

**Universidad de Matanzas**  
**Sede “Camilo Cienfuegos”**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Carrera: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas**



# **Trabajo de Diploma**

(En opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas)

**TÍTULO:** Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales.

**Autor:** Oscar Adrian Fernández Pérez

**Tutora:** Daysel Martínez Guerra

**Matanzas, 2020**

## *Nota de Aceptación*



---

---

---

---

Presidente

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

Dado en Matanzas, el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

## *Declaración de Autoridad*



*Yo* Oscar Adrián Fernández Pérez, declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado “Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales”, por lo que según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

## *Resumen*



El contrato es expresión de la voluntad de dos personas o partes que se asocian con un objetivo común. Este es la principal fuente generadora de obligaciones y derechos que conducen al cumplimiento de los pactos que se establecen con una representación jurídica. Uno de los aspectos que revela su carácter social es que este surge mediante las relaciones humanas. Además, se reconoce y regula por el derecho, lo que le otorga una dimensión patrimonial y personal que trasciende a la vida económica del país. Es por ello que la presente investigación se titula: Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales. La misma tiene como objetivo general: describir un procedimiento que contribuya a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales. La concepción metodológica general es la dialéctica materialista en el que se aplicaron métodos de los niveles teórico y empírico. La tesis se organiza en una introducción que explica la importancia del tema, el capítulo I recoge el marco teórico conceptual acerca de la contratación y sistema de indicadores. En el capítulo II se explica el procedimiento y se valora la actividad contractual en las empresas estatales. También tiene conclusiones, bibliografía y anexos.

## *Summary*



A contract is the highest expression of will between two people or parts associated to a common aim, so that concerning the law it constitutes the main source that generates obligations and rights to fulfill the agreements established through that will. The social character is revealed from the fact that it emerges from the human relationships. In addition, it is recognized and ruled by the law, which confers patrimonial and personal dimension that transcends the economical field of the country. That is why, it is necessary to develop this current research with the title: Contribution to improve the system of economical engagement in state enterprises. The general objective is to: describe a procedure that contributes to the improvement of the system of economical engagement in state enterprises. The general methodological conception is the dialectic and materialistic one, in which some theoretical and empirical methods were applied. The paper is arranged into an introduction that explains the importance of the theme. Chapter I deal with the theatrical and conceptual framework concerning engagement and the indicators system indicators. In chapter II the procedure is explained and the contractual activity in the state enterprises is assessed. It also contains the conclusions, bibliography and anexes.

# Índice



Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico conceptual acerca de la contratación y sistema de indicadores.....	6
1.1 Surgimiento del sistema de contratación económica.....	7
1.2 Generalidades del sistema de contratación.....	8
1.3 Esencia del contrato como categoría jurídica y económica.....	14
1.4 Algunas consideraciones acerca de Sistema de Indicadores. Características de los sistemas.....	16
1.5 Conceptos y características de los indicadores económicos.....	21
Capítulo II. Descripción del procedimiento para la determinación de indicadores que midan el sistema de contratación económica.....	24
2.1 Procedimiento para la determinación de indicadores que midan el sistema de contratación económica.....	24
2.2 Valoraciones de la actividad contractual en empresas estatales.....	41
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	44
Anexos	

## *Introducción*



El hombre ha hecho uso de contratos desde que comenzó a relacionarse entre sí. Los primeros contratos que se realizaban en la antigüedad se sustentaban en pactos, ya que se hacían de forma simbólica, con la invención de la escritura estos contratos se formalizaron y la aparición del dinero hizo más fácil el intercambio de bienes y servicios por medio de ellos.

Existen distintas maneras de contratar y ser contratado, existe contrato cuando dos partes o personas acuerdan una voluntad común que crea obligaciones y por lo tanto está dotado de una acción para exigir dichas obligaciones. (Blanch, 2017)

En la medida en que las diferentes civilizaciones se desarrollaron, hasta los momentos actuales, los contratos alcanzaron protagonismo. Su mayor auge se concretó en el régimen capitalista, en la actualidad se afirma que el contrato está en una fase de crisis o de caída de su soberanía como consecuencia de los cambios sociales, el proteccionismo económico, la delegación de facultades legislativas y la concentración de empresas y capitales.

No obstante, el contrato constituye la principal fuente de obligación y el dirigismo contractual, alcanza a socializar el derecho y ampara a los entes jurídicos menos protegidos ante la masificación de los negocios.

Para los sistemas con un régimen distinto al capitalismo el contrato no deja de ser de vital importancia, es la máxima expresión de la voluntad de las partes y asegura que se alcance el bien común. Tiene función reguladora y se encarga de poner en igualdad a las partes y de asegurar que se cumplan las obligaciones contraídas.

El derecho civil reconoce al contrato como instrumento legal, permitiéndole cumplir una función social y económica, cuyo objetivo recae en generar seguridad a cada convenio tanto entre particulares como en el sector estatal, características suficientes para posicionarlo en el centro de atención del mundo real de los negocios, al ser capaz de ofrecer seguridad jurídica, y dotar a las partes del amparo legal necesario para exigir el cumplimiento de las obligaciones contraídas. En la actualidad se evidencian disimiles problemas en la confección y aplicación de contratos, las principales investigaciones se centran en mantener el equilibrio

en las negociaciones y proteger los derechos de las partes contratantes. La incorporación de cláusulas abusivas a los contratos es uno de los atenuantes que afectan estos derechos, se hace con el objetivo de tomar ventaja de la buena fe de una de las partes(Perez, Romero, & Garcia, 2018)

Otros estudios avanzan hacia la necesidad de figurar por escrito cada contrato, esto aporta seguridad a la hora de establecer las cláusulas y condiciones que en muchas ocasiones quedan solo en expresión verbal. Figurar por escrito ahorra tiempo en cuestiones de reclamaciones y juicios innecesarios.(Sanroman, 2020)

Aunque los principales avances en temas económicos relacionados con los contratos se encuentran en el análisis de su eficiencia mediante el estudio de los obstáculos que enfrentan las relaciones contractuales complejas con el fin de modelar soluciones a partir del trabajo con variables que afectan la motivación de la parte contratada a la hora de cumplir lo pactado, variables como el riesgo moral, la imprevisión, la remuneración, el equilibrio de intereses, la distribución de derechos de propiedad y de derechos de decisión, minimización de costos y maximización de provechos.(Delgado T. , 2019)

Además se están desarrollando investigaciones sobre los contratos incompletos y sobre la importancia del diseño del contrato que fundamentan como una correcta definición estratégica del contenido del negocio y como una información simétrica puede repercutir en el cumplimiento de las obligaciones y por tanto afectar la eficiencia de la relación entre las partes.

Al existir contratos incompletos se pueden producir renegociaciones eficientes, aunque también puede suceder que las partes utilicen dichas renegociaciones para sacar mayor provecho del excedente de la relación contractual.

En Cuba el panorama es distinto al resto del mundo, el sector no estatal en el país comienza a florecer, la isla atraviesa una fase de actualización de su modelo económico lo que trae consigo nuevas oportunidades para la actividad contractual, así como nuevos retos.

La economía cubana presenta un proceso de transformaciones económicas caracterizadas por el tránsito de un modelo centralizado sobre la base de balances materiales y una elevada participación de la propiedad estatal; a otro en el cual una parte esencial de la planificación se realiza en términos financieros, existen diversas formas de propiedad, y una proporción significativa de las transacciones se realizan en condiciones de mercado. No obstante, se mantiene

un predominio de la propiedad estatal, un conjunto importante de precios está regulado, parte del consumo es racionado, y algunos recursos esenciales como los alimentos y los combustibles son objeto de balances materiales.

El escenario económico de la sociedad cubana en la actualidad, a partir de los cambios normativos suscitados en el contexto de actualización del modelo económico a propiciado el florecimiento de negocios contractuales, si bien clásicos, ajenos a la práctica en el país, pero que pueden resultar de gran utilidad a fin de reactivar el tráfico contractual y su consecuente seguridad en un contexto económico cambiante y dinámico.(Delgado T. , 2019)

En los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en el(Lineamiento5) plantea que hay que fortalecer el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica, y elevar la exigencia en su cumplimiento en las relaciones entre los actores económicos.(Partido Comunista de Cuba, 2016)

Como consecuencia directa de la implementación de los Lineamientos, con posterioridad fueron emitidas nuevas normativas para la Contratación Económica, las cuales se venían gestando desde fecha cercana a la propia emisión de la Resolución No. 2253/200. Se trata del Decreto Ley 304 de fecha 1ro de noviembre de 2012 “Nuevas normas para la Contratación Económica” y el Decreto 310 de 17 de diciembre de 2012 regulatorio de los contratos en especie.

La normativa reconoce una mayor autonomía contractual a los sujetos de la contratación, de manera tal que contribuya a elevar la responsabilidad de estos en el cumplimiento de sus obligaciones. En general, han contribuido a consolidar, transparentar y flexibilizar todo el proceso de contratación económica, promoviendo mayores niveles de colaboración entre todos los agentes económicos, dígame empresas estatales, unidades presupuestadas, cooperativas, pequeños agricultores y personas naturales. Se reconocen principios como la autonomía de la voluntad, buena fe, igualdad entre las partes, confidencialidad, relatividad, intangibilidad e interés general.

Aunque se excluye en consecuencia otras cuestiones olvidadas en la normativa común, como la responsabilidad precontractual y los tratos preliminares, el deber de información, los terceros intervinientes en los contratos, entre otras de igual importancia; inclusive el contenido del contrato, cuestión trascendental totalmente

omitida de manera general de las legislaciones y en muchos casos de estudios teóricos.(Delgado T. , 2019)

Por tanto teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se define como **Problema Científico**: ¿Cómo contribuir a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales? Para darle la solución al problema detectado se define como **objetivo general**: describir un procedimiento que contribuya a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales.

Los **objetivos específicos** que se definen para dar cumplimiento al objetivo general son:

- Sistematizar el marco teórico conceptual acerca de la contratación económica y los sistemas de indicadores.
- Presentar la descripción del procedimiento que contribuya a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales.
- Valorar la actividad contractual en empresas estatales

#### **Métodos de nivel teórico:**

1. Inducción–deducción: es una forma de razonamiento, por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
2. Análisis-síntesis: se analizan los elementos que componen la contratación económica y las restantes temáticas que recoge la investigación por cada bibliografía consultada y se llega mediante la síntesis a las ideas esenciales.
3. Histórico-lógico: existe un orden lógico en el que se muestra el comportamiento de la contratación, desde su aparición en la economía hasta la actualidad.
4. Abstracto – concreto: permite organizar la investigación de lo general alo particular.

#### **Métodos del nivel empírico:**

1. Observación
2. Revisión y análisis documental
3. Entrevistas y encuestas
4. Método de experto
5. Tormenta de ideas

6. Trabajo en grupo
7. Kendall
8. Delphi

**Técnicas y herramientas aplicadas:**

1. Microsoft Excel
2. Indicadores Económicos

**Estructura de la Investigación:**

Capítulo I. Fundamentos teóricos-conceptuales acerca de la contratación económica en este se tiene en cuenta su evolución, generalidades de la actividad contractual, su esencia y apuntes sobre los indicadores.

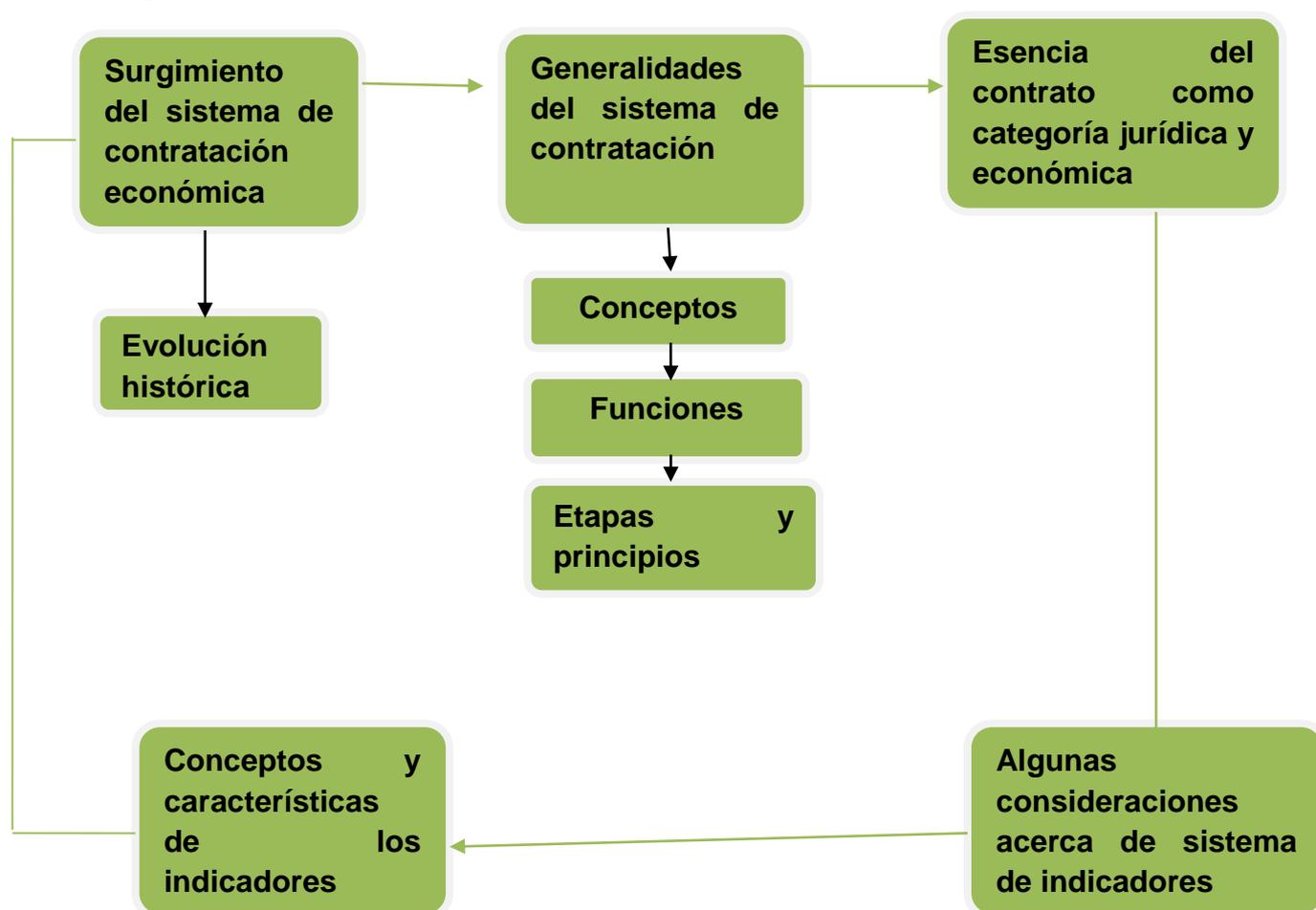
Capítulo II. Presentar la descripción del procedimiento que contribuya a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales así como la valoración de la actividad en las mismas.

## Capítulo I

### Capítulo I. Marco teórico conceptual acerca de la contratación y sistema de indicadores.

La base para la confección del presente capítulo está sentada sobre un estudio bibliográfico internacional y nacional existente en el mundo donde se incluyen otras fuentes de búsqueda especializada las cuales se ordenan de forma tal que permita abarcar el estado del arte y la práctica sobre el objeto de estudio teórico de la investigación, todo lo cual responde a un objetivo: fundamentar teóricamente elementos conceptuales acerca de la contratación económica y los sistemas de indicadores. Todo lo anteriormente explicado lo recoge la figura siguiente:

Figura 1. Hilo conductor del capítulo



Fuente: elaboración propia

## 1.1 Surgimiento del sistema de contratación económica

*Contrahere* se estima como término no técnico. Significa “contraer”, es decir, ser destinatario de algo negativo (como cuando aún hoy decimos “contraer una enfermedad” o “contraer una obligación”). Pero también significa “celebrar” (por ejemplo, nupcias, al igual que hoy) o, más generalmente, realizar un acto lícito o ilícito. En este segundo sentido, significaría “cometer”. *Contractum*, participio pasivo del verbo *contrahere*, significa “lo contraído”. Así, contrato es todo acuerdo de voluntades (toda convención) destinado a crear obligaciones y, por lo tanto, dotado de una acción para exigir las.(Blanch, 2017)

La extraordinaria complejidad que adquirió entre los juristas romanos la discusión de los conceptos de contrato (*contractus*), pacto (*pactum*) o convención (*conuentio*) es tal, que aún hoy la doctrina romanística no ha sido capaz de captar con todo detalle la sutileza y profundidad doctrinal alcanzados entonces, ni de ponerse de acuerdo ni siquiera en resultados básicos; lo que contrasta, en cierto modo, con la relativa mayor simplicidad de su planteamiento actual (de práctica sinonimia entre ellos).(Blanch, 2017)

El desarrollo moderno de su dogmática, es decir, la construcción de lo que se llama “teoría general del contrato” se suele decir que se produce con el *iusnaturalismo* racionalista a partir del siglo XVII y sobre todo desde el siglo XVIII, momento en el que se contempla el contrato, no tan sólo como un instrumento del comercio y del tráfico jurídico, sino como una institución que encarnaba incluso el modo de concebir la vida social. La situación de igualdad de las partes planteada por el esquema contractual, las condiciones de libre expresión de su respectiva voluntad presupuestas por él, su natural comprensión e indiscriminado acceso por parte de cualquier ser humano, su aplicabilidad tanto a la esfera de derecho privado como del derecho público e incluso, más allá de los individuos, a sociedades enteras etc., convertían a esta figura jurídica, no ya en un concepto, sino en un supra concepto (*Oberbegriff*) que rebasaba incluso el ámbito de lo jurídico para convertirse en la clave del sistema económico y político imbuido de liberalismo. El sello contractualista dejó así una indeleble huella en todas las codificaciones del siglo XIX, profundamente impregnadas de la citada ideología. Con el tiempo, se comprobó, una vez más, su ingenuidad en muchos extremos;

entre ellos, el de la libertad e igualdad, *a priori* supuesta, entre las partes.(Blanch, 2017)

Ya bien entrado el siglo XIX el desarrollo tecnológico hacía que la forma de trasladarse de un lugar a otro o de comunicarse variara sustancialmente muy poco, impidiendo la modificación radical de la forma de negociar. Cambia sí esencialmente la manera de comunicarse y por ende, de contratar, con el advenimiento de grandes disparadores tecnológicos: el advenimiento de la navegación aérea, en primer término y la aparición de la tecnología digital, en un segundo momento. Son estos dos disparadores –es cierto, separados cronológicamente por varias décadas- la que producen una alteración sustancial en la forma de negociar que pasa por la misma generación de la necesidad, por la manera de expresar la voluntad a distancia y que se expande a través de la posibilidad de la puesta efectiva a disposición de los bienes o servicios ofrecidos. Por ende, el contrato, que existió conceptualmente desde los primeros días de nuestra historia, entendido como aquel acuerdo de voluntades de dos o más personas con la finalidad de producir consecuencias jurídicas y, permítaseme agregar, hacer previsibles las consecuencias de éstas, puede que haya variado, no en la idea básica de la definición, sino en la forma de realizarlo, ya que la forma tradicional de acordar va a variar desde el soporte papel, en la exigencia de determinado número de ejemplares y la firma manuscrita, hacia formatos y requisitos que vayan adaptándose a la nueva tecnología aprobada por ley y a redefinir incluso conceptos muy antiguos como la firma.(Martinez A. , 2016)

## **1.2 Generalidades del sistema de contratación**

El presente epígrafe recoge las generalidades de la actividad contractual dentro de las cuales se encuentra la conceptualización, funciones, etapas mediante el estudio teórico de diferentes autores.

### **Conceptualizaciones de Contratación Económica**

Uno de los institutos importantes para el Derecho, quizás el de importancia práctica más relevante es el contrato. El Derecho Romano, no solamente conocía a este instituto sino que lo manejó a niveles muy avanzados. Como se sabe, muchos de los aportes concebidos por los romanos son todavía empleados por nosotros, siglos después(Camara, 2008).

Afirman autores como(Alterini, 1989)(Camara, 2008)(Consejo de Estado, 2012)(Ritto, 2015)(Accatino, 2015)(Coloma, 2016)(San Martin, 2016)(Blanch,

2017)(Sanroman, 2020)que el contrato es la principal fuente de obligaciones en correspondencia con el concepto ofrecido por Savigny desde el siglo XIX y agrega (Camara, 2008)(Accatino, 2015)(Sanroman, 2020) que está dotado de una acción para exigir dichas obligaciones, agregando (Accatino, 2015)(Martinez A. , 2016) que te permite hacer previsible las consecuencias de éstas. Además que la razón de ser del contrato es la libertad y la expresión de la autonomía de la voluntad en las negociaciones.(Ritto, 2015)(Accatino, 2015) Un contrato es un acuerdo de voluntades que en opinión del autor solo entra en vigor si las partes acceden a obligarse.

También (Centenaro, 2015) define el contrato como todo acuerdo de contenido patrimonial en el que deben existir por lo menos dos partes, pudiendo ser, ambas Estados, o particulares.

Agrega (Ritto, 2015) que socializa el derecho y protege a los débiles jurídicos ante la masificación de los negocios de la realidad actual. Además expresa (San Martin, 2016) que la existencia de contratos permite colmar los silencios de los contratantes. Y por supuesto, ya que, en opinión del autor, callar en ocasiones es ocultar las verdaderas intenciones del contratante, lo que conlleva al fraude en la negociación.

Constituye un negocio jurídico por excelencia en cuya virtud se crean, modifican o extinguen relaciones jurídicas obligatorias(Consejo de Estado, 2012)(Leyva, Pérez, Lugo, & Infante, 2017)

El contrato además representa una estrategia y forma alternativa de regulación de la vida económica y social(Barnes, 2017) lo que le hace adquirir especial importancia en opinión del autor en la economía socialista donde la producción planificada es primordial en pos de alcanzar los objetivos económicos y sociales del país.

Agrega además (Leyva, Pérez, Lugo, & Infante, 2017) que no constituye un acto, sino un proceso que tiene identificados tres etapas principales: la negociación previa, la formalización y la ejecución. En investigaciones realizadas por(Aedo, 2019) expresa que el contrato es un instrumento de cooperación entre las partes y, por consiguiente, cada parte debe colaborar, desde su posición contractual (acreedora o deudora), para que se alcance el interés contractual perseguido. Porque por supuesto que uno de los principios que impera en las relaciones contractuales es la buena fe de las partes. Explica en sus estudios (Sanroman,

2020) que además va más allá del aspecto jurídico, parte a un aspecto social y mundial, que es tan importante dicho acuerdo para todas las sociedades, una vez que es reconocido por el derecho, lo regula para aplicarse en el contexto jurídico dentro de la vida social de los seres humanos. Por lo que el acuerdo se dirige a las relaciones humanas y al tomarlo el derecho e involucrarlo en un aspecto patrimonial y personal, tendrá trascendencia para la economía de un país y éste a su vez con las relaciones entre los diferentes entes sociales con un efecto universal.

### **Funciones del Sistema de Contratación**

La contratación es un tema de gran relevancia para la nación debido a que fomenta y está encaminada al desarrollo social, económico y cultural del país. En ella encontramos proyectos sociales, programas educativos, proyectos de desarrollo demográfico y de infraestructura, produciendo una infinidad de aplicaciones en materia de contrataciones públicas que benefician de forma bidireccional a la ciudadanía en general.(Martinez J. , 2017)

El contrato representa en esencia una forma de entrega de bienes y servicios públicos, o de infraestructuras.(Barnes, 2017)

Su razón de ser en esencia es la producción de derechos y obligaciones entre las partes, que se ven vinculadas por la autorización que da el derecho en su actuar y que de alguna manera ponen en movimiento el mundo jurídico y como consecuencia la actividad económica de la sociedad que se encuentra inmersa en un constante actuar jurídico, de ello resulta que la materia contractual es una de las materias jurídicas más importantes de la actividad empresarial, es decir la empresa vive con los contratos en su día a día, son un instrumento con el que lleva a cabo sus fines sociales o corporativos, es una figura jurídica sin la cual no podría desarrollar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.(Sanroman, 2020)

### **Etapas y principios de la Contratación Económica**

La contratación equivocadamente se percibe en ocasiones como el momento en que se firma un contrato. No constituye un acto, sino un proceso que tiene identificados tres etapas principales: la negociación previa, la formalización y la ejecución del contrato.(Leyva, Pérez, Lugo, & Infante, 2017)

**Negociación:** La palabra negociación proviene del verbo negociar con origen en el término latino *negotiarí*, al que se le reconocen como acepciones dedicarse a la compra o venta de productos para obtener un beneficio a cambio y hablar una

persona con otra para solucionar un asunto, entre otras. La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas varios sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen impulsos de controlar el tema que les preocupa. A la hora de negociar un contrato de naturaleza económica deben precisarse algunas de las variables que pueden incidir en el proceso tales como los aspectos económicos (gastos de negociación, resultados que se pueden lograr en términos financieros, el costo de no llegar a un acuerdo, etc. pues no se puede negociar a cualquier costo), técnicas (conocimiento especializado para el buen manejo del negocio, un óptimo técnico no siempre es un óptimo económico), legales (conocimiento del marco de lo que está autorizado por las leyes del país donde se realizará el contrato, la legislación de la contraparte, previsión de arreglo de futuras diferencias etc. actuar contra una disposición legal puede conducir a la nulidad del negocio jurídico, en la materia civil el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento), ambientales (lugar de los encuentros, comodidades creadas, posiciones que van a ocupar las partes; “Se debe estar en igualdad de condiciones”), informativas (qué información se necesita, cómo obtenerla, dónde obtenerla, cómo utilizarla, cuándo. “Información es poder”), tiempo (aprovechar o perder el tiempo, asociado al gasto de la negociación, usado como instrumento de presión, “Si el tiempo es dinero, también la paciencia paga”), poder (incertidumbre en un momento determinado, posibilidad de contar con otras oportunidades, capacidad y experiencia para influir, elementos de presión).(Leyva, Pérez, Lugo, & Infante, 2017)

**Formalización del contrato:** El área usuaria solicita, en el tiempo previsto, que se inicie la contratación. Inmediatamente el Órgano Encargado de las Contrataciones se asegura de consolidar y hacer aprobar el expediente de contratación, para lo cual debe garantizar que cumpla con requisitos como el requerimiento, el estudio de mercado, el resumen ejecutivo de las actuaciones preparatorias, el valor referencial, la certificación del crédito presupuestario, la determinación del procedimiento de selección. Cumplidos estos requisitos, se designa al comité de selección (en este comité participan todas las áreas de la

empresa) y se preparan los documentos del procedimiento de selección (bases, solicitud de expresión, solicitud de cotización)

Así, con el expediente aprobado, el comité instalado y los documentos elaborados, se puede iniciar la convocatoria y pasar a la siguiente etapa del proceso: la etapa de selección. En esta etapa la entidad elige, sobre la base de criterios definidos en las diversas normas, qué postor se encargará de suministrar el bien, prestar el servicio o ejecutar la obra. En términos jurídicos esta fase es un procedimiento administrativo, por ende, pueden ser impugnados cualquiera de los actos acaecidos durante su desarrollo.(Espinoza, 2019)

**Ejecución del contrato:** La tercera fase llamada ejecución contractual está conformada por todas las actividades que realizan la Entidad y el contratista desde la suscripción del Contrato hasta cancelación total por la contraprestación ofrecida por el contratista. En esta fase se hacen efectivos los acuerdos ofrecidos tanto del lado de la Entidad como las del contratista según los requerimientos de las bases. El contratista hace efectiva sus prestaciones a través de varios entregables siendo monitoreado en su cumplimiento de la ejecución contractual por el contratante. El contratista hará efectiva su prestación dentro de los plazos y condiciones establecidas en las bases, propuesta técnica y económica. La Entidad puede ofrecer un plazo dentro de lo que señala la norma para que el contratista subsane las observaciones detectadas por la Entidad. Este plazo no está incluido en los plazos de ejecución del servicio. El contratista cada vez que preste sus servicios lo hará a través de entregables, por lo que el área usuaria emitirá una conformidad y aplicará las penalidades de corresponder. El contratista recibido la conformidad por parte del área usuaria, emitirá el comprobante respectivo para iniciar los trámites del pago de las prestaciones realizadas. Una vez brindado la prestación y cancelado en su totalidad se procederá al cierre del expediente de contratación. Así mismo, el contratista podrá solicitar su Constancia de Prestación a la Entidad que debe figurar como dato mínimo el objeto del contrato, el monto contratado y las penalidades incurridas por el contratista de ser el caso.(Bocanegra, 2019)

En Latinoamérica los derechos en el ámbito de los contratos son bastante desiguales, en términos de regulación propios del sistema continental, en los códigos civiles, pero también, y quizá aún más, en la legislación especial y, en consecuencia, en la aplicación por los tribunales y la comprensión doctrinal de las

cuestiones centrales. Es fácil percatarse de la diversidad no solo de fuentes, sino de épocas a que responden los derechos nacionales.(Pizarro, 2018)

Debe considerarse lo relativo a los principios: la libertad contractual, la fuerza obligatoria y la buena fe. En consecuencia, es preciso reconocer la libertad de los contratantes para celebrar los contratos y fijar su contenido, con los límites usuales, esto es, no solo el orden público o el derecho ajeno, sino también la buena fe, principio transversal a todos los principios. Y se recoge, por último, la obligatoriedad del contrato, que sin duda constituye un pilar de la contratación, pero no debe perderse de vista el control al cual queda sometida esa obligatoriedad, hecho a partir del cual es posible extraer la noción de contrato. El derecho de los contratos no puede entenderse sin afirmar la libertad de las partes para modelar su contenido, decidir su celebración y escoger al contratante; lo mismo ocurre con la fuerza obligatoria y el principio de la buena fe que, si bien pueden entrar en colisión a propósito del cumplimiento específico o la revisión por circunstancias sobrevinientes, implican que la palabra dada sea temperada, y en general, el derecho de los contratos se equilibre con el principio de la buena fe.(Pizarro, 2018)

Según el criterio del autor pueden ser diversos los principios por lo que se debe regir el sistema de contratación, se debe tener en cuenta las innumerables tendencias que recoge el mismo desde su relación jurídica económica, pero no cabe duda destacar como otros elementos esenciales el interés general lo cual se explica que la concertación, interpretación y ejecución de un contrato, deben cumplirse mediante las regulaciones vigentes y no dañarse el interés general ni el orden económico-social. Además puede verse como otro punto invariable la confidencialidad, donde las partes están obligadas a no revelar la información confidencial que recíprocamente se suministre, salvo las excepciones previstas en la ley.

En nuestro país los contratos se rigen a partir de estos mismos principios recogidos en el Decreto Ley 304 de la Contratación Económica, entre los cuales se encuentra el principio de la autonomía de la voluntad (artículo 2), buena fe (artículo 3.1), igualdad entre las partes (artículo 4.1), confidencialidad (artículo 5), relatividad del contrato (artículo 6), intangibilidad del contrato (artículo 7), e interés general (artículo 8)(Consejo de Estado, 2012). Se establece que las partes gozan de autonomía para contratar garantizando sus necesidades económicas y

comerciales, actuando en pos de prestarse la debida cooperación en la concertación, interpretación y ejecución del contrato, desde la igualdad y sin imponer su voluntad sobre la otra parte participante. Además están obligadas a no revelar la información que se facilite recíprocamente durante las etapas de negociación o ejecución del contrato, sin hacer recaer obligaciones a terceros, ni estos a ninguna de las partes, a menos que estas así lo dispongan, las partes no pueden alterar ni extinguir unilateralmente el contrato, a no ser que así se haya dispuesto en la negociación, o por disposición de la ley. Además ningún contrato puede permitir que las partes dañen el interés público, la economía nacional, el medio ambiente ni el orden social.

### **1.3 Esencia del contrato como categoría jurídica y económica**

Cuando se habla de los contratos económicos se tiene que hacer referencia obligada en su origen a la existencia del estado socialista y la implementación del cálculo económico lo cual entrañaba la utilización de las relaciones mercantiles entre las organizaciones socialistas. Se debe señalar que Carlos Marx y Federico Engels no se dedicaron a analizar la producción mercantil, ellos eran del criterio que estas, estarían presentes en la etapa de transición del capitalismo al socialismo, pero suponían que con la sustitución de la propiedad privada sobre los medios de producción por la propiedad social desaparecería la necesidad de la producción mercantil. Consideraban que la producción planificada de los productos en correspondencia con las necesidades tanto de toda la sociedad socialista en general como la de sus miembros en particular iba a sustituir la producción de las mercancías para el mercado.

Vladimir Ilich Lenin planteó al referirse a la producción mercantil que “Por producción mercantil se entiende tal organización de la economía social, en el cual los productos manufacturados por productores individuales y aislados, que se especializan cada uno en la elaboración de un determinado producto, de tal modo que para la satisfacción de las necesidades sociales, es imprescindible la compraventa de los productos que por esta razón se convierten en mercancías en el mercado”. En este análisis que se realiza de los clásicos del marxismo se hace referencia a la categoría de producción mercantil “representa el valor de los productos y servicios producidos durante el periodo planificado y destinados a la venta, a la inversión propia o a las actividades no industriales de la empresa” pues

la misma no servirá de base para explicar la contratación económica como categoría jurídica que surge con el triunfo de la Revolución de octubre en 1917.

En la desaparecida Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y a inicios de la década del 30 culminó en lo fundamental, el proceso de estructuración del contrato económico.

Desde el punto de vista de la doctrina jurídica se ve como con el transcurso de los años y el desarrollo y perfeccionamiento de la economía socialista, se han sucedido diferentes concepciones que han tratado de explicar la naturaleza jurídica de estos contratos.

Así mismo es meritorio definir que la contratación se desarrolla con un atributo jurídico, el cual se encuentra en el intercambio de mercancías, productos o servicios. Mediante la celebración de contratos, las empresas ajustan y procuran condiciones para el cumplimiento del plan, precisan los plazos de ejecución de las tareas y establecen las garantías propias del principio de autonomía que disfrutaban. El contrato tiene aplicaciones en la relación de los organismos y de las empresas con los ciudadanos, los cuales a su vez realizan contratos entre sí.

Entendemos que son presupuestos del contrato, los sujetos o sea la pluralidad de partes, y que los mismos deben prestar un elemento esencial que es el consentimiento. La naturaleza jurídica del contrato es la de ser un acto jurídico bilateral de contenido patrimonial.(Centenaro, 2015)

El principio de la fuerza obligatoria del contrato o *pacta sunt servanda* es uno de los pilares básicos del derecho de contratos, reconocido por la mayoría de los ordenamientos jurídicos y consagrado positivamente tanto en las codificaciones decimonónicas como en las contemporáneas. Dicho principio, lo mismo que los principios de libertad contractual y del efecto relativo de los contratos, se considera el corolario necesario del dogma de la autonomía de la voluntad. En términos generales, la fuerza obligatoria del contrato implica que las partes deben respetar las obligaciones que válidamente han contraído, teniendo esta fuerza vinculante para ellas y por tanto exigibilidad para su cumplimiento. En su concepción tradicional supone también la intangibilidad del contrato, de manera que ni las partes (con la obvia excepción del mutuo consentimiento) ni el juez pueden variar los términos de un contrato válidamente celebrado.(Accatino, 2015)

No es el consentimiento o acuerdo de voluntades de los contratantes lo que fija la verdadera naturaleza jurídica del contrato sino las relaciones jurídicas creadas de

la convención de conformidad con las prestaciones que se estipularon y la existencia y validez puede ser examinada por la autoridad judicial de acuerdo con lo establecido por la ley, es decir el Código Civil respectivo. Por lo que como resultado las partes se deben someter a lo pactado en el contrato y a sus consecuencias que según la naturaleza jurídica del contrato se encuentren establecidas en el Código Civil. De conformidad con lo anterior los contratantes deben acatar las declaraciones y cláusulas convenidas en el contrato, así como las disposiciones de la ley que tengan vigencia en el momento que se perfecciona el acuerdo, con los límites que fije la propia ley imperativa, también en función de ejecución del mismo contrato. Es significativo aclarar que las cláusulas esenciales en un contrato, aunque no se plasmen en el mismo, se tienen por puestas, de ellas resulta el tipo de contrato que estaremos realizando y la ley suple el contenido principal del mismo contrato, tomando su vigencia al momento de la celebración del acuerdo y no con efecto retroactivo ya que dándole efecto retroactivo podría afectar a una de las partes contratantes.(Sanroman, 2020)

#### **1.4 Algunas consideraciones acerca de Sistema de Indicadores. Características de los sistemas.**

Un sistema (del latín *systema*, y este del griego σύστημα *sýstēma* 'reunión, conjunto, agregado) es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

Según el sistemismo, todos los objetos son sistemas o componentes de otro sistema.

El sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la geneantropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Los sistemas pueden clasificarse:

- En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.

Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

- En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema

se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

### **Conceptualización de Indicadores**

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos.

Un indicador es aquel instrumento cuantitativo y sintético que facilita el análisis y evaluación de la información de manera que, junto con cualquier otro tipo de instrumento, los actores decisores reducen la probabilidad de adoptar inadvertidamente decisiones desafortunadas. Esta definición, que destaca claramente la importancia de los indicadores desde el punto de vista de la gestión pública, enfatiza el principio de prevención atribuyéndoles la función de alertar sobre posibles impactos negativos.(Torres, 2011)

Hablamos de indicador para referirnos a una medida que ofrece un resumen de información (generalmente cuantitativa en forma de porcentaje, tasa, razón...) sobre la cantidad en la que están presentes una serie de parámetros, atributos o características y que nos permite también establecer comparaciones o clasificaciones (entre personas, grupos, instituciones...). Así, los indicadores son necesarios para evaluar, realizar el seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un Estado, una región o una institución en lo referente a distintos ámbitos o sectores como la economía, la sociedad, el desarrollo humano o la formación.(Guzmán, Pérez, & Fiol, 2010)

Los indicadores son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar los procesos con el objetivo de realizar una gestión eficaz de los mismos.(Consejería de Familia y Asuntos Sociales, 2007)

Un indicador es un instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado. La definición incorpora cuatro elementos fundamentales. En primer lugar, habla de los indicadores como "instrumentos de medición", lo cual hace referencia a su capacidad para medir la realidad y arrojar valores representativos de ésta. En segundo lugar, la definición incluye la frase

“elegido como variable relevante”, donde se hace notar la existencia de diversas opciones de indicadores que describen una misma realidad, por lo que deben seleccionarse los más idóneos de acuerdo con el objetivo de la medición. En tercer lugar, incorpora la frase “realidad compleja” que resalta las características de la realidad que se pretende abordar, pues esa complejidad justifica la utilización de este tipo de instrumentos de medición. Por último, plantea que un indicador debe estar “referido a un momento o intervalo temporal determinado”, incorporando el tiempo como variable en la descripción de la realidad de acuerdo con la periodicidad en la obtención y generación de la información.(Alfaro & Gómez, 2016)

### **Características de un indicador**

A la hora de construir un sistema de indicadores será necesario que dichos indicadores cumplan con los siguientes aspectos:

- Relevancia. Los indicadores deben ser relevantes es decir, su contenido será importante con respecto al área de estudio y afectará a gran parte de la población objeto de estudio.
- Perdurabilidad. Los indicadores seleccionados tienen que referirse a aspectos que se mantengan a lo largo del tiempo (no obstante serán susceptibles de cambios).
- Comprensible. Cuando se expresen los indicadores y sus resultados, éstos deberán ser de fácil comprensión para la totalidad del colectivo al que van dirigidos.
- Viabilidad. También es importante que sea posible llevarlos a cabo satisfactoriamente, es decir poder analizar lo que están indicando
- Fiabilidad. La medida de los indicadores debe ser consistente así, las variaciones de dicha medida no estarán determinadas por el azar o por meras casualidades
- Validez. Dichos indicadores deberán ser una expresión real y fiel del rasgo, actitud o factor que se pretende medir.
- Sensibilidad. Los indicadores cumplen esta característica cuando son capaces de aportar resultados (medidas) precisos de la magnitud que pretendemos medir.

- Accesibilidad. Durante el proceso de elaboración de los indicadores y su posterior puesta en marcha (tratamiento y análisis de los resultados) será de gran utilidad tener un acceso fácil y rápido a la información necesaria.
- Consenso. Los indicadores deben ser consensuados y aceptados por todas las personas y/u organismos implicados.(Guzmán, Pérez, & Fiol, 2010)

### **Funciones de un indicador**

Toda unidad debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva económica, para la perspectiva de los usuarios, para la perspectiva de los procesos internos, para la perspectiva de innovación y desarrollo y para la perspectiva de personal.

Un indicador siempre debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar. El indicador es una medida cuantitativa del desempeño, que sólo cobrará significado si lo ponemos en consonancia con el objetivo que previamente nos hayamos marcado. Es su comparación con este objetivo lo que nos dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes, etc.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un tiempo determinado durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos, se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.(Rodríguez & Medina, 2010)

Para los países en las épocas modernas el efectuar pronósticos y tendencias en el sector público relativas a aspectos que implican afectaciones en sus finanzas públicas resulta de trascendencia el estudio de las diversas variables para determinar y ponderar el grado de participación que éstas representan en los distintos balances financieros públicos, así como en sus presupuestos de ingresos y partidas que afectan su aplicación presupuestal.(Paura, Venzor, & Flores, 2016)

Los gobiernos y autoridades cada vez se apoyan más en el uso de indicadores para la evaluación y monitoreo de los avances en materia de desarrollo sostenible. La proliferación del uso de sistemas de medición se debe en primer lugar a la necesidad de sustentar de forma racional, eficiente y responsable la toma de decisiones. En segundo, a la capacidad que tienen dichos indicadores para medir las tendencias en la aplicación de políticas o estrategias y a veces,

proporcionado herramientas para presionar a las instituciones y gobiernos en el cumplimiento de los objetivos anunciados.(Tumini, 2016)

Para toda organización, es importante medir sus resultados y desempeño en un periodo determinado. En este proceso, es fundamental contar con las herramientas pertinentes, las cuales pueden ser de distintas características y naturalezas; pero una de ellas es destacada, como es el caso de la aplicación de indicadores financieros.(Correa-Garcia, Restrepo, & Castañeda, 2018)

### **1.5 Conceptos y características de los indicadores económicos**

La importancia de los indicadores económicos radica no solo en que son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias en lo referente a la cuestión económica, sino que también son necesarios para valorar el desempeño de cada uno de los programas del gobierno, encaminados a lograr el cumplimiento de metas y objetivos fijados en las políticas públicas.

Es así que el análisis comparativo entre un año y otro de los indicadores económicos refleja claramente cuál es el comportamiento de las principales variables económicas, financieras y monetarias, que afectan directamente a las actividades productivas que se desarrollan, las mismas son las que proveen el nivel de ocupación y de ingresos.

La necesidad de información económica oportuna y permanente, fundamenta el diseño e implementación de indicadores de corto plazo que permitan mostrar la evolución en materia económica.

Los indicadores de actividad económica son utilizados para medir el comportamiento de una economía cuando ningún otro tipo de indicador, como el producto interno bruto, puede proporcionar información sobre el estado de la economía de forma actualizada.(Sierra, Collazos, Sanabria, & Vidal-Alejandro, 2017)

#### **Conceptos de Sistema de Indicadores.**

Los sistemas de indicadores son instrumentos útiles en los procesos de decisión, tanto en la fase de planificación como en la de gestión pública, puesto que describen la realidad de un ámbito concreto mediante parámetros objetivos. De hecho no sólo son capaces de caracterizar la situación presente sino también de monitorizar su evolución, hecho que permite elaborar estrategias de futuro. Son una recopilación de indicadores simples que se estructuran en un modelo de organización concreto de forma que generan una realidad nueva y diferente a

partir de la que estudiar un fenómeno. Así, un sistema de indicadores es más que una simple suma de estadísticas pues responde a un interés genérico y de conjunto que hace que la información proporcionada sea mayor y diferente a la que ofrecía cada una de sus partes. La organización del conjunto de indicadores seleccionados puede responder a diferentes modelos en función del propósito o finalidad de medición (sectores económicos, objetivos, recursos, escalas espaciales, etc.). De hecho, se pueden pensar tantas formas de organización de indicadores como finalidades tienen. Sin embargo, la selección de una organización u otra no es banal sino que ayuda a garantizar que los indicadores sean adecuados para los objetivos fijados y apoyen los procesos de decisión. Una de las virtudes del sistema de indicadores es organizar la información, de manera que se puedan establecer las relaciones causales entre las variables y facilitar la interpretación conjunta y la comunicación; pero también lo es seleccionar las variables relevantes, pues obviamente un fenómeno tiene múltiples formas de ser abordado y, por tanto, muchos indicadores simples a partir de los que ser estudiado. Sin embargo, no hay un consenso claro sobre el número de indicadores que debe tener un sistema de indicadores, aunque varios autores coinciden en que la selección debe ser lo suficientemente amplia como para que se pueda evaluar correctamente la multidimensionalidad del fenómeno, y a la vez suficientemente simplificada como para que sea manejable (Torres, 2011).

En la elaboración de todo sistema de indicadores es clave la necesidad de establecer las características de la información entrante de modo que los datos suministrados por las distintas fuentes de información oficiales estén relacionados con las dimensiones de la evaluación previamente seleccionadas. De esta forma, el contenido de la información requerida por el sistema de medición se ajustará a los parámetros establecidos y se evita acumular información poco relevante para los objetivos de la Administración. El criterio de periodicidad trata de definir con qué regularidad la organización obtendrá información para alimentar el sistema de medición, sin obviar que los datos de entrada deben estar condicionados por dos factores: aquellas limitaciones derivadas de la naturaleza de los propios datos y los objetivos del propio sistema de medición. Es de extrema relevancia establecer las fuentes de las que se obtendrá la información que alimente el sistema de medición, manteniendo como objetivo la posibilidad de garantizar un flujo constante y seguro de datos que

permitieran la construcción de indicadores fiables y válidos. Una de las mayores dificultades a tener en cuenta respecto a las fuentes es la relacionada con su escala geográfica, es decir, la dificultad de obtener datos sobre una escala espacial muy concreta. Este elemento es clave a la hora de ponderar los diseños de los sistemas de indicadores en términos de su factibilidad. Por último, corresponde seleccionar los indicadores a partir de las dimensiones que hacen operativo el sistema. Las características de los indicadores previamente establecidas y la claridad de los objetivos perseguidos con el sistema de medición son fundamentales para la selección de los indicadores correctos. De igual modo, el proceso de validación de los indicadores pretende verificar su capacidad para capturar el atributo, componente o requisito institucional al que se refiere (Alfaro & Gómez, 2016).

## *Capítulo II*



### **Capítulo II. Descripción del procedimiento para la determinación de indicadores que midan el sistema de contratación económica.**

A partir de los conceptos teóricos tratados en el capítulo anterior sobre el sistema de contratación económica desde el surgimiento, hasta las generalidades de los sistemas de indicadores relacionados con la temática es a considerado por la autora realizar la descripción del procedimiento para la mejora del sistema de contratación en empresas estatales. Para ellos se considera necesario el desarrollo de cada uno de los epígrafes que a continuación se presentan.

#### **2.1 Procedimiento para la determinación de indicadores que midan el sistema de contratación económica**

El presente epígrafe desarrolla de forma detallada el procedimiento que se describe por el autor para determinar indicadores económicos que midan el sistema de contratación económica lo cual permite mejorar la actividad contractual en los objetos de estudios. La organización de dicha explicación respeta el orden que presenta la figura 1 encargada de representar la secuencia lógica de dicha propuesta. Además de la valoración de sistema de contratación económica en empresas estatales

##### **Objetivos del procedimiento**

Disponer de una herramienta que permita la evaluación cualitativa y cuantitativa de la actividad contractual mediante:

- Las etapas definidas en la literatura.
- Las actividades críticas del proceso contractual.
- La función económica con que se encuentra estrechamente relacionada.

##### **Objetivos específicos del procedimiento**

- Contribuir a que la aplicación del procedimiento sea una práctica sistemática y relevante en la gestión comercial de cualquier empresa estatal.
- Elevar la preparación de los especialistas que se involucran en la actividad comercial de las empresas y por consiguiente en la aplicación del procedimiento.
- Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua y el cambio.

## **Bases del procedimiento**

Las bases para la aplicación del procedimiento tienen como esencia contar con:

- una información, veraz, precisa, completa pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud, la cual se encuentra contenida en los documentos rectores del área comercial, contabilidad y departamento jurídico.
- las herramientas necesarias para facilitar su aplicación (*Software Microsoft Excel*), y los métodos (Expertos Kendall y Delphi).
- especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenido.
- una Empresa (directivos y trabajadores) abierta al cambio y la mejora continua, concientizando su necesidad.

### **Fase I. Caracterización del objeto de estudio**

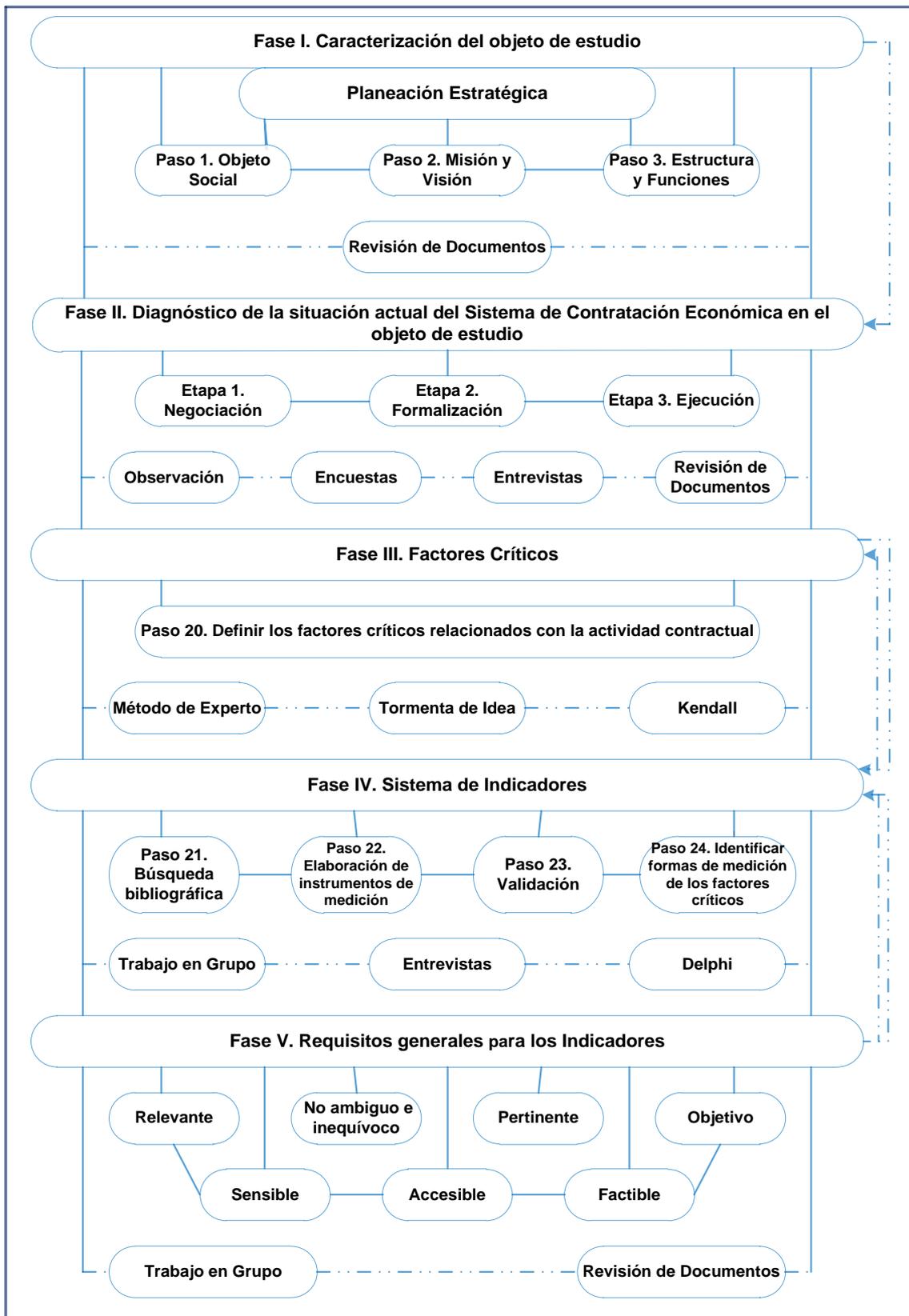
Para esto se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma. Así como se deben estudiar las relaciones internas y externas, lo cual incluye el conocimiento y evaluación de las relaciones existentes entre las áreas implicadas en la puesta en marcha de la actividad comercial conjuntamente con la contratación económica obligatoria, es decir, las interrelaciones que se establecen entre las áreas encargadas parcial o totalmente del manejo de todas las obligaciones y deberes en el ámbito contractual.

Por su parte, el análisis de las relaciones externas prevé el estudio de cómo la empresa se relaciona con el entorno, basada fundamentalmente en que ésta es un subsistema del sistema entorno. Se pueden identificar la relación fundamental entre la empresa y los proveedores.

Esta relación interna y con el medio que manejan la operatividad empresarial, son justificadas por las necesidades de la empresa de adquirir y vender recursos del entorno obteniéndolos generalmente mediante un crédito, siendo este el elemento fundamental de surgimiento del contrato. Lo anteriormente descrito responde a los pasos siguientes:

Paso 1. Descripción del objeto social con el fin de mostrar a lo que se dedica la entidad y los servicios que brinda.

**Figura 2.** Procedimiento para la determinación de indicadores económicos que midan el sistema de contratación económica



Fuente: (Montalvo, 2015)

Paso 2. Misión y Visión: se hace una breve descripción de la razón de ser de la entidad, su propósito, objetivo sin exponer sus fines concretos, además se plasma lo que se quiere ser con la descripción de los resultados, los procesos y conductas organizacionales para lograrlo.

Paso 3. Descripción de la estructura y funciones con el objetivo de conocer la estructura organizativa por la que se compone la entidad objeto de estudio y las funciones por áreas.

Para mayor comprensión de la fase que se explica anteriormente se muestra a continuación la tabla siguiente:

**Tabla 1.** Caracterización del objeto de estudio

Fase I. Caracterización del objeto de estudio	
Paso 1. Caracterización de la misión y visión	Revisión de documentos
Paso 2. Descripción del objeto social	
Paso 3. Descripción de la estructura y funciones	

**Fuente:** (Amador, 2015).

Una vez determinado los elementos estratégicos del objeto de estudio se detalla el contenido del diagnóstico necesario a partir de las etapas de la contratación definidas con anterioridad.

### **Fase II. Diagnóstico de la situación actual del sistema de contratación económica en el objeto de estudio**

Objetivo: determinar la situación actual de la contratación mediante cada uno de los procesos por el que debe pasar la misma para lo cual se recomiendan las siguientes etapas.

**Etapas 1.** Análisis de la negociación, inicia con la elaboración de un estudio previo y termina con la adjudicación del proceso de contratación con el fin de conocer la situación actual en cuanto a sus componentes integrados entre sí para poder estabilizar un acuerdo entre dos personas donde originalmente existe un interés. Los resultados de la etapa se logran mediante la aplicación del análisis de documentos y la entrevista definida en una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos,

las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador. La investigación exploratoria se utiliza con fines de precisión de la problemática y para la elaboración de los métodos de las encuestas generales. El plan de la entrevista se convierte en una encuesta. También se utiliza como investigación de control para verificar información obtenida por otros métodos.

Paso 4. Descripción de la necesidad que la entidad pretende satisfacer con la contratación.

Paso 5. Verificaciones de las apropiaciones presupuestales: con el objetivo de conocer si el área técnica cuenta con la disponibilidad de recursos que exige el contrato.

Paso 6. Verificación de los precios y tarifas con las disposiciones legales vigentes: con el objetivo de hacer coincidir lo negociado con anterioridad y lo que se encuentra establecido legalmente.

Paso 7. Verificación de los requerimientos de la oferta de contratos para lo cual se analizan los componentes siguientes con el fin de lograr un conocimiento completo sobre la adquisición del producto o servicio el cual se contrata.

Componente 1. Alcance de la información y documentación técnica (descripción del producto o servicio, condiciones de entregas, formas de pago y especificaciones técnicas del producto)

Componente 2. Capacitación

Componente 3. Marcas y Embalajes

Componente 4. Garantías y vigencia de la oferta

Con el objetivo de determinar elementos específicos sobre las características del producto a servicio que se contrata.

Para mayor comprensión de la fase que se explica anteriormente se muestra la tabla 2.

**Tabla 2.** Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio.

<b>Fase II. Diagnóstico de la situación de la contratación en la entidad objeto de estudio</b>	
<p>Etapa 1. Análisis de la Negociación</p> <p>Paso 4. Descripción de la necesidad que pretende satisfacer la entidad</p> <p>Paso 5. Apropiaciones presupuestales</p> <p>Paso 6. Verificación de precios y tarifas</p> <p>Paso 7. Verificación de requerimiento de ofertas de contratos</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas</p>

**Fuente:** (Amador, 2015)

Una vez diagnosticada la situación actual en cuanto a la negociación se recomienda la siguiente etapa.

**Etapa 2.** Formalización del contrato, en esta etapa se verifican las pautas en cuanto a la elaboración y firma del contrato, se tiene en cuenta todo lo que fundamenta el cumplimiento de las mismas lo cual es recogida de forma detallada en los pasos siguientes:

Paso 8. Verificación de las responsabilidades y formas de pago: con el objetivo de contrastar que ambas partes tengan conocimiento de sus obligaciones con el otro y el instrumento de pago que se acotará.

Paso 9. Análisis de las cuentas por edades y documentación: con el propósito de revisar los documentos comerciales necesarios para efectuar los cobros y pagos.

Paso 10. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago: con el fin de verificar que se encuentran las condiciones de pagos por concepto de morosidad y la explicación de las medidas o sanciones en caso de incumplimientos.

Paso 11. Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos y las legislaciones vigentes: con el fin de comprobar que los contratos se encuentren presentados de acuerdo con las proformas aprobadas por el sistema empresarial y las legislaciones vigentes.

Paso 12. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación: con el fin de comprobar que cada contrato se encuentre revisado y aprobado por el órgano asesor de la entidad contratante autorizado para el tema.

Paso 13. Selección de los contratos que deben ser dictaminados por un asesor jurídico de la entidad contratante con el fin de lograr que cada uno de ellos sea revisado por el personal jurídico.

La tabla que se muestra próximamente ilustra la fase para mayor entendimiento, acompañado de los métodos los cuales coinciden con los explicados en la etapa anterior.

**Tabla 3.** Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio. Continuación

Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la entidad objeto de estudio	
<p>Etapa 2. Formalización del Contrato</p> <p>Paso 8. Verificación de las responsabilidades y formas de pago</p> <p>Paso 9. Análisis de las cuentas por edades y documentación</p> <p>Pase 10. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago</p> <p>Paso 11. Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos y las legislaciones vigentes</p> <p>Paso 12. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación</p> <p>Paso 13. Selección de los contratos que deben ser dictaminados por un asesor jurídico de la entidad contratante</p>	<p>Revisión de Documentos</p> <p>Entrevistas</p>

**Fuente:** (Amador, 2015).

A continuación, se realiza el diagnóstico de la ejecución del contrato recogida en la etapa que se explica a continuación con cada una de sus pasos correspondientes.

**Etapa 3.** Ejecución del contrato, en la presente se evaluará todo lo concerniente a las causas de las cancelaciones de contratos y la verificación del cumplimiento de todos los elementos que se negocian con anterioridad y en caso de incumplimiento las causas que propician las mismas y por tanto las reclamaciones de los contratos y su seguimiento para lo cual se necesita la respuesta de los pasos siguientes:

Paso 14. Análisis de los contratos cancelados: la cual tiene como fin la revisión de las causas y el monto correspondiente.

Paso 15. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real: con el objetivo de no sobregirar el monto total que se encuentra asignado en el presupuesto para el tema de contratación.

Paso 16. Análisis de las relaciones económicas de acuerdo con el presupuesto de la entidad: con el fin de comprobar la ejecución de los contratos planificados en correspondencia con lo real.

Paso 17. Confrontación entre monto cobrado y el acordado anteriormente: con el fin de verificar la coincidencia de los mismos.

Paso 18. Revisión de las modalidades por tipos de contratos: se realiza con el fin de formalizar las relaciones económicas entre las entidades.

Paso 19. Chequear si existen reclamaciones y evidencias de las mismas todo lo cual se analiza a partir de los componentes que se plasman a continuación:

Componente 1. Causas que propicien las reclamaciones, respuestas y tratamiento que se le da al caso y finalmente conocer el nivel de satisfacción de la persona que emite la misma.

Componente 2. Cumplimiento de los plazos establecidos para presentar y dar respuestas a las reclamaciones.

Componente 3. Evidencias en las reclamaciones de las características del producto o de la obligación incumplida.

La observación: constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. Durante la investigación empírica, el científico se remite hacia su objetivo y realiza experimentos. No obstante, para la elaboración ulterior de la teoría, está obligado a confrontar, de tiempo en tiempo, sus conceptos, principios, y juicios con los datos de la experiencia.

**Tabla 4.** Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio. Continuación

<b>Fase II. Diagnóstico de la situación actual de la contratación en la entidad objeto de estudio</b>	
<p style="text-align: center;">Etapa 3. Ejecución del contrato</p> <p>Paso 14. Análisis de los contratos cancelados</p> <p>Paso 15. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real</p> <p>Paso 16. Análisis de las relaciones económicas de acuerdo con el presupuesto de la entidad</p> <p>Paso 17. Confrontación entre monto y el acordado anteriormente</p> <p>Paso 18. Revisión de las modalidades por tipos de contratos</p> <p>Paso 19. Verificar si existen reclamaciones y evidencias de las mismas, todo lo cual se analiza a partir de los componentes que se plasman a continuación:</p> <p>Componente 1. Analizar las causas que propician las reclamaciones, respuestas y tratamiento que se le da al caso y finalmente conocer el nivel de satisfacción de la persona que emite la misma</p> <p>Componente 2. Verificar que se cumplan los plazos establecidos para presentar y dar respuestas a las reclamaciones</p> <p>Componente 3. Comprobar que se encuentren en la reclamación las características del producto o de la obligación incumplida</p>	<p>Observación</p> <p>Encuestas y Entrevistas</p> <p>Revisión de documentos</p>

**Fuente:** (Amador, 2015).

Como no es posible confrontar directamente las bases abstractas de la teoría con la experiencia, hay que acudir a diversos procedimientos auxiliares, entre los cuales un papel muy importante lo desempeña la formulación de los resultados empíricos en los términos de la observación y en el lenguaje conservativo.

La observación directa es aquella en la que el investigador entra en contacto inmediato con el objeto de observación. Esta se denomina abierta cuando el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, sino solamente es testigo de lo que ocurre en estas actividades. Este tipo de observación abierta presenta la dificultad de que los sujetos, al sentirse

observados por personas extrañas o desconocidas para ellos, alteran casi siempre en algo su conducta habitual. En esta investigación se puso de manifiesto al analizar los estados financieros y otros documentos que por su importancia se requieran, al realizar acciones de control en algunas áreas en conjunto con la auditora del centro, durante la aplicación de las encuestas a los trabajadores del área objeto de estudio, en el transcurso del proceso de recopilación de información para el desarrollo de la presente investigación.

La Encuesta: como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas (ver anexo 1 y 2). Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxima cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados.

Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista ya que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos; se puede usar en la etapa inicial de la investigación, en estudios pilotos, o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

### **Fase III. Factores críticos**

Los factores críticos de una organización son aquellos aspectos que afectan la capacidad de desenvolvimiento de la empresa, es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos de los productos, los recursos, las competencias y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que significa el éxito o fracaso competitivo.

De acuerdo a (Garrido, 2003) no es sólo identificar los factores críticos, sino también las áreas que son fundamentales para que la empresa consiga el mantenimiento de los mismos, recibiendo la denominación de áreas de resultado clave. Para (Goodstein, 2003) manifiestan que a medida que la organización conceptualiza su futuro, debe identificar los medios específicos para medir su progreso mediante la determinación de los factores críticos para cada línea de negocio, y luego para toda la empresa; mientras que (Amat, 2000) indica que “se

entiende por variable clave aquella área o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y, por tanto, la consecución de sus objetivos”.

Las variables clave son importantes para explicar el éxito o fracaso de las empresas o de una unidad, dado que éstas pueden cambiar rápidamente sin que sea fácil predecirlo y ser medidas parcial o totalmente. Las compañías por lo general tienen múltiples factores críticos, por cuanto pueden concentrar la atención en una porción de las operaciones, y ello facilita la determinación de indicadores integrales de gestión, para el logro de los objetivos y la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Una vez identificados los factores críticos, el siguiente paso implica encontrar medidas precisas obtenidas en el tiempo oportuno de estos factores o imperativos, para lo cual es necesario, no solo tomar en cuenta los procesos internos de la empresa, sino también a sus proveedores, empleados y clientes; y posteriormente deben ser listados, dándoles un orden de importancia, que incluya tanto los aspectos financieros como no financieros.

Los indicadores integrales de gestión para cualquier negocio, son un número limitado de campos relevantes, que si son satisfactorios aseguran el éxito y el funcionamiento competitivo de la empresa, y deben recibir constante y cuidadosa atención por parte de la dirección. El grado de funcionamiento en cada área debe medirse de manera continua, y la información correspondiente a estos controles tendría que estar disponible en todo momento.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación se utilizará dicha fase para identificar cuáles son las actividades que afectan cualquier proceso y que deben ser medibles para una evaluación final. Para lo cual es necesario presentar el paso 20.

Para mayor comprensión de la fase anterior se muestra la tabla siguiente:

**Tabla 5.** Factores críticos

Fase III. Factores críticos	
Paso 20. Definir los factores críticos relacionados con la actividad contractual.	Método de experto Tormenta de ideas Kendall

**Fuente:** (Amador, 2017).

Métodos de expertos: Dentro de los métodos generales de prospectiva cabe destacar aquellos que se basan en la consulta a expertos, que reciben la denominación de métodos de expertos.

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento (ver anexo 3 y 4) elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones:

No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.

El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de éstas que de otra manera hubiese sido más lento.

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.

El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.

La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de ésta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla, el grupo hace de su supervivencia un fin, esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.

En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido. Estos grupos son vulnerables a la posición y

personalidad de algunos de los individuos. Una persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.

Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución. Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes.

Tormenta de ideas: la lluvia de Ideas (*Brainstorming*) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. “Para su aplicación es necesario: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar.

Existen diferentes tipos de lluvia de ideas, dentro de los cuales se encuentran:

No estructurado (Flujo libre)

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un papel o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros.

Silenciosa (Lluvia de ideas escritas)

Es similar a la Lluvia de Ideas, los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de

30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Consejos para la Construcción/ Interpretación:

Hacer una lista de las ideas que pueden ser criticadas, editadas por duplicación, y clasificadas de la más importante a la menos importante.

Soluciones creativas para problemas basados en las contribuciones hechas por todos los miembros del equipo.

Relación con otras herramientas:

La Lluvia de Ideas generalmente se relaciona con: Diagrama de Afinidad, Diagrama de Causa y Efecto, Análisis del Campo de Fuerzas, Diagrama de Interrelaciones, Hoja de Verificación *Checklist* para la Reunión de Datos, Multivotación, Técnica de Grupo Nominal.

Kendall: este método consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada interrogante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas en cuestión. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$\sum_{i=1}^m A_i \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Además, para recoger los índices según criterios gráficos y analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

$$\Delta = \left( \sum_{i=1}^m A_i - T \right) \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

$W \geq 0.5$ , lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

Dónde:

A<sub>ij</sub>: Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

Aplicación:

Para priorizar las características o causas principales un problema de los cuales se derivan otros. Este es uno de los mejores métodos para cuando los expertos tienen la misma especialidad y se aplica siguiendo un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas.

De acuerdo con este método, se trata de perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica recíproca de las opiniones de los especialistas, pero de forma aislada, sin contacto entre ellos y manteniendo el anonimato de las opiniones o argumentaciones al defender las ideas.

¿Cómo se utiliza?

1. Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
2. Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
3. determinar las prioridades y el índice de concordancia.
4. enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Consejos para la construcción/ interpretación:

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la validación del conocimiento de los expertos para lograr una alta confiabilidad y concordancia del estudio.

Los expertos no deben de exceder de 13 y en un mínimo de 7 expertos

Relación con otras herramientas:

El método Kendall se relaciona con: Gráfica de Pareto, Diagrama de Causa y Efecto, Matriz de Planeación de Acciones, diagrama de afinidad, tormenta de ideas.

#### **Fase IV. Sistema de indicadores**

La presente fase tiene en cuenta cada uno de los pasos para la obtención de los diferentes indicadores que sean capaces de medir el sistema de contratación económica en empresas estatales. Para lo cual es necesario el cumplimiento de un conjunto de pasos.

Paso 21. Búsqueda bibliográfica y consultas: el presente paso se logra a partir de la búsqueda en literaturas nacionales e internacionales todo lo relacionado con indicadores existentes que midan la actividad contractual, así como otros componentes y elemento que puedan ser medido y que se interrelacionen entre sí.

Paso 22. Elaboración de los instrumentos de medición: cada uno de los indicadores seleccionados, teniendo en cuenta la relación de éstos con las estrategias de la organización, deben ser medidos con diferentes instrumentos, tales como: cuestionarios, entrevistas, observación directa, entre otros. Estos instrumentos de medición serán validados utilizando el programa estadístico SPSS 11.5.

Para la elaboración de los instrumentos de medición se parte del estudio de instrumentos previamente utilizados en investigaciones anteriores y se elaboran los mismos, mediante la técnica de trabajo en grupo de investigación. Estos se han elaborado sobre la base del método de escalamiento Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems representados en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la opinión eligiendo uno de los puntos dentro de la escala.

Los métodos que se utilizan para estas tareas son: revisión bibliografía, trabajo en grupo, tormenta de ideas y la elaboración de cuestionarios.

Paso 23. Validación de los indicadores: el presente paso se realiza con el objetivo de validar científicamente los indicadores que se proponen una vez consultada la bibliografía y las consultas realizadas por los especialistas.

Paso 24. Identificar las formas de medición de los factores críticos: cada uno de los factores críticos seleccionados, teniendo en cuenta la relación de éstos con el éxito o fracaso de la organización, deben ser medidos con diferentes instrumentos, tales como: cuestionarios, entrevistas, observación directa, entre

otros. Estos instrumentos de medición serán validados utilizando el programa estadístico SPSS 11.5.

Para una mejor comprensión de la fase anteriormente explicada se muestra la tabla siguiente:

**Tabla 6.** Sistema de indicadores

<b>Fase IV. Sistema de indicadores</b>	
Paso 21. Búsqueda bibliográfica y consultas	Trabajo en grupo Entrevistas Delphi
Paso 22. Elaboración de instrumentos de medición	
Paso 23. Validación de los indicadores	
Paso 24. Identificar las formas de medición de los factores críticos	

**Fuente:** (Amador, 2017).

Trabajo en grupo: se realiza una actividad en conjunto para darle solución a una situación determinada.

Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:

Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.

Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.

#### **Fase V. Requisitos generales para los indicadores**

La presente fase tiene como objetivo fundamental la definición de los requisitos indispensables para determinar que una combinación de elementos que midan algo en específico se pueda definir como indicador. Como resultado del estudio bibliográfico y trabajo en grupo existen varias características que se recogen en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 7.** Requisitos de indicadores

Requisitos propuestos	
Relevante	Trabajo en grupo Revisión de documentos
No ambiguo e inequívoco	
Pertinente	
Objetivo	
Sensible	
Accesible	
Factible	

**Fuente:** (Amador, 2017).

Para definir un indicador económico es necesario demostrar que cumple con estas características de forma tal que explique la justificación en cada caso.

En el procedimiento existen líneas discontinuas que representan la retroalimentación que debe existir entre los resultados obtenidos, se considera necesario analizar la etapa de ejecución y formalización, en caso que existan problemas se debe revisar la negociación en la cual se recogen todos los elementos fundamentales del análisis precontractual que influyen directamente en los resultados de la contratación económica. Además, la propuesta de indicadores depende de las dimensiones definidas con anterioridad y cada requisito será justificado según lo que mida los indicadores económicos propuestos.

## **2.2 Valoraciones de la actividad contractual en empresas estatales.**

El presente epígrafe se sustenta en análisis realizado por directivos de diferentes empresas acerca de la actividad contractual, lo que permitirá de cierta forma tener valoración exacta de la misma y contribuir a la mejora con la futura aplicación del procedimiento.

Las principales deficiencias del sistema de contratación son las siguientes:

- Existe tendencia a que las proformas de contrato constituyan una camisa de fuerza, haciendo obligatoria su letra. Cada cliente debe ser tratado según sus peculiaridades y cada contrato será el resultado de la negociación que se haga entre las partes, ajustándose a la legislación vigente, el que una vez firmado, se convertirá en ley de obligatorio cumplimiento por las partes.
- Deficiente acreditación de las partes. En la cláusula dedicada a la acreditación de las partes se mantienen fechas y resoluciones vencidas en el espacio destinado al número de resolución que faculta a firmar el contrato.

- Se dejan cláusulas indefinidas y/o ambiguas. Esta deficiencia puede dar origen a interpretaciones diferentes a lo negociado y pactado entre las partes.

Valoración de los principales problemas de la contratación:

- Escasa negociación de las proformas de los contratos.
- El proceso de negociación se hace con mucha presión en el tiempo y provoca que no se analicen bien los plazos que se deben pactar, no se pactan los plazos para hacer las modificaciones o resoluciones del contrato
- Las penalidades que se pactan son simbólicas pues por si solas ante los incumplimientos son incapaces de satisfacer las afectaciones que nos pueden generar estos.
- Falta de claridad en cuanto al empleo de contratos marcos, bases permanentes, contratos de tipo específicos, anexos y suplementos que permiten una mayor aplicación de las herramientas establecidas para la contratación de la ejecución de las obras y que contribuyen a disminuir el tiempo de firma de los contratos.
- No existe una cultura en el uso del contrato como instrumento de trabajo entre las relaciones y vínculos con los constructores lo que conlleva a las improvisaciones y los incumplimientos de cuestiones específicas pactadas en los contratos.

## *Conclusiones*



Una vez realizado el estudio teórico-conceptual, así como la presentación y descripción del procedimiento de la presente investigación se alcanzaron las siguientes conclusiones:

- El análisis de la bibliografía consultada asintió definir los elementos teóricos relacionados con la contratación, los cuales se fundamentan en: el contrato es el acto jurídico mediante el cual se crean, modifican y extinguen relaciones jurídico-económicas para la ejecución de una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios, en el que intervienen tanto personas naturales como jurídicas.
- El procedimiento para indicadores económicos que midan el sistema de contratación económica, tiene en cuenta el marco teórico y conceptual correspondiente a la contratación e indicadores, así como los antecedentes y sus coincidencias con diversos autores.
- El procedimiento que se presenta está estructurado en cinco fases y dentro de cada una de ellas se encuentran los elementos esenciales de la planeación estratégica, el diagnóstico a partir de la evaluación detallada de las etapas de la contratación definidas anteriormente, los factores críticos, así como la propuesta de los sistemas de indicadores y los requisitos de los mismos para medir el sistema de contratación.
- El procedimiento presentado está compuesto por un conjunto de métodos que facilitarán la obtención de la información necesaria para su aplicación así como el análisis detallado de las posibles deficiencias que se obtengan.

## Bibliografía

1. Accatino, D. (2015). "La 'teoría clásica' del contrato y la discusión sobre su adaptación judicial". *Revista Chilena de Derecho*, 35 - 56.
2. Aedo, C. E. (2019). Facultad unilateral de terminar el contrato y buena fe contractual. *Revista Chilena de Derecho Privado*, 73-96.
3. Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *metodos.revista de ciencias sociales*, 274-290.
4. Alterini, A. (1989). *La Autonomía de la Voluntad en el Contrato Moderno*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
5. Barnes, J. (2017). La contratación como forma alternativa de regulación. *Bases y Retos de la Contratación Pública En El Escenario Global*. Caracas: Editorial Jurídica Venezolana.
6. Blanch, J. M. (2017). *Algunas reflexiones en torno al concepto romano y moderno de contrato*. Madrid: CEU Ediciones.
7. Bocanegra, H. E. (2019). *Fase de Ejecución Contractual del Proceso de Contratación del Estado en las Municipalidades Distritales de Lima Norte 2018*. Lima: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).
8. Camara, B. L. (2008). Apuntes a la clasificación de los contratos en típicos, atípicos y mixtos. *Revista Electrónica del Instituto de Investigaciones "Ambrosio L. Gioja"*, 113-135.
9. Centenaro, E. (2015). *Manual de Contratos*. Buenos Aires: La Ley.
10. Coloma, R. (2016). Interpretación de Contratos: Entre literalidad e intención. *Revista Chilena de Derecho Privado*, 9-47.
11. Consejería de Familia y Asuntos Sociales. (2007). *Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para los centros ocupacionales*. Madrid: Abay Analistas.
12. Consejo de Estado. (27 de Diciembre de 2012). Decreto Ley No.304 del Consejo de Estado. La Habana.

13. Consejo de Ministros. (2012). Decreto No.310 del Consejo de Ministros. La Habana, Cuba.
14. Correa-Garcia, J. A., Restrepo, S. G., & Castañeda, F. L. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 129-144.
15. Delgado, T. (2019). Los contratos civiles en el contexto socioeconómico cubano. Reflexiones y propuestas. *Revista de investigación en Derecho, Criminología y Consultoría Jurídica*, 151-171.
16. Espinoza, L. A. (2019). *Propuesta de metodología de implantación del sistema de control interno en los procedimientos de contratación directa en el Poder Judicial*. Lima, Peru: Universidad del Pacífico.
17. Gómez, F., & Ganuza, J. J. (2016). *La teoría económica del contrato recibe el Nobel*. In Dret.
18. Guzmán, C. N., Pérez, V. A., & Fiol, E. B. (2010). Propuesta de un sistema de indicadores para el análisis de la segregación por género del alumnado universitario. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 134-146.
19. Leyva, M. A., Pérez, A., Lugo, L., & Infante, A. M. (2017). Contratación económica y derecho penal: una frágil línea en el escenario económico actual. *Revista Derecho Penal y Criminología*, 13-36.
20. Martínez, A. (2016). Incidencia económica de la contratación electrónica. *Estudios de Derecho Empresario*, 141-153.
21. Martínez, J. (Agosto de 2017). Análisis del procedimiento de la Contratación Simplificada regulado por la Ley 737, Ley de contrataciones administrativas del sector público y su reglamento. Managua, Nicaragua.
22. Melendez, J. I. (2015). La responsabilidad contractual y el derecho civil patrimonial en la gestión de los contratos estatales. Bogotá, Colombia: UNED.
23. Partido Comunista de Cuba. (Abril de 2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba.
24. Paura, J., Venzor, I., & Flores, H. (2016). Efectos de los indicadores económicos en la recaudación fiscal federal: PIB, inflación, tipo de cambio. *Vincula Tegica*, 176-198.

25. Perez, F. A., Romero, H. M., & Garcia, I. V. (Noviembre de 2018). La incorporacion de clausulas abusivas, en los contratos de adhesion, en los casos ventilados por el Tribunal Sancionador de la defensoria del consumidor. San Salvador, El Salvador.
26. Pizarro, C. (2018). Un vistazo general a los Principios Latinoamericanos de Derecho de los Contratos. *Revista de Derecho Privado*, 351-368.
27. Ritto, G. (2015). La alegada crisis del contrato y la socializacion del derecho. *Revista de Derecho Privado*, 1, 45-70.
28. Rodriguez, B., & Medina, G. (2010). Indicadores de gestion basados en los factores criticos del sector plastico en el municipio San Francisco. *Formación Gerencial*, 235-262.
29. San Martin, L. (2016). Contrato para la confección de obra material. Naturaleza jurídica y otros problemas dogmáticos. *Revista de Derecho*, 145-180.
30. Sanroman, R. (2020). El contrato escrito en el mundo del derecho: ¿Sera un requisito sine qua non para la actividad empresarial? *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 1-16.
31. Sierra, L. P., Collazos, J. A., Sanabria, J., & Vidal-Alejandro, P. (2017). La construcción de indicadores de la actividad económica: una revisión bibliográfica. *Apuntes del CENES*, 79-107.
32. Soto, L. (2019). Sector privado y contrato económico: reflexiones en el marco de la actualización del modelo económico cubano. *Estudios del desarrollo social: Cuba y America Latina*.
33. Torres, A. (Noviembre de 2011). Los Sistemas de Indicadores: Instrumentos para la medicion y gestion de la sostenibilidad turistica en España. Barcelona, España: Ministerio de Educación y Ciencia.
34. Tumini, I. (2016). Acercamiento teórico para la integración de los conceptos de Resiliencia en los indicadores de Sostenibilidad Urbana. *Revista de Urbanismo*, 4-20.

# Anexos



## Anexo 1. Encuesta para dirigentes de la entidad objeto de estudio

Cuestionario para el comité de contratación, cuadros y especialistas del área contable

Compañero (a):

La presente encuesta se realiza en apoyo a una investigación que se lleva a cabo acerca de sistema de contratación económica, la cual se encuentra dirigida a propiciar la mejora continua en la empresa sobre el tema. Se le agradece a usted su colaboración a partir de brindar las respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. Muchas gracias.

Fecha de Aplicación: -----

### Desarrollo del cuestionario:

Marque con una X la respuesta correcta

1. ¿Ud., considera efectivo el Comité de Contratación en su Centro?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

2. ¿En los Consejos de Dirección del Centro se analiza este tema?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce las Legislaciones vigentes de la contratación económica?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tiempo hace que Ud. participó por última vez en un seminario o acción de capacitación sobre la contratación económica?

- 15 días: -----
- 1 mes: -----
- 3 meses -----
- Más de 3 meses -----

5. ¿Se han recibido visitas de asesoramiento o controles al Centro para conocer el

funcionamiento del Sistema de Contratación económica en la empresa?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

6. De ser positiva la respuesta anterior: ¿Qué tiempo hace de la última visita de asesoramiento o control al Sistema de Contratación?

- 15 días: -----
- 1 mes: -----
- 3 meses -----
- Más de 3 meses -----

7. ¿Fueron detectadas deficiencias en la entidad producto de las visitas de control?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

8. ¿Conoció de la existencia de alguna reclamación por incumplimiento de lo pactado en los contratos?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

9. De ser positiva la respuesta anterior diga si se analizaron las causas y condiciones que dieron lugar al mismo

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ No procede \_\_\_\_\_

10. ¿Qué propuesta usted sugiere para la mejora de la contratación económica en el Centro? Argumente su respuesta

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Fuente:** (Montalvo, 2014).

## Anexo 2. Encuesta a dirigentes de la entidad objeto de estudio

Compañero:

Uno de los elementos fundamentales es brindar cada día servicios con calidad renovada, por tal motivo le agradecería su sincera colaboración en esta encuesta. La participación es totalmente anónima y solo servirá para fundamentar las principales deficiencias en el proceso de Contratación Económica y así contribuir a la medición de los efectos negativos.

Muchas Gracias

No	Preguntas	Si	No	A veces	Argumentación
<u>1</u>	Los Contratos se acompañan con todos los anexos establecidos.				
<u>2</u>	Se completa como establece el decreto ley la identificación de las partes, denominación del contrato, las cláusulas, los términos de pago.				
<u>3</u>	Los términos de pago que se proponen en los contratos responden a los intereses de la entidad.				
<u>4</u>	Los proveedores muestran la documentación legal requerida para acreditar su capacidad legal y la de su representante.				
<u>5</u>	La Licencia Comercial para operar en divisas se presenta actualizada.				

Nota: En caso de la respuesta ser negativa o a veces, argumentar la misma.

Fuente: (Montalvo, 2014).



contractuales.																				
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

#### Anexo 4. Cuestionario para la selección de expertos

A continuación se muestran algunas vías por las cuales usted ha podido adquirir los conocimientos que hoy tiene. Es preciso que puntualice el grado (alto, medio o bajo) en que estas vías han influido en la adquisición de los mismos.

	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
1. Estudios teóricos y prácticos realizados sobre indicadores en la actividad contractual.			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre el sistema de contratación económica.			
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre indicadores en la actividad contractual.			
4. Participación en eventos nacionales e internacionales sobre el sistema contractual.			
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre temas relacionados con el sistema de contratación económica y los indicadores relacionados.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre el sistema de contratación económica.			

**Fuente:** elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

## **Anexo 5. Entrevista realizada a los dirigentes principales de la entidad objeto de estudio**

Compañero (a):

Se realiza una investigación dirigida a propiciar la mejora continua en la empresa. Se le agradece que colabore usted con sus respuestas sinceras a la presente entrevista. Muchas gracias.

### **Preguntas a realizar:**

¿Cuáles son los temas que se tienen en cuenta en el momento de la negociación de la compra - venta de un producto?

¿Cómo la entidad que se contrata conoce si la otra parte tiene recursos para pagar?

¿Cuáles son los precios y tarifas por las que realizan las contrataciones?

¿Cuáles son los requerimientos que se tienen en cuenta de la oferta contratada?

¿Qué análisis se realiza para cumplir con los cobros y pagos?

¿Han existido en la entidad condiciones de pago por concepto de morosidad?

Si la pregunta anterior es positiva. Explique el procedimiento para su cumplimiento

**Fuente:** (Montalvo, 2014).