestos por expertos en temas de metodología         | Se necesitaría de profesionales debidamente certificados en el ámbito de la metodología para lo cual requerirán de inversiones en personal para que se desarrolle.   |
| Cinco frases: definir, analizar, planificar, mejorar y controlar | Hacer seguimiento a cada fase permitirá que el proceso sea más fácil así como las mejoras y demás aspectos involucrados.   |

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

### 3.2. Metodología Kanban

Esta metodología es conocida en la administración en el flujo de trabajo, ayudando a maximizar la eficiencia y mejorar continuamente, lo que permite optimizar la entrega de los trabajos en diferentes equipos y manejar proyectos complejos. (Anderson, 2007)

**Tabla 2.** *Relación de la metodología Kanban con la mejora del proceso de comunicación de la investigación.*

| Metodología Kanban   | Relación con la propuesta de mejora  |
|--|--|
| Visualización del flujo de trabajo   | Identificar en las áreas las necesidades y poderlas plasmar de forma clara, proporcionará la visualización de cada operación y su estado para el respectivo seguimiento. |
| Limitación del trabajo en curso  | No permitirá a la institución la acumulación de tareas a realizar, ya que esto podría afectar el curso de la propuesta de mejora.  |
| Administración del flujo de trabajo  | Los responsables de cada proceso al tener el control, generarán creación de valor, y esto se verá reflejado en la satisfacción del personal.                             |
| Hacer explícitas las políticas del proceso; socialización para su conocimiento y gestión | La participación de los miembros de la CCNG hará que mejora la gestión, así como la comunicación por medio de los canales de información asertivos.                      |
| Bucles de retroalimentación; comunicación en cadena                                      | Reducir los niveles de autoridad en la institución aportará al feedback, haciendo dinámica la comunicación participativa de las partes involucradas.                     |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|  |  |
|--|--|
| Mejorar colaborativamente: uso de modelo y método científico | Utilizar el método científico, a través de la observación, pruebas, análisis e hipótesis ofrecidas dentro de un trabajo colaborativo, aporta al aumento del sentido de pertenencia, así como de una participación directa en los procesos, estrategias y resultados en la institución. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia de la investigación adaptada de (Kanbanize, 2021)

### 3.3. Metodología Modelo EFQM (Fundación Europea para la gestión de calidad)

El modelo EFQM aspira una gestión con eficacia y eficiencia. Identificar debilidades y fortalezas empleadas en variados puntos de una organización son la base para empezar a un proceso de mejora continua. (Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial, 2019)

**Tabla 3.** *Relación del Modelo EFQM con la mejora del proceso de comunicación de la investigación.*

| Metodología EFQM          | Relación con la propuesta de mejora.  |
|---------------------------|---|
| Guía hacia los resultados | La aplicación del modelo EFQM pondrá en marcha y encaminará los procesos hacia lo planificado, obteniendo y mostrando una diferencia entre lo esperado y los resultados.  |
| Orientación al cliente    | Los diferentes actos culturales que se llevan a cabo en la institución son parte fundamental, es por ello que la comunicación eficiente al momento de realizar los procesos de contratación es primordial, ya que los participantes se beneficiarán de aquello. |
| Liderazgo                 | La falta de personal y la rotación del mismo ha ocasionado que se diluya los lineamientos estratégicos, reflejado en retrasos en entregas de procesos, desmotivación de los empleados, afectando el ambiente de labores dentro de la institución.               |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|  |  |
|--|--|
| Gestión por procesos   | La carencia de un seguimiento en los procesos, la transmisión de información tergiversada, así como el desarrollo de actividades erróneamente, representan la necesidad de una gestión más eficiente y clara, satisfaciendo las necesidades que surjan en determinado momento.                                   |
| Desarrollo e implicación de las personas                           | La aplicación de un modelo autoritario, no ha permitido que el área de talento humano pueda aportar sus conocimientos y destrezas en cuánto a sus funciones, así como también la falta de personal no permite que el capital humano de la institución se muestre dispuesto a un mejor desarrollo en sus labores. |
| Continuidad de aprendizaje, innovación y mejora                    | La calidad bajo el enfoque del EFQM puede llenar los vacíos que afectan a la institución en temas de crecimiento y aprendizaje. Influyendo en ella de manera que sus miembros la perciban de forma inmediata.  |
| Desarrollo de acuerdos y responsabilidad social de la organización | Prevalerse de las oportunidades con alianzas que generen incremento de competitividad conjunta. De igual forma la responsabilidad social, como pieza fundamental de la institución.  |

Fuente: Elaboración propia de la investigación adaptada de (Modelo EFQM, 2021)

### 3.4. Metodología de la calidad total

Según (Díaz, 2019), menciona los siguientes elementos que se pueden utilizar en la calidad total.



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Tabla 4.** *Relación de la calidad total con la propuesta de mejora de la investigación.*

| Elementos de la Calidad Total                        | Relación con la propuesta de mejora.  |
|--|---|
| Constancia con el objetivo de mejora                 | Establecer una meta determinada en cuanto a la calidad y laborar en ella es imprescindible para que la propuesta realizada, se encamine de manera clara, acompañado de sus participantes.   |
| Mejora continua del sistema de producción y servicio | Son varios los procesos de compras o contratación que se llevan a cabo dentro de la institución, mismos que requieren adaptarse a la calidad total, teniendo controles y mejoras continuas que servirán de mucha utilidad.  |
| Adoptar e implantar el liderazgo de los directivos   | Bajo un buen direccionamiento, se puede llegar a buenos resultados tanto en los diferentes equipos de trabajo como en general, reconociendo habilidades, destrezas, diferencias, etc. Existe un solo propósito bajo éste parámetro, el cual es mejorar.   |
| Romper las barreras entre Áreas                      | Uno de los problemas descritos en éste trabajo es la falta de comunicación asertiva entre departamentos, la carencia de la misma produce entregas tardías, errores, demoras en cuanto a resultados, que afectan la imagen la institución y a la vez la satisfacción de sus miembros así como de personal externo de la misma. |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|  |   |
|--|---|
| Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgulloso de su trabajo | Desarrollar la cultura correcta con participación, reconocimientos a sus miembros aportará una mejora y creará el ambiente ideal que se reflejará en sus resultados . |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia de la investigación adaptada de (Educadictos)

## 4. Desarrollo de la solución

Cada metodología descrita en este proyecto cuenta con características, valores, aplicabilidad, entre otros aspectos diferentes en cuanto a la mejora del proceso de comunicación el área de compras públicas con la que se beneficiará la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, metodologías realizadas mediante las cuatro tablas elaboradas anteriormente.

Determinar componentes importantes fue el propósito de cada de las siguientes metodologías a mencionar: Six Sigma, Kanban, EFQM y Calidad Total, también utilizadas para la identificación de los llamados cuellos de botella, pero sobre todo con el fin de mejorar mediante la investigación las falencias con las que viene lidiando la institución.

Indudablemente cada una de las metodologías previamente analizadas, cumple su función, con variadas ventajas, es necesario adaptar la mejor opción para el correcto desarrollo de la mejora del proceso de comunicación; por ello se seleccionó la metodología de la Calidad Total, por la situación en la que se encuentra en estos momentos la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, desarrollando a través de éste método los principales puntos para proceder a una verdadera mejora continua en el ámbito de la comunicación con el objetivo de mejorar el desempeño en las áreas involucradas reflejándose en los resultados a lo largo del tiempo.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Los principales motivos por los que se seleccionó la metodología de la Calidad Total son:

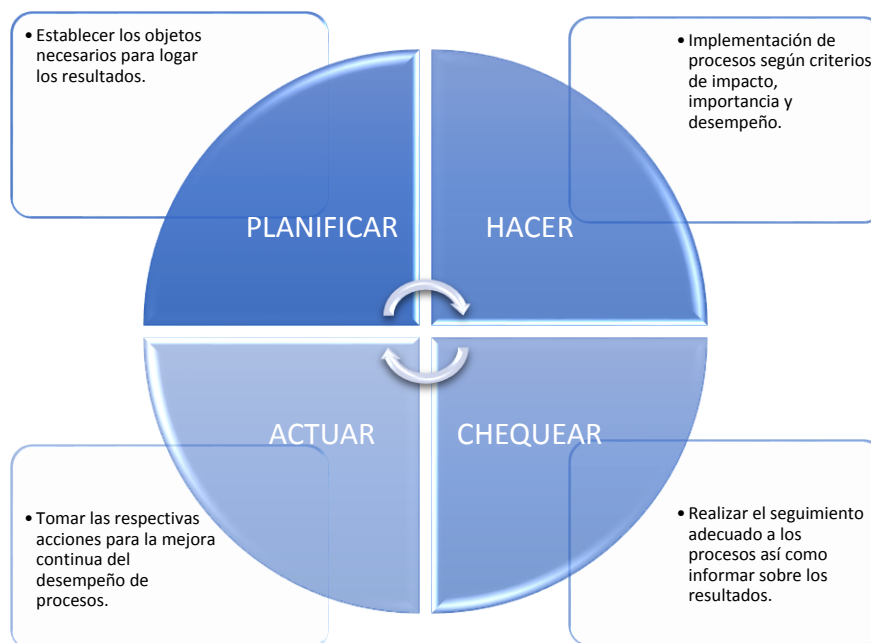
- Permite la cooperación, comunicación y mutuo beneficio entre los departamentos.
- A través de ella se establecen niveles de satisfacción altos.
- Orienta hacia una mayor productividad, al mantener a todos los involucrados dedicados a cumplir un sólo objetivo.
- Optimización en cada tarea a realizar.

Por lo antes detallado, es necesario ampliar un poco más el conocimiento sobre la metodología de la Calidad Total, para que al momento de su aplicación se contribuya de manera fácil, precisa y clara hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Por consiguiente, se detallará cada una de las fases del proceso de este modelo seleccionado, con criterios formados para su adecuado uso, tomando en consideración que es una propuesta mas no la solución exclusiva del problema planteado, aun así, es posible adentrar en el tema y proponer alternativas que den resultados positivos a lo largo del seguimiento del modelo de la calidad total a implantarse en la institución.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Tabla 5.** *Plantilla modelo de la Calidad Total.*



Fuente: Elaboración propia de la investigación

En la tabla No. 5 se muestra la distribución del modelo de la Calidad Total, que será útil para el correcto desarrollo del procedimiento de mejora del proceso de comunicación en la Casa de la Cultura Núcleo Guayas.

El modelo de la Calidad Total, propone 4 fases:

**Planificar:** (Costa, 2016) opina que la planificación desde un punto de vista administrativo es la primera función que sirve de base para las demás funciones administrativas.

**Hacer:** la palabra hacer es un término que en nuestro idioma presenta un uso muy extendido y que se utiliza para dar cuenta de diversas cuestiones. (Ucha, 2013)

**Actuar:** al obrar o comportarse de una manera determinada que presenta un individuo ante su entorno la solemos denominar como actuar. (Ucha, 2013)

Chequear: tiene la misión de expresar la acción de examinar con sumo detenimiento y cuidado algún objeto, documento, cosa, entre otros. (Ucha, 2013)

## 4.1. Diseño de la solución

La solución propuesta se define en los siguientes bloques:

4.1.1. Realizar el envío de información o documentación mediante el sistema de gestión documental de la Institución para implementar la firma electrónica en el envío de los mismos.

Como se mencionó anteriormente, los servidores públicos cuentan con una firma electrónica, la cual se debe hacer uso correctamente y en todo documento que se realice, esto hará más verídico y verificable en el momento de las auditorías a la institución, además facilitará el adjuntar anexos en los Quipux (sistema de gestión documental), ya que se evita el imprimir documentos, firmarlos manualmente, escanear y anexar. De esta manera se agilizará el proceso de compra desde el inicio del trámite.

Ésta mejora permitirá reducir el tiempo de tramitación de cada solicitud de requerimiento para adquisiciones de bienes, servicios o arrendamiento, al menos en 24 horas.

4.1.2. Implementar tiempo de respuesta límite para cada trámite documental.

Establecer un tiempo límite para cada trámite a realizarse, es decir, se definen los días para dar respuesta a ellos, al implementar este método, se reducirán los tiempos muertos que generan pérdida de tiempo y recursos desde el momento en que se inicia el proceso hasta la fase contractual que es hasta donde interviene el área de compras públicas.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**4.1.3. Elaborar un flujograma para definir un solo orden en el proceso de compras.**

Un flujograma bien especificado, que detalle paso a paso que es lo que se debe realizar al momento de una adquisición, así como también a que responsable del área le corresponde cada trámite, sabiendo que son ellos los principales actores que intervienen en éstos procesos dentro de la institución y que deben cumplir con las necesidades que surjan en el momento y con lo que se planifique en el Plan Anual de Contratación.

Implementarlo omitirá el diferente orden en las que las áreas realizan el trámite de compra, llevando un solo flujo y organización.

La propuesta consiste en plantear las siguientes tareas:

1. Al identificar la necesidad de compra de un bien, servicio o arrendamiento, el área requirente define si solicita al área de bodega una solicitud de stock de bodega (para bienes), la misma que deberá ser respondida en un plazo de 1 día, caso contrario continúa con el siguiente paso.
2. El área requirente elabora un informe de necesidad, donde debe justificar correctamente la necesidad de compra, posterior a su elaboración dicho informe debe ser firmado electrónicamente por la persona que lo realiza, para esta tarea se debe tomar un plazo de máximo 2 días.
3. El área requirente mediante memorando elaborado en el sistema de gestión documental de la institución solicita autorización a la máxima autoridad (Directora) para iniciar el proceso, anexando el informe de necesidad que elaboró previamente, todo esto en el término de un día.
4. Dirección tiene 1 día para autorizar esta solicitud, una vez autorizado, se analiza si la necesidad requiere apoyo técnico (servicios), de ser el caso se solicita acompañamiento de un técnico especializado en el servicio que se va adquirir para que

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

- realice un informe de factibilidad técnica de la situación actual en un plazo de 2 días para detallar que es lo que se necesita para poder solventar dicho servicio, caso contrario continúa con el siguiente paso.
5. El área requirente empieza la solicitud al área de compras públicas mediante memorando elaborado en el sistema de gestión documental de la institución de la verificación en la herramienta denominada Catálogo electrónico, para determinar si la necesidad se encuentra o no catalogada, en el plazo de 1 día.
  6. Compras públicas emite dicha certificación por la misma vía, en el plazo de un día.
  7. Previa publicación de la oferta en el portal de Compras, el área requirente procede con la elaboración del estudio de mercado y Términos de referencia y/o Especificaciones Técnicas, esta actividad la realiza en un término de 2 días.
  8. Si la actividad requiere Reforma presupuestaria, el área requirente procede con la solicitud de elaboración de Reforma al área de planificación de la entidad, en el plazo de 1 día, así mismo Planificación emitirá dicha Reforma en el plazo de 1 día, caso contrario continúa con el siguiente paso.
  9. El área requirente solicita mediante memorando elaborado en el sistema de gestión documental de la institución a compras públicas la solicitud de verificación PAC, la cual determina si la necesidad está contemplada en el plan anual de contratación que se definió a principios del año fiscal, en el plazo de 1 día.
  10. Compras públicas emite dicha certificación por la misma vía, en el plazo de 1 día.
  11. El área requirente solicita mediante memorando al área de gestión financiera la certificación presupuestaria de acuerdo a la partida correspondiente de la cual se devengará el valor exacto definido previamente en el estudio de mercado para cubrir con la necesidad solicitada, esto en el plazo de 1 día.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

12. El responsable de la gestión financiera procede con la emisión de dicha certificación anexada en Memorando elaborado en el sistema de gestión documental, en el plazo de un día.
  13. El área requirente solicita mediante memorando elaborado en el sistema de gestión documental de la institución, autorización para proceder con el inicio del gasto e inicio de la siguiente fase del proceso de compra, ésta solicitud se la realiza a la máxima autoridad quien es la persona que tiene la potestad de dar continuidad con la adquisición de bien, servicio o arrendamiento, en el término de 1 día.
  14. Compras públicas empieza con la revisión de la documentación y determina si la compra se la realiza por el método de ínfima cuantía, subasta inversa o catalogo electrónico, a través de un check list, en el plazo de 1 día.
  15. Si la adquisición es mediante ínfima cuantía, el área de compras procede con la elaboración de la orden de compra u orden de trabajo (fase precontractual) (1 día).
  16. Si la adquisición es mediante subasta o catálogo, se elaboran los pliegos (1 día).
  17. Posterior a esto interviene el área jurídica con la elaboración de la resolución de inicio.
  18. Ésta última documentación debe ser aprobada por la máxima autoridad, para luego continuar con la fase precontractual, dicha autorización será emitida en el plazo de 1 día máximo.
- 4.1.4. Establecer un solo tipo de formato para el desarrollo del proceso de compras.**

Al definir un solo tipo de formato, con su respectivo código de identificación, así como el nombre del formato, no solo facilitará el desarrollo del proceso de compra, sino que también hará que se organice de manera uniforme cada requerimiento que se desee empezar.

Las propuestas planteadas se mostrarán a continuación en la tabla 6 y 7, así como en la figura 10.



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Tabla 6. Codigos y nombres de formatos.**

| <b>CÒDIGO</b>  | <b>NOMBRE DEL FORMATO.</b>   |
|----------------|--|
| CCENG-CP-F01   | Certificación de stock de bodega   |
| CCENG-CP-F02   | Informe de justificación de la necesidad para la, adquisición de bienes o prestación de servicios. |
| CCENG-CP-F03   | Certificación de verificación de Catálogo Electrónico  |
| CCENG-CP-F04-a | Estudio de Mercado general   |
| CCENG-CP-F05   | Cuadro comparativo   |
| CCENG-CP-F06   | TDR's /Especificaciones Técnicas   |
| CCENG-CP-F07   | Certificación PAC  |
| CCENG-CP-F08   | Check list.  |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Detalles cómo actividades, descripción de actividades, determinar correctamente los actores que intervienen en el proceso de compra y que formato a utilizar se visualizarán en la siguiente tabla.

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Tabla 7. Procedimiento para la gestión de compra.**

| No. | ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD  | RESPONSABLE                                   | DOCUMENTOS / SISTEMAS   |
|-----|---|--|---|---|
|     | ¿Son bienes?                                      | <p><b>Si:</b> Continúa con la actividad Nro. 1</p> <p><b>No:</b> En base a los lineamientos emitidos por unidad, continúa con la actividad Nro. 2</p>            | Titular o responsable de la Unidad Requirente | N/A   |
| 1   | Emitir certificación de bodega                    | Elabora certificado en el que confirma la existencia o no de saldos en bodega, donde se detallan los datos reales de la cantidad física existente.               | Responsable de bodega                         | CCENG-CP-F01: Certificación de stock de bodega  |
| 2   | Elaborar informe de justificación de la necesidad | Elabora informe de justificación de la necesidad donde define las características y condiciones de los bienes, obras o servicios, incluidos los de consultorías. | Titular o responsable de la Unidad Requirente | CCENG-CP-F02: Informe de justificación de la necesidad para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, incluidos los de consultoría. |
| 3   | Analizar la necesidad de apoyo técnico            | Determina la necesidad de apoyo técnico.   | Titular o responsable de la Unidad Requirente | N/A   |
|     | ¿Se requiere de apoyo técnico?                    | <p><b>Si:</b> Continúa con actividad Nro. 4</p> <p><b>No:</b> Continúa con actividad Nro. 5</p>  | Titular o responsable de la Unidad Requirente | N/A   |
| 4   | Evaluación técnica                                | Analiza la información que sustenta la compra, en base a la revisión   | N/A   | Informe técnico   |
|     |   | que valida la compra o de existir técnico del área emite el criterio de factibilidad favorable o no, alineados a   |   |   |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   |   | los objetivos estratégicos institucionales.   |   |   |
| 5 | Emitir certificación catálogo electrónico | Verifica en el Sistema Oficial de Contratación Pública la disponibilidad del bien o servicio en el catálogo electrónico con base en las especificaciones técnicas o características descritas en el informe de justificación de la necesidad, y procede a la emisión del certificado de disponibilidad del bien o servicio. | Responsable de Compras Públicas               | CCENG-CP-F03: Certificación de verificación en Catálogo Electrónico                                     |
| 6 | Generar estudios demercado                | Realiza estudio de mercado en el que se establece el presupuesto referencial de la contratación de bienes, obras y servicios incluido los de consultoría.   | Titular o responsable de la Unidad Requirente | CCENG-CP-F04-a: Estudio de Mercado general.<br><br>CCENG-CP-F05: cuadro comparativo. Según corresponda. |
| 7 | Generar TD R's/Especificaciones Técnicas  | Elabora las especificaciones técnicas, con las características fundamentales que deben cumplir los bienes u obras requeridas, o términos de referencia en los que se detallan las condiciones específicas, bajo las cuales se desarrolla la consultoría o se presta los servicios acorde al objeto de la contratación.      | Titular o responsable de la Unidad Requirente | CCENG-CP-F06: TDR's /Especificaciones Técnicas  |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|   |  |  |  |                                       |
|---|--|--|--|---------------------------------------|
|   | <b>¿Presupuesto referencial acorde a PAC aprobado?</b> | <b>Si:</b> Con base en el PAC, continúa con la actividad Nro. 8<br><b>No:</b> Inicia el subproceso de Reformas al PAC  | Titular o responsable de la Unidad Requirente  | N/A                                   |
|   | Reformas al PAC  | Subproceso que tienen como objetivo gestionar las reformas al Plan Anual de Contratación derivadas de los cambios a la programación inicial realizada por las unidades administrativas.  | Responsable de la Unidad de Apoyo Institucional Provincial o área requirente, y Resolución (Área Jurídica) | Informe y Resolución Modificación PAC |
| 8 | Emitir certificación PAC                               | Procede a la emisión del certificado de existencia del objeto de contratación en el Plan Anual de Contratación.  | Responsable de Compras Públicas  | CCENG-CP-F07: Certificación PAC       |
|   | Gestión Presupuestaria                                 | Subproceso que tienen como objetivo administrar de manera continua y dinámica el presupuesto de la CCENG, mediante la programación, formulación, ejecución, control, evaluación, clausura y liquidación presupuestaria para registrar los ingresos/gastos. | Responsable de Gestión Financiera  | Certificación Presupuestaria          |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|    |  |  |   |  |
|----|--|--|---|--|
| 9  | Solicitar autorización de gasto e inicio del proceso | Prepara memorando en el que solicita se conceda autorización para iniciar el proceso de contratación, con todos los documentos de soporte necesarios, según corresponda.                         | Titular o Responsable de la Unidad Requirente | Memorandode solicitud de autorización de gasto e inicio del proceso - Sistema de Gestión Documental QUIPUX |
| 10 | Autorizar el gasto e inicio del proceso              | Revisa que el expediente cuente con toda la documentación habilitante de la fase preparatoria y que el monto de la contratación corresponda a su competencia.                                    | Autorizador de Gasto e inicio de proceso      | Sistema de Gestión Documental QUIPUX   |
| 11 | Revisar documentación habilitante                    | Revisa la documentación habilitante de acuerdo al tipo de contratación, sean estos bienes, obras o servicios, incluidos los de consultorías. Se genera el Check list de expediente preparatorio. | Responsable de Compras Públicas               | CCENG-CP-F8: Check list  |
|    | ¿Es ínfima cuantía?                                  | Si: Continúa con actividad Nro. 12<br>No: Continúa con actividad Nro. 13   | Responsable de Compras Públicas               | N/A  |
| 12 | Realizar adquisición a través de ínfima cuantía      | Elabora orden de compra de acuerdo a las especificaciones técnicas o términos de referencia.   | Responsable de Compras Públicas               | Orden de Compra  |

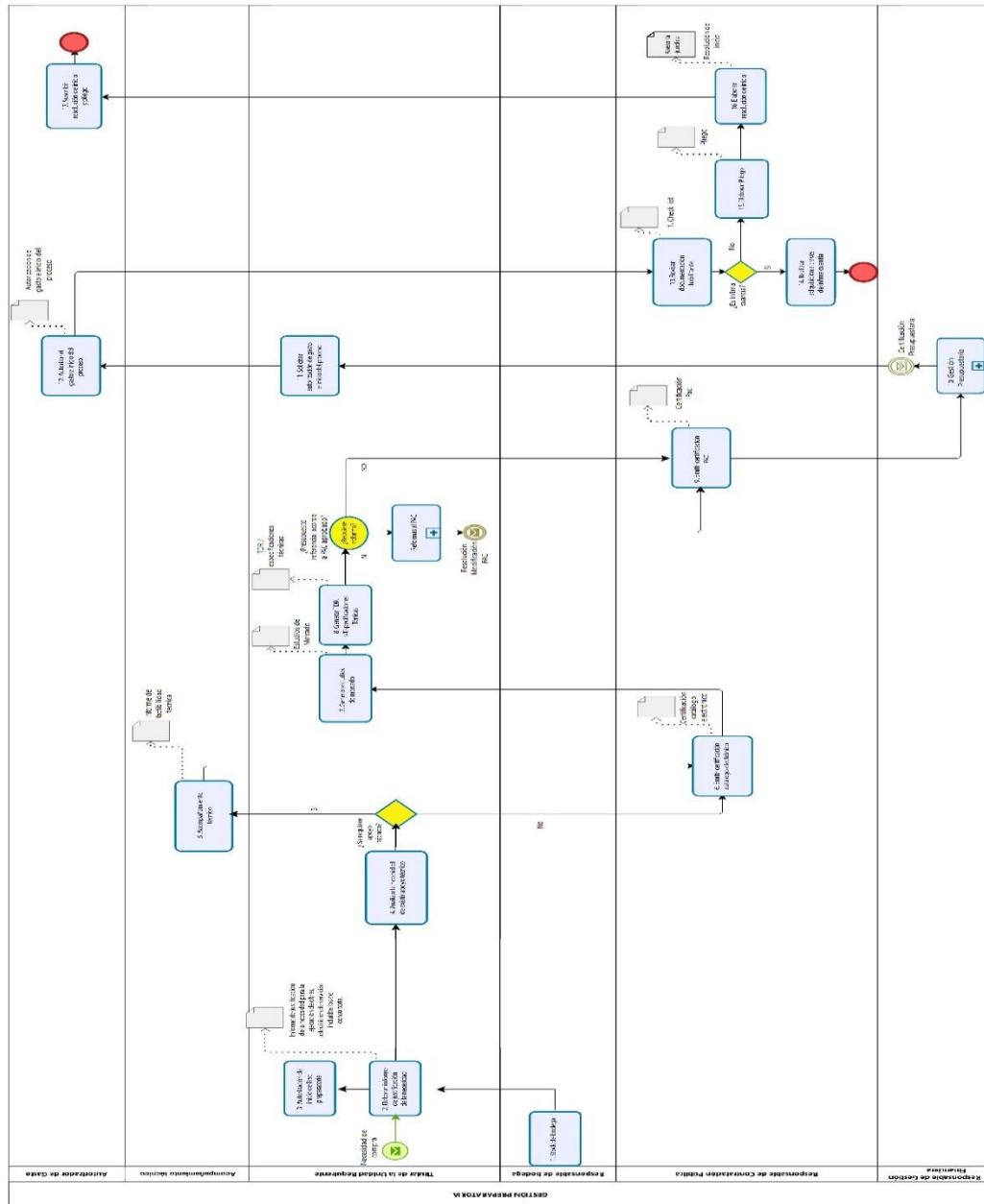
PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|            |   |   |   |                      |
|------------|---|---|---|----------------------|
| 13         | Elaborar pliego                         | De acuerdo a los procesos correspondientes, se genera el pliego a través del Módulo Facilitador de la Contratación Pública, se elabora el pliego en función del expediente de contratación y considerando los modelos de pliegos obligatorios emitidos por el SERCOP. | Responsable de Compras Públicas                             | Pliego               |
| 14         | Elaborar resolución de inicio           | Elabora resolución de inicio con base a la documentación del expediente.<br><br>Remite expediente, pliego y resolución de inicio para suscripción del autorizador de gasto.   | Responsable designado por delegación de la máxima autoridad | Resolución de inicio |
| 15         | Suscribir resolución de inicio y pliego | Revisa que los pliegos y la resolución de inicio estén acordes al expediente del proceso, y procede con la suscripción.   | Autorizado de Gasto   | N/A                  |
| <b>FIN</b> |   |   |   |                      |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Figura 10 Mapa To-Be del proceso de compra.



Fuente: Elaboración propia de la investigación.

## 4.2. Plan de implementación

En algún caso de disconformidad entre las partes involucradas, al momento, o en el transcurso del proceso de compra, deberá ser enviado por escrito un informe a la máxima autoridad donde se explique la situación, así mismo se dará respuesta por ésta misma vía.

Por lo antes expuesto, se considera importante establecer los siguientes métodos de coordinación:

- Equipos interfuncionales: existan reuniones para tratar temas de dudas o cualquier incidencia.
- Normas y procedimientos: el nuevo proceso debe quedar documentado, realizándose las actualizaciones que sean necesarias.

### 4.2.1. Cronología del proyecto.

El proceso de mejora de comunicación en el área de compras públicas, se han aplicado las cuatro fases de la metodología elegida.

Éste proyecto dio inicio el día 07 del mes de abril del 2022, empezando con el análisis de la situación dentro de la institución, donde se han detallado los siguientes parámetros.

- **Mapa del proceso As-Is**
- **Lista detallada de actividades en la institución**
- **Formatos de aplicación**

Los primeros 10 días del mes de mayo, se aplicó la fase de Planificación, se definieron los objetos necesarios para lograr los resultados, definiéndolos en cuatro bloques.

- **Realizar el envío de información o documentación mediante el sistema de gestión documental de la Institución para implementar la firma electrónica en el envío de los mismos.**
- **Implementar tiempo de respuesta límite para cada trámite documental.**
- **Elaborar un flujograma para definir un solo orden en el proceso de compras.**
- **Establecer un solo tipo de formato para el desarrollo del proceso de compras.**



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Posteriormente comenzó la segunda fase denominada Hacer, el día 13 del mes de mayo, en la cual se han realizado los siguientes trabajos:

- ***Lista de Códigos y nombres de formatos.***
- ***Procedimiento para la gestión de compra.***
- ***Mapa To-Be del proceso de compra***

La fase Nro. 3 Actuar, comenzó el 16 de mayo, y finalizó el 10 de junio. En el proceso de actuar, se implantó el flujograma o Mapa de proceso To-Be realizado, así como la aplicación de los diferentes formatos base, cabe recalcar que es muy importante que toda la información del proceso fue difundida a cada miembro de la institución.

Así mismo la última fase, la cual es Chequear, dio comienzo una vez que terminó la fase de actuar, se realizó un control del proceso implementado, midiendo el rendimiento logrado, así se podrán realizar posibles mejoras en el caso de que esto sea necesario.

#### 4.3. Plan de verificación

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en muchos niveles, para poder evaluar el éxito y alcanzar sus metas. Estos son vitales para en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que los mantienen siempre presente al momento de la toma de decisiones. (Roncacio, 2022)

En la tabla 7,8 se muestran los indicadores clave de desempeño en el proceso de mejora de comunicación:

**Tabla 8.** *Indicadores clave del proceso.*

| INDICADORES                                  | AS-IS | TO-BE | MEDIDA     | MEJORA |
|--|-------|-------|------------|--------|
| Porcentaje de trámites realizados con éxito. | 50%   | 100%  | PORCENTAJE | 50%    |

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

|                                    |     |     |     |
|------------------------------------|-----|-----|-----|
| Uso de los canales de comunicación | 5%  | 99% | 94% |
| Ejecución de Presupuesto           | 12% | 80% | 68% |
| Adquisiciones realizadas a tiempo  | 24% | 80% | 56% |
| <b>PRODUCTIVIDAD PROMEDIO</b>      | 23% | 90% | 67% |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

**Tabla 9. Indicadores clave del proceso**

| INDICADORES  | AS-IS | TO-BE | MEDIDA | MEJORA |
|--|-------|-------|--------|--------|
| Tiempo desde el inicio del requerimiento hasta formalizar orden de compra. | 60    | 20    | DÍAS   | 40     |
| <b>PRODUCTIVIDAD PROMEDIO</b>  | 60    | 20    |        | 40     |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

**ICD 1: Porcentaje de trámites realizados con éxito.**

Porcentaje As-Is: 50%

Porcentaje To Be: 99-100%

**ICD 2: Uso de los canales de comunicación.**

Porcentaje As-Is: 5%

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Porcentaje To Be: 99%

**ICD 3: Ejecución del presupuesto.**

Porcentaje As-Is: 12%

Porcentaje To Be: 80%

**ICD 4: Porcentaje de adquisiciones realizadas a tiempo.**

Porcentaje As-Is: 24%

Porcentaje To Be: 80%

**ICD 5: Tiempo desde el inicio del requerimiento hasta formalizar orden de compra.**

Tiempo medio proceso As-Is: 60 días

Tiempo medio proceso To-Be: 20 días

#### 4.4. Exigencias Legales

Debido a que para llevar a cabo los procesos de contratación pública se maneja dinero del Estado, es de vital importancia dar cumplimiento a la ley que la involucra como lo es la LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

## 5. Resultados obtenidos

### 5.1. Exposición de los resultados obtenidos

Al comienzo del presente trabajo se mostraron los siguientes objetivos:

- Realizar un estudio basado en los factores que involucran la comunicación dentro del área de compras públicas.
- Planificar estrategias que serán utilizadas para el correcto flujo del proceso de compra en la institución.
- Promover el uso de métodos para llevar con transparencia, eficacia y eficiencia los procesos de compras en la Casa de la Cultura Núcleo Guayas.

Los beneficios que involucran la metodología aplicada en la mejora del proceso de comunicación presentado se resume en los siguientes apartados:

- Beneficio en adquisiciones de la institución: la Casa de la Cultura Núcleo del Guayas, se beneficiará en cuánto a mejoras de infraestructura, espacios, remodelaciones, mantenimientos, entre otros servicios de acuerdo al Plan anual de la misma, cumpliendo con las normativas vigentes. Así mismo en cuánto los bienes que necesita, como lo son, mobiliario nuevo, insumos de aseo, insumos de oficina, para abastecer al personal, nombrando los principales, cabe indicar que dentro de este plan anual también están incluidos los servicios básicos de agua, luz, internet y telefonía. Todo esto en los tiempos planificados, promoviendo así el aumento en cuánto a ejecución presupuestaria.
- Aumento de Recursos: la omisión de tareas erróneas, pérdida de tiempo en la corrección de las mismas, conlleva a un mayor tiempo libre para poder realizar

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

cualquier otra tarea asignada, así como el flujo de la información por esa mejora en la comunicación entre los miembros que se involucran en el proceso de compra.

- Con respecto a la mejora de la ejecución del presupuesto, se estima un incremento en un porcentaje del 80%, a partir del mes de junio, en cuanto a la ejecución del presupuesto pasado de los meses de enero, febrero, marzo del 12%.
- Contribución a la mejora de comunicación y al clima laboral entre compañeros, estableciendo las bases fundamentales para el relacionamiento y comprensión como un todo en el departamento de compras públicas.
- El correcto uso de canales de comunicación, para el fácil manejo de información al momento de empezar un trámite de adquisición.

En relación con los KPIS, y los porcentajes proyectados, estos se sustentan o se basan en la información histórica y oficial de la institución.

**ICD 1: Porcentaje de trámites realizados con éxito.**

Porcentaje As-Is: 50%

Porcentaje To Be: 99-100%

Al realizar cada trámite de compra utilizando los recursos mostrados en éste trabajo, tales como el flujograma y la aplicación de los formatos base, se facilitó cada vez más realizarlo, disminuyendo las dudas, así como el número de trámites que deben cerrarse por falta de respuesta, ya que el tiempo de entrega deberá cumplirse correctamente.

**ICD 2: Uso de los canales de comunicación.**

Porcentaje As-Is: 5%

Porcentaje To Be: 99%

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

El uso de los canales para transmitir la información solía ser en una medida de porcentaje el 5%, mientras que con la aplicación de la metodología descrita en éste trabajo el porcentaje llegó a ser del 99%.

**ICD 3: Ejecución del presupuesto.**

Porcentaje As-Is: 12%

Porcentaje To Be: 80%

La mejora en cuanto a la ejecución presupuestaria en la institución es bastante notable, como se mencionó en los meses anteriores su porcentaje fue de un 12% y a partir de la aplicación de la mejora este porcentaje llegó a resultar bastante favorable para la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, devolviendo una ejecución de un 80% del presupuesto asignado.

**ICD 4: Porcentaje de adquisiciones realizadas a tiempo.**

Porcentaje As-Is: 24%

Porcentaje To Be: 80%

En el proceso As-Is el porcentaje de adquisiciones realizadas a tiempo fue de 24%, mientras que con el proceso To-Be, las compras tanto de bienes como de servicios tuvo un alza, teniendo un porcentaje de solución de solo el 5%, obteniendo como beneficio el cumplimiento del Plan Anual de Contratación, llevando a cabo mensualmente las necesidades de la institución.

**ICD 5: Tiempo desde el inicio del requerimiento hasta formalizar orden de compra.**

Tiempo medio proceso As-Is: 60 días

Tiempo medio proceso To-Be: 20 días

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Llevando a cabo de manera correcta cada paso establecido en el flujograma planteando, existe una reducción de 40 días del tiempo para cada adquisición, beneficiando con tiempo libre para poder realizar otro tipo de actividades que son de necesidad para la institución.

## 5.2. Estudio económico

### 5.2.1. Inversión en personal

A continuación, se describe el plan de inversión que se establece a 5 años, con divisa USD.

Para poder llevar a cabo el proyecto se debe contratar el personal adecuado, en este caso el personal que va a llevar a cabo todo el planteamiento redactado en este trabajo.

La Figura de responsable del Área, que debe de contar con una hoja de vida con mínimo grado en tercer nivel en Ingenierías en administración, gestión empresarial, comercial, economía, y carreras afines; así mismo capacitaciones en Compras públicas, Planificación y/o administración pública.

Debe tener disponibilidad a tiempo completo, y para tener un apoyo en ciertas actividades contar con un/una asistente que cuente con título de tercer nivel en carreras administrativas y que este pendiente al igual que el responsable del correcto flujo al momento de empezar un trámite de compra.

Dos profesionales, el responsable con un sueldo de \$1.200 al mes y el asistente con sueldo mensual de \$800,00.

### 5.2.2. Inversión en equipo

Se requiere contar con dos computadores de escritorio con capacidad necesaria para abarcar toda la información que se necesita almacenar, las cuales tienen un valor individual

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

de \$800 c/u, una impresora con escáner incluido de buena marca para evitar reparaciones frecuentes con valor de \$ 1000.

La contratación de un servidor de internet con fibra óptica para únicamente el área, que facilite el acceso a las diferentes plataformas como el SERCOP, QUIPUX, sistema de gestión documental, correos institucionales, entre otros, el mismo tiene un costo de \$40,00 mensuales.

### 5.2.3. Inversión en Capacitaciones

Capacitar al personal administrativo de la institución, para que puedan ejercer cada actividad de manera correcta, se familiaricen con los términos utilizados, y poco a poco cada área lleve de mejor manera sus actividades diarias. Las capacitaciones tienen un costo por persona de \$120,00 con certificación incluida a los 40 servidores públicos de la institución.

**Tabla 10.** *Tabla de gastos.*

| Gastos         | AÑO 0       | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3       | AÑO 4       | AÑO 5       |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Personal       | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| Equipos        | \$ 2.640,00 | \$ 40,00    | \$ 40,00    | \$ 40,00    | \$ 40,00    | \$ 40,00    |
| Capacitaciones | \$ 4.800,00 | \$ -        | \$ 4.800,00 | \$ -        | \$ 4.800,00 | \$ -        |
|                | \$ 9.440,00 | \$ 2.040,00 | \$ 6.840,00 | \$ 2.040,00 | \$ 6.840,00 | \$ 2.040,00 |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Dado que el proyecto es investigativo, se han tomado en cuenta gastos de acuerdo al proyecto, se puede observar que las capacitaciones en el año 2 y año 4 tienen un valor de cero, ya que éstas tendrán una validez de dos años.

### 5.2.4. Fuentes de financiación

Se cuenta con capital aportado por la institución provenientes de las partidas presupuestarias asignadas a cada área correspondiente.



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

**Tabla 11.** *Tabla de financiamiento.*

| Financiación propia | AÑO 0        | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| capital             | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

### 5.2.5. Beneficios cualitativos

Para el ahorro estimado en cuánto al tiempo, se necesita de la aprobación de las distintas áreas como lo son Dirección y Talento Humano, para los cambios respectivos en el personal nuevo a contratar.

Una vez realizadas estas aprobaciones, y el tiempo empiece a tomar curso, los beneficios serán notables, así como las actividades que en el entorno se desarrollan, cada miembro de la institución que tenga que realizar los trámites de compra tendrá un ahorro de tiempo estimado de entre el 25% al 35% diario, para poder realizar cualquier otra actividad que se le asigne, logrando con ello el cumplimiento de todas las actividades que corresponden, en beneficio de la institución.

Con la implementación de las acciones se debe evaluar las necesidades que existen y que son prioridad en la Casa de la Cultura Núcleo Guayas, para poder cubrirlas y que los miembros brinden el apoyo solicitado, traducándose en beneficio en cuanto a ingresos.

## 6. Conclusiones

La realización de Mapas de proceso y Diagramas de flujo, que empezaron a desarrollarse, mostraron las diferentes tareas que eran evidentemente necesarias eliminar o sustituir.

A través de la metodología del Modelo de la Calidad Total, se pudo llevar a cabo el diseño y la planificación de estrategias del nuevo proceso con éxito, aportando con un mejor flujo en cuanto a la transmisión de la información y por ende la mejora de comunicación entre los involucrados dentro de un proceso de compra.

La elaboración de este trabajo ha permitido al autor emplear los conocimientos adquiridos durante el curso, desarrollando competencias académicas, laborales y profesionales, de forma que aporten en el crecimiento personal del autor como en la institución.

## 7. Limitaciones y Prospectiva

### 7.1. Limitaciones

Como primera limitación en el desarrollo del trabajo se puede mencionar el factor tiempo, dado que mis labores actualmente demandan una cantidad de dedicación bastante considerable, mientras que el tiempo de entrega del trabajo era un poco corto, sin embargo, fue un reto poder realizarlo, ya que la institución donde laboro es la tomada para aplicar la mejora del proceso de comunicación y tanto la institución como el autor del trabajo se beneficiarían con los resultados.

Por otra parte, la toma de información de la institución se dificultó, debido a que eran muy pocos los archivos que se manejaban dentro, todo esto debido a cambios dentro de la misma sin embargo se pudo recolectar lo necesario para poder llevarlo a cabo.

### 7.2. Prospectiva

Certificar los resultados obtenidos, requiere de un control continuo, para que a través de la medición se puedan identificar las variables y sobre todo el impacto al momento de la ejecución de la propuesta.

En este sentido la propuesta servirá en las demás sedes de la institución alrededor del país como un modelo para que el mejoramiento en cuanto a la comunicación enriquezca el área de compras públicas, y sobre todo para un alcance de calidad óptimo.

## Referencias

- Anderson, D. J. (2007). *Kanbanize*. Obtenido de <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
- Angeli, J. (29 de Junio de 2018). *Neomind*. Obtenido de <https://www.neomind.com.br/es/blog/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/>
- Casa de la Cultura Ecuatoriana*. (15 de Agosto de 2021). Obtenido de [https://www.wiki.es-es.nina.az/Casa\\_de\\_la\\_Cultura\\_Ecuatoriana.html](https://www.wiki.es-es.nina.az/Casa_de_la_Cultura_Ecuatoriana.html)
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Mexico: Elsevier.
- Costa. (2016). Obtenido de [http://www.geocities.ws/caldep7/planificacion/foro02\\_subtema6/plani\\_sub\\_tema6.html](http://www.geocities.ws/caldep7/planificacion/foro02_subtema6/plani_sub_tema6.html)
- cultura, C. d. (2022). Obtenido de <https://guayas.casadelacultura.gob.ec/nosotros/>
- Diaz, D. (6 de Junio de 2019). *Educadictos*. Obtenido de <https://www.educadictos.com/calidad-total-los-14-puntos-de-deming/>
- Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial*. (2019). Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- Garcia, E. (2018). *Comunicación*. Mexico.
- Jorge A. Sabato & Michael Mackenzi. (14 de Julio de 2020). *Qué es la Tecnología*. Obtenido de <https://visionindustrial.com.mx/industria/la-tecnica/que-es-la-tecnologia>
- Lara, C. (01 de Febrero de 2015). *Arqueología Ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.arqueo-ecuatoriana.ec/es/interpretacion-del-icono/69-icono/1655-icomo-se-supo-que-las-sillas-mantenas-eran-sillas>

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

- Maldonado, J. M. (17 de octubre de 2014). *PBD*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-y-que-hace-el-sercop/>
- Mallar, M. A. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Vision de Futuro*, 10.
- Méndez, D. M. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>
- Perez, M. (31 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Pública, S. N. (s.f.). Servicio Nacional de Contratación Pública. Pichincha, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/montos-de-contratacion-publica-2022/>
- Quiroa, M. (5 de octubre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-estrategico.html>
- (2017). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE CULTURA*. Ecuador: Decreto Ejecutivo 1428.
- Reyes, E. A. (14 de Febrero de 2007). Obtenido de <https://www.arqueo-ecuatoriana.ec/es/articulos/11-generalidades/31-trayectoria-del-museo-del-banco-central-del-ecuador>
- Roncacio, G. (2022). *Pensemos*. Obtenido de [https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion\\_indicadores](https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven#definicion_indicadores)
- Ucha, F. (Agosto de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/hacer.php>

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA CASA DE LA  
CULTURA ECUATORIANA - NÚCLEO GUAYAS.

Anexo A.