

**Procedimiento de adquisiciones de bienes y servicios en organizaciones sin fines de lucro, caso:  
Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas**

*Procurement procedures for goods and services in non-profit organizations: Case of the Ecuadorian Fund  
Populorum Progressio Regional Esmeraldas*

<sup>1</sup>Ariam Michelle Andrade Tomalá; <sup>2</sup>José Iván Zambrano Farías

**Resumen**

La presente investigación se plantea realizar un análisis del procedimiento de adquisiciones de bienes y servicios en organizaciones sin fines de lucro, específicamente en el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas. Para cumplir con este objetivo, se aplicó una metodología de enfoque mixto, el alcance descriptivo y el diseño estudio de caso, en el cual, se inició con la revisión bibliográfica relacionado con los procesos de adquisición de bienes y servicios en el campo empresarial. En base al material teórico, se definieron 5 indicadores que permitieron medir los procesos de adquisición de la organización analizada y sentaron las bases para la elaboración de una encuesta que constó de 34 ítems y una ficha de recolección de datos para la caracterización del proceso. Entre los principales resultados obtenidos, se encontró que la empresa incumple con varios aspectos, relacionados con la aplicación de documentos, requisitos, legislación y regulaciones aplicables. Además, se evidenció que los indicadores más afectados están relacionados con los sistemas organizativos y de gestión de operaciones, especialmente en la disponibilidad de políticas de compras, rotación del personal, disponibilidad de presupuesto anual de compras, supervisión acorde a la planificación y al nivel de evaluación de desempeño del personal.

**Palabras clave:** *Proceso, Adquisición, Bienes, Servicios*

<sup>1</sup>Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo. Contabilidad y Auditoría. Portoviejo-Ecuador.

Email: ari\_michelle7@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8021-3695>

<sup>2</sup>Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Administración de Empresas. Email: izambrano@espam.edu.ec. Calceta-Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8181-0838>

## **Abstract**

This research aims to conduct an analysis of the procurement process of goods and services in non-profit organizations, specifically in the Ecuadorian Populorum Progressio Regional Esmeraldas Fund. To meet this objective, a mixed approach methodology, descriptive scope and case study design was applied, which began with a literature review related to the processes of procurement of goods and services in the business field. Based on the theoretical material, 5 indicators were defined that allowed measuring the procurement processes of the organization analyzed and laid the groundwork for the development of a survey consisting of 34 questions and a data collection form for the characterization of the company. Among the main results obtained, it was found that the company does not comply with several aspects related to the application of applicable documents, requirements, legislation and regulations. In addition, it was found that the most affected indicators are related to the organizational and operations management systems, especially in the availability of purchasing policies, personnel turnover, availability of annual purchasing budget, supervision according to planning and the level of personnel performance evaluation.

**Keywords:** *Process, Process, Procurement, Goods, Services*

## **Introducción.**

Una parte fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya sea de carácter público o privada e independientemente de los servicios que oferte, se encuentran los procedimientos de aprovisionamientos de materias primas, productos o servicios que permita responder a las necesidades de sus demandas internas y externas (Frank et al., 2018). Es por ello que Paredes (2017) y Asca et al. (2020), destacan la importancia que las organizaciones cuenten con procedimientos y normativas que contribuyan en la adquisición de lo que requieran, esto enmarcados en el cumplimiento de los tiempos y los volúmenes necesarios, con la más alta calidad y al menor precio que admita el mercado.

Al establecer las funciones que desarrollan los procedimientos de adquisiciones, según Martínez (2014) y Méndez et al. (2020) plantea las acciones de realizar provisiones de materiales requeridos a tiempo; la negociación de precios para obtener mejores precios que se oferten en el mercado, sin que esto reduzcan la calidad de los productos o servicios; búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento, lo que permita diversificar los proveedores sin crear competencias entre ellos; contratos de aprovisionamientos, estableciendo la formalidad con los proveedores en referencia a tiempos, plazos y características en las entregas; rotación de stock que permita disminuir los costos y riesgos de deterioro de materiales; y el personal de compras, donde se establecen las competencias para el puesto y desarrollo de actividades.

Relacionado con la estructura funcional de la contratación de bienes y servicios está sujeta a procedimientos de control interno, que tiene como objetivo mejorar los procesos que ocurren y reducir los riesgos que puedan surgir en el día a día de la empresa (Mendoza et al., 2018). En materia de control interno, Marqués et al. (2017) y Correa et al. (2020) señalaron que ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para alcanzar metas, utilizar eficazmente los recursos y ganar productividad, principios, normativas contables, financieras y tributarias.

Es así como se ha evidenciado que el déficit en los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios podría derivar en aspectos negativos para la empresa. Ante lo cual, Domínguez et al. (2018) analizaron proceso de gestión de compras en la empresa Alstom TLS España, determinando que estos causan los principales problemas percibidos, relacionado con la falta de homologación de proveedores y la discrepancia entre procesos. Similar a ello, Pagalo (2019), en la revisión del procedimiento de compras de materiales en la empresa MAXPLOT S.A, menciona que estos afectaron recursos de la empresa ocasionada por la falta de un procedimiento para evaluar a los proveedores.

Por su parte, Vivar (2015) realizó un estudio en el Departamento de Contratación Pública de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas y encontró que, en el marco del proceso de contratación, la principal limitación del departamento administrativo y contable fue la falta de procedimientos y manuales, lo que derivó en el incumplimiento de los requisitos y del contrato, ocasionando retraso en el inicio de la contratación e inconformidad en el cliente.

Es por ello que la Regional Esmeraldas del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), organización sin fines de lucro legalmente constituida en el Estado ecuatoriano y con trayectoria de 52

años de servicios, motivo de análisis, la cual tiene como finalidad ser una instancia de apoyo a los esfuerzos de los sectores más vulnerables preferentemente organizados para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, medio ambiente, medios de producción, transformación y comercialización. En donde los instrumentos más utilizados para aplicar el control interno tienen que ver con los movimientos de bancos, caja chica, proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios y entre otros, que por lo general están definidos por los requisitos del financiador, que acorde al modelo de funcionalidad de la organización está adquiriendo e implementa fondo de diversas fuentes de cooperación nacional o internacional.

Especificando que el área de compras abarca operaciones de adquisición de bienes y servicios, elaboración y difusión de términos de referencia, clasificación, resumen e información de las compras. Posterior a ello la efectividad y eficiencia del proceso es puesta en práctica por cada integrante de la empresa en cada área o departamento. Identificando que por la variación de fuentes de los fondos con los que adquieren sus recursos, no existe un procedimiento de compras homologado que responda a todos los financiadores, contrario a ello se encuentran en cambios recurrentes que responda a la necesidad de cada financiador, lo que ya ha implicado en observaciones auditables.

Por esta razón, las empresas con o sin fines de lucro deberían implementar un procedimiento de compras adecuado, la falta de este a corto o largo plazo puede generar pérdidas económicas, por lo que es necesario mantener un adecuado y estricto control sobre los mismos, es así que Aguirre y Armenta (2012) en su artículo menciona que todas las empresas deben utilizar controles internos, independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de las operaciones, y sus métodos de diseño deben proporcionar una garantía razonable de la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Considerando lo ante expuesto, el presente estudio se orienta en la identificación y análisis de los procesos que se desarrollan desde el FEPP Regional Esmeraldas para la adquisición de bienes y servicios, con mayor énfasis en un abordaje de las compras y contrataciones realizadas durante el periodo 2020, en referencia a su manual y cumplimiento de normas internas para garantizar la transparencia de estos. En donde los datos que se obtengan servirán para la aplicación de correctivos que permitan la mejora continua en estos procedimientos, además de establecer referencia para empresas u organizaciones que desarrollen actividades similares y consideren su uso para el fortalecimiento de capacidades.

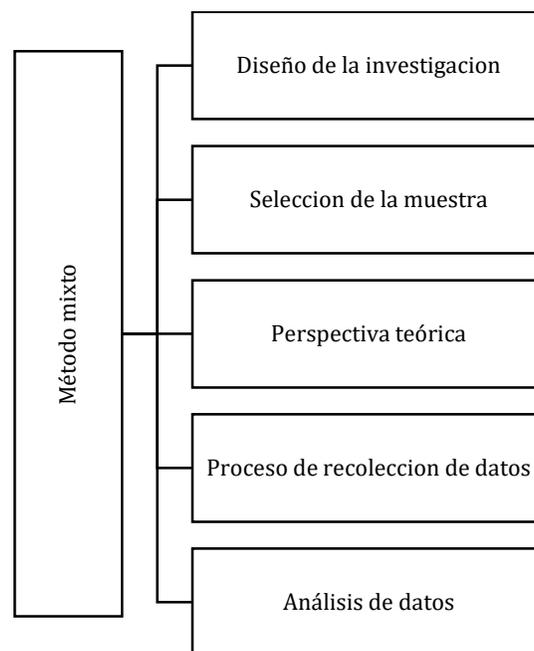
Para lo cual se planteó como objetivo general el analizar los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios en organizaciones sin fines de lucro: caso del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas. Seguido a ello, la caracterizaron de las áreas de adquisiciones, la determinación de indicadores y una evaluación del proceso de adquisiciones.

## **Metodología**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el modelo metodológico presentado por Hernández & Mendoza (2019), quienes plantean que una investigación con estas características debe poseer 5 fases

principales que son: Diseño de la investigación, Selección de la muestra, Perspectiva teórica, Procesos de recolección de datos y Análisis de los resultados. La estructura mencionada se muestra a continuación en la figura 1.

**Figura 1.** Fases de la investigación mixta



Fuente: Adaptado de (Hernández & Mendoza, 2019)

El enfoque de la investigación del presente trabajo, es de tipo mixto (Cualitativo – Cuantitativo); por un lado, al considerar el análisis de información cualitativa a través de la revisión documental de los procesos de adquisición de bienes y servicios, la descripción por medio de la aplicación de la ficha de caracterización de procesos y su cumplimiento. Por otro lado, de tipo cuantitativa, ya que se obtuvieron datos de tipo estadístico que permitió establecer indicadores de la parte funcional de la empresa desde su organización estructural, sistema de compras empleados, procedimientos para ordenes de compras, niveles de negociación con proveedores y la gestión en la adquisición de bienes y servicios.

El alcance fue de tipo descriptivo, ya que se caracterizó los procesos aplicados por la empresa y sus empleados para establecer un análisis acerca de los parámetros establecidos en la gestión de compras. Como diseño de investigación se usó el estudio de caso y con aplicación del método analítico, lo que permitió la revisión del cumplimiento de los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios en

organizaciones sin fines de lucro, más específicamente, el caso del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas, el cual, desempeña actividades de implementación de fondos no reembolsables a nivel de la provincia de Esmeraldas, manteniendo una vinculación estrecha con agencias de cooperación internacional.

Del mismo modo, para desarrollar la fase de perspectiva teórica de la investigación se realizó revisión bibliográfica sobre estudios previos e información existente sobre adquisición de bienes y servicios en organizaciones sin fines de lucro; la elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de datos y presentación de resultados. Entre los instrumentos se contó con la ficha de caracterización de procesos de bienes y servicios, que permitió la revisión documental del Manual de compras del FEPP, estableciendo la caracterización del proceso en relación a las actividades de control, flujo de procesos, recursos disponibles y documentos aplicables en la compra de bienes y servicios que realiza la organización.

Por otro lado, para desarrollar el proceso de recolección de datos, se aplicó una encuesta al personal administrativo encargado de los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas consta de 8 personas, se consideró a la totalidad de la población para aplicar los instrumentos de recolección de datos y no se empleó ninguna fórmula estadística de cálculo muestra. Esta encuesta estaba conformada por de 34 preguntas, lo que permitió establecer una descripción de los indicadores en relación a determinar el nivel y frecuencia de cumplimiento de las condiciones organizacionales para el óptimo cumplimiento de gestión de compra, su sistema de compras con el que cuenta y aplicabilidad acorde a las necesidades, la caracterización de órdenes de compras que especifiquen requerimiento para transparentar gastos, los acuerdos y normativa con los proveedores, y el control y seguimiento que se aplica a los procesos ejecutados con responsables.

Para el análisis de datos, se utilizó un programa estadístico denominado Minitab, en el cual, se ingresaron los datos de la encuesta para desarrollar un instrumento de análisis y determinar las medias de cada pregunta y por cada indicador. Asimismo, para validar el instrumento se determinó el Alfa de Cronbach, que dio un resultado de 0,9883 lo que valida los resultados obtenidos. El coeficiente determinado en el programa se muestra a continuación:

#### **Alfa de Cronbach**

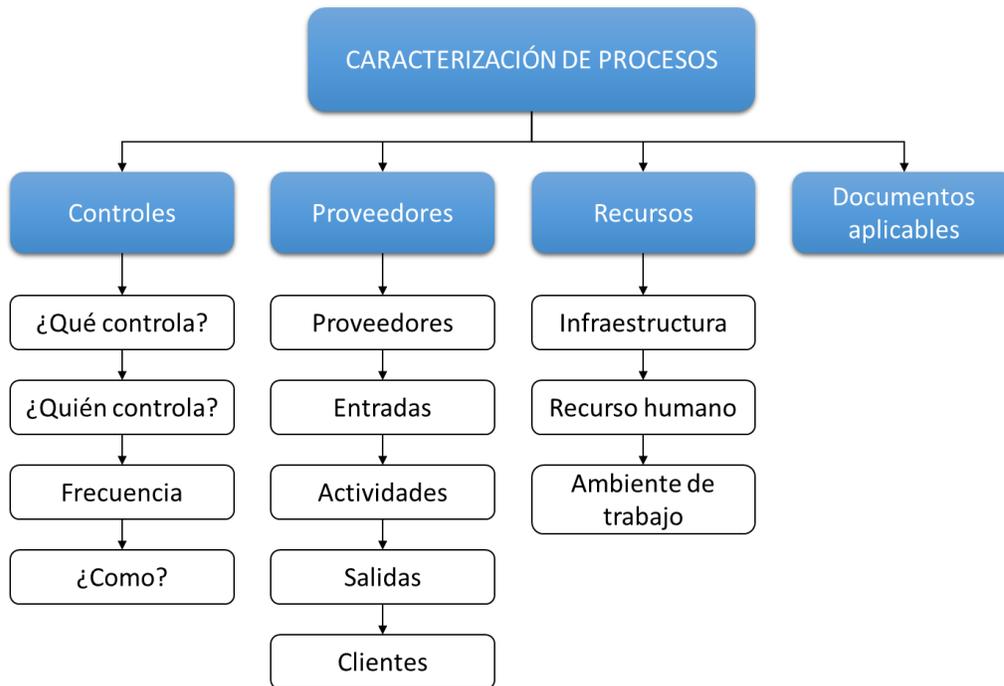
$$\frac{\text{Alfa}}{0,9883}$$

#### **Resultados**

En primera instancia, se realizó una caracterización de los procesos que realiza del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas, para esto, se inició identificando los tipos de controles que se efectúan en la entidad, el manejo de proveedores de bienes y servicios, los recursos disponibles de la

organización y los documentos aplicables. El organigrama del instrumento se muestra a continuación en la figura 2.

**Figura 2.** Estructura de la caracterización de procesos



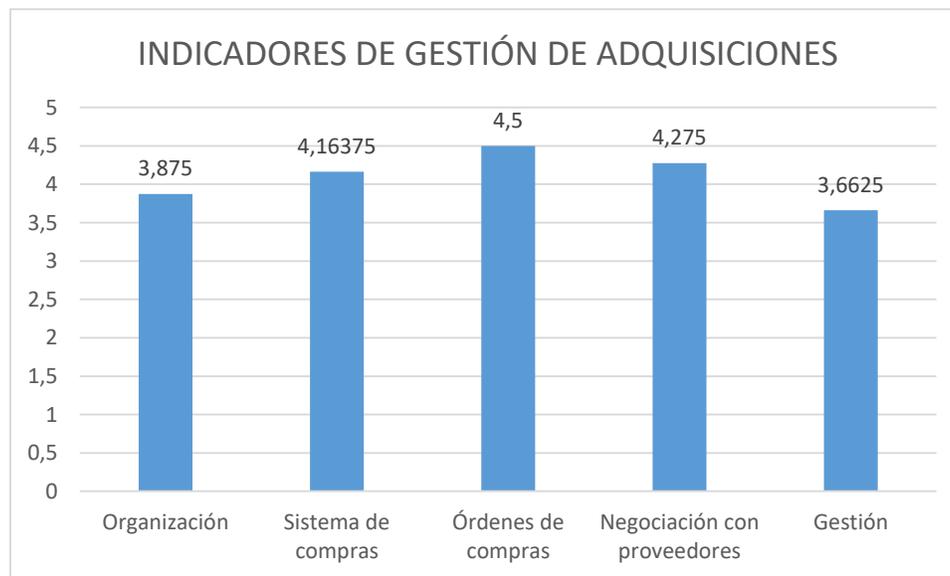
En primera instancia, se realizó una identificación los tipos de controles que se efectúan en la entidad y se evidenció que hay 4 aspectos principales que son: términos de referencia, propuestas técnicas, cuadros comparativos de propuestas económicas y contratos – documentos habilitantes, que se realizan únicamente cuando se requiere la compra de un bien o servicio a través un procedimiento establecido.

Por otra parte, producto de la caracterización de la entidad se pudo comprobar que la organización incumple con varios aspectos, relacionados con la aplicación de documentos y regulaciones aplicables, puesto que el manual de adquisiciones con el que cuenta la entidad no cumple con todos los parámetros tales como: especificaciones técnicas del bien o servicio, requerimientos de documentación, soporte de acuerdo a los montos de compra, funciones del comité de selección ya que no se detalla que evalúa ni quien lo incorpora, además, no se indica cómo se realiza la evaluación, si el proveedor cumple o no con lo acordado de tal forma que pueda continuar con las relaciones de trabajo.

En otro orden de ideas, se cuantificaron las respuestas de la encuesta y se determinaron los valores promedios de cada indicador para identificar cuáles son los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios en la organización que se realiza con menos frecuencia en el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas, siendo 5 el rango de mayor frecuencia y 1 como el rango menor. Como se puede apreciar en la figura 1, los 5 indicadores superan el promedio de 3, por lo cual, se podría asumir que esta organización cumple de manera satisfactoria con todos los procedimientos medidos en la investigación.

Sin embargo, se debe añadir que los datos presentados por los encuestados pueden tener un nivel de sesgo elevado, ya que la población objeto de estudio, está involucrada directamente en adquisiciones de bienes y servicios en la organización, por lo cual, el instrumento de recolección de datos, puede percibirse como una calificación personal sobre la eficiencia y calidad de su trabajo como gestores. Por esta razón, para el análisis de los promedios de los indicadores de la encuesta, se tomó la valoración 4,09 como la nueva media y se consideró cualquier valor por debajo de este número como una muestra de insatisfacción en el indicador. Al considerar todo lo anteriormente expuesto, se puede apreciar en la figura 1 que hay dos indicadores por debajo del promedio, que son: Organización y Gestión, ya que presentan promedios de 3,87 y 3,66 respectivamente.

**Figura 3.** Promedios por indicador de gestión de adquisiciones



Con el objetivo de ampliar la interpretación de las encuestas, se procede a determinar valores promedio por pregunta de los indicadores con los valores más bajos y como se puede apreciar en la tabla 1, las preguntas con valores inferiores a la media de 4 corresponden a las: P1, P3, P4, P33 y P34.

**Tabla 1.** Promedios por Pregunta de Indicadores de Organización y Gestión.

Indicador	No. Pregunta	N*	Promedios
Organización	P1	0	3,50
	P2	0	4,50
	P3	0	3,00
	P4	0	3,75
	P5	0	4,00
	P6	0	4,12
Gestión	P32	0	4,125
	P33	0	3,75

Fuente: Administrativos del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas

Asimismo, como se puede observar en la tabla 2, las preguntas con menor puntaje promedio en el indicador organización, hacen referencia a la disponibilidad de políticas de compras, rotación del personal y disponibilidad de presupuesto anual de compras. En cuanto al indicador de gestión, las preguntas con menor promedio corresponden al nivel de supervisión acorde a la planificación y al nivel de evaluación de desempeño del personal.

**Tabla 2.** Preguntas con Menor Puntaje Promedio de Indicadores de Organización y Gestión.

Indicador	No. Pregunta	Descripción
Organización	P1	¿La entidad cuenta con política de compras para para llevar a cabo los procesos de adquisición de bienes y servicios?
	P3	¿El personal encargado de las compras rota de forma periódica?
	P6	¿Cuentan con un presupuesto anual de compras?
Gestión	P33	¿Se supervisa que las compras realizadas estén en función de una planificación?
	P34	¿Existe evaluación de desempeño del personal que controlan el proceso de adquisiciones?

Por otra parte, se identificó en el análisis de los promedios que, dentro de los indicadores de; Sistemas de compras y Negociación con proveedores hay preguntas con rangos menores a 4,09, que si bien, no representan un efecto negativo importante para lo indicadores, en caso de no tomar medidas adecuadas para mejorarlas, podrían convertirse en un problema a futuro. En la tabla 3 se puede observar en color rojo, las preguntas con puntajes bajos, que corresponde a: P10, P15, P16, P19 y P31:

**Tabla 3.** Descripción de preguntas con menor puntaje promedio

Indicador	Pregunta	N	N*	Media
Sistema de compras	P7	8	0	4,000
	P8	8	0	4,750
	P9	8	0	4,750
	P10	8	0	3,625
	P11	8	0	4,750
	P12	8	0	4,500
	P13	8	0	4,250
	P14	8	0	4,375

	P15	8	0	3,375
	P16	8	0	3,500
	P17	8	0	4,875
	P18	8	0	4,250
	P19	8	0	3,125
	P20	8	0	4,750
	P21	8	0	4,250
	P22	8	0	4,625
Órdenes de compras	P23	8	0	4,500
	P24	8	0	4,500
	P25	8	0	4,250
	P26	8	0	4,625
	P27	8	0	4,375
Negociación con proveedores	P28	8	0	4,625
	P29	8	0	4,375
	P30	8	0	4,625
	P31	8	0	3,375

Del mismo modo, en la tabla 4 se puede observar que las preguntas con menor puntaje promedio en el indicador de sistema de compras, hacen referencia a la incorporación de procedimientos formales para el control de adquisiciones, evaluaciones periódicas a proveedores, evaluación de antecedentes de proveedores y devoluciones o anulaciones por inconsistencias. Por su parte, el indicador de negociación con proveedores reporta un puntaje bajo en la categorización de proveedores de acuerdo a su importancia.

**Tabla 4.** Preguntas con Menor Puntaje Promedio en S. de Compras y N. con proveedores

<b>Indicador</b>	<b>No. Pregunta</b>	<b>Descripción</b>
	P10	¿Existe un procedimiento formal para el control del proceso de adquisiciones?
Sistema de compras	P15	¿Se realizan evaluaciones periódicas a proveedores??
	P16	¿Se evalúan los antecedentes de los proveedores de manera adecuada?
	P19	¿Se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información?

---

Negociación con proveedores	P33	¿Disponen de proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia?
-----------------------------------	-----	--

---

## Conclusiones

Se realizó la caracterización en el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas en las áreas de adquisiciones y se demostró que, si bien la entidad posee una estructura definida en cuanto a los controles de términos de referencia, propuestas técnicas, cuadros comparativos contratos y documentos habilitantes, la entidad incumple con varios aspectos, relacionados con la aplicación de documentos, requisitos, legislación y regulaciones aplicables, puesto que no cuenta con un manual de adquisiciones que cumpla con todos los parámetros.

Se determinó en base al referencial teórico, 5 indicadores que permitieron medir los procesos de adquisición de bienes y servicios en el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas y se comprobó que los indicadores de mayor relevancia en esta materia son: Estructura Organizacional, Sistema de Compras, Control de Ordenes de Compras, Negociación con Proveedores y Gestión.

Se evaluaron los procesos de adquisiciones de bienes y servicios en el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Regional Esmeraldas y se evidenció que los indicadores más afectados están relacionados con los sistemas organizativos y de gestión de operaciones, especialmente en la disponibilidad de políticas de compras, rotación del personal, disponibilidad de presupuesto anual de compras, supervisión acorde a la planificación y al nivel de evaluación de desempeño del personal. Asimismo, se pudo comprobar que, dentro de los indicadores con promedios más altos, hay factores como: la incorporación de procedimientos formales para el control de adquisiciones, evaluaciones periódicas a proveedores, evaluación de antecedentes de proveedores y anulaciones por inconsistencias negociación con proveedores que, si bien no representan un problema inmediato, de no ser subsanados por la entidad, generan riesgos en los procesos de adquisiciones.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre C, R. y Armenta V, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 17(76), 1-17.
- Asca Agama, P. G., Solis Tipian, M. A., Ramos Huamán, O. M. del C., & Espinoza Gálvez, R. (2020). *Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018*. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4430>
- Correa, S. R., Bardales, J. M. D., Correa, J. R., Salazar, H. O., & Calderón, R. A. E. (2020). Control interno para mejorar las contrataciones del área de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martín 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 936-954. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.132](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.132)

- Domínguez, C., Martínez, C., & Niño, L. C. (2018). *Proyecto fin de master: Proyecto de mejora del proceso de gestión de compras : Alstom TLS España*.  
<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20241/proyecto-fin-de-master-proyecto-de-mejora-del-proceso-de-gestion-de-compras-alstom-tls-espana>
- Frank, A. D., Skarbun, F., Cueto, M. E., Frank, A. D., Skarbun, F., & Cueto, M. E. (2018). Desde las fuentes: aprovisionamiento y circulación de materias primas en perspectiva regional. *Chungará (Arica)*, 50(2), 199-200. <https://doi.org/10.4067/S0717-73562018000200199>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta | RUDICS*.  
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Marqués, A. O., Domínguez, S. P. P., Durán, J. I. T., & Gómez, A. R. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 7(1), 71-82.
- Martínez, E. (2014). Gestión de compras. - Ediciones de la U - Librería—Compra ahora. *Ediciones de la U*.  
<https://edicionesdelau.com/producto/gestion-de-compras-negociacion-y-estrategias-de-aprovisionamiento/>
- Méndez-Matovelle, A. F., Quevedo-Barros, M. R., Carangui-Veleceta, P. A., & Jácome-Ortega, M. J. (2020). Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 97-124. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.890>
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Pagalo León, M. V. (2019). *Propuesta de procedimiento de compras para la empresa constructora MAXPLOT S.A*. <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/628>
- Paredes, S. (2017). *Análisis de los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios de la Constructora Leonardo Hernández S.A., de la provincia de Esmeraldas* [Thesis, Ecuador - PUCESE - Maestría en Administración de Empresas mención Planeación].  
<http://localhost/xmlui/handle/123456789/2817>
- Vivar Cusme, C. J. (2015). *Levantamiento de procesos de adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías* [Thesis]. <http://localhost/xmlui/handle/123456789/454>