

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES
DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA
TESIS DE GRADO

FERNANDO RECARI REBOLE
CARNET 122-80

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES
DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA
TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
FERNANDO RECARI REBOLE**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

**QUETZALTENANGO, MAYO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER
LIC. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS
LIC. THELMA MARTINEZ SUM

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 20 de noviembre del 2014.


Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador Facultad de Administración de empresas
Universidad Rafael Landívar

Estimado Licenciado:

El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, de la estudiante: Fernando Recari Rebole, quien se identifica con número de carné: 12280, el nombre de la tesis es: "Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad.

Sin otro particular me suscribo muy atentamente.

Atentamente,



Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Colégiada No. 12517



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01151-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante FERNANDO RECARI REBOLE, Carnet 122-80 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01133-2015 de fecha 23 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y
CONTRATACIONES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de mayo del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A Dios:** Por su infinito amor y misericordia, fuente de sabiduría.
- A mis Padres:** Jesús Recari B. (†) y Angelita Rebolé de Recari, por sus consejos, apoyo, amor y dedicación.
- A mi Esposa:** Ana Lucrecia Cifuentes de Recari, por su amor, apoyo y esfuerzo mutuo.
- A mis Hijos:** Ana Lucia, Valeria y José Fernando, fuente de inspiración y esfuerzo.
- A mi Hermano:** Luis Recari Rebolé, por su incondicional apoyo y consejos.
- Al Lic. Manolo Díaz:** Por alentarme y motivarme a concluir con este proyecto.
- A Edgar Guerrero:** Por sus sabios consejos y apoyo en todo momento.
- AL Ministerio de
Gobernación:** Por abrirme las puertas y brindarme todo el apoyo para la realización de este documento.
- A la Universidad
Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango:** Por brindarme los conocimientos y destrezas para enfrentar los retos diarios de la vida.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a DIOS, mi creador y salvador, quien me dio las fuerzas para lograr los objetivos que me he trazado. A mi familia por su incondicional apoyo y motivación para la obtención de este logro.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco Contextual	3
1.2 Marco Teórico	10
1.2.1 Gestión Administrativa	10
1.2.2 Ministerio de Gobernación	25
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
2.1 Objetivos	39
2.1.1 Objetivo general	39
2.1.2 Objetivos específicos	39
2.2 Variables e indicadores	40
2.3 Alcances y límites	41
2.4 Aporte	41
III. MÉTODO	43
3.1 Sujetos	43
3.2 Población y muestra	43
3.3 Instrumentos	44
3.4 Procedimiento	44
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	46
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
VI. CONCLUSIONES	71
VII. RECOMENDACIONES	73

VIII. BIBLIOGRAFÍA	75
---------------------------------	-----------

ANEXOS	77
---------------------	-----------

- a. Propuesta: Plan de capacitación de la gestión administrativa en los procesos de compras y contrataciones en los departamentos financieros de la administración gubernamental.
- b. Boletas: dirigidas a coordinadores de compras, auxiliares de compras, analistas de compras, coordinadores de presupuesto, coordinadores de contabilidad, coordinadores de tesorería, coordinadores de almacén e inventario, asesores de procesos de contratación, directores de Disaf, analistas de Udaf y vice-despacho ministerial.
- c. Organigrama del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala

Resumen

El Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, es una institución pública, que a pesar de tener una organización administrativa bien desarrollada atraviesa diversos problemas y reparos, siendo una necesidades básica la mejora la gestión administrativa, en todo lo relacionado con las gestiones de compras y contrataciones, las que afectan la imagen del Ministerio y el desarrollo de dicho trabajo. Razón por la cual la presente tesis titulada “Gestión Administrativa de los Departamentos de Compra y contrataciones del Ministerio de Gobernación del Gobierno de la República de Guatemala”

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, determinar las características de la gestión administrativa de los procesos de compras y contrataciones de las diferentes dependencias del ministerio de gobernación de la república de Guatemala, en las siguientes áreas vitales para dicha institución como: La gestión administrativa en los departamentos de compras, la planeación, organización, recursos humanos, dirección y control como indicadores en el desarrollo de procesos y legislación de compras.

La metodología aplicada consistió en elaborar cuestionarios estructurados que fueron la base para la recolección de la información necesaria, los cuales fueron dirigidos, a los diferentes operadores y jefes inmediatos de las diferentes instituciones que conforman dicho ministerio. La investigación fue de carácter descriptivo y para presentar los resultados se utilizaron tablas que muestran la información.

Los resultados demostraron que existen debilidades en la organización de la mayoría de las instituciones, la que se ve afectada por la motivación que no tienen los empleados, la falta de una planificación adecuada en los procesos de compras para el desarrollo de las tareas y la tecnología con la que se cuenta esta en condición obsoletas por lo que es necesario capacitar al personal.

INTRODUCCIÓN

El ministerio de gobernación de la república de Guatemala, desarrolla toda la gestión administrativa de compras y contrataciones de acuerdo con lo establecido en la ley de compras y contrataciones, interpretada y normada debidamente en su reglamento interno de compras y contrataciones, el que debe ser observado por todas sus dependencias, pero debido a lo engorroso, opaco y lento que en la práctica operativa de gestión administrativa resulta el sistema de compras establecido por las leyes del estado de la república de Guatemala, es necesario hacer un minucioso análisis de las ventajas y debilidades del sistema administrativo y al mismo tiempo investigar y establecer por qué los procesos de adquisición y contratación de servicios en los diferentes departamentos de compras de las entidades que forman parte del ministerio de gobernación son lentas y los procesos de gestión administrativa para la adquisición de bienes e insumos, resultan engorrosos, lo que constituye además de los retrasos en las compras y adquisiciones, la anulación de procesos debidamente establecidos debido a reparos técnico administrativos y para encontrar mecanismos que los mejoren con una administración más técnica que acelere el trámite y la transparencia de los mismos.

La presente investigación se basó en la gestión administrativas de los diferentes departamentos de compras y adquisiciones del ministerio de gobernación de Guatemala, que incluyen: La dirección general de la policía nacional civil, dirección general del sistema penitenciario, dirección general del diario de Centroamérica, dirección general de migración, dirección general de servicios de seguridad privada, registro de las personas jurídicas, y sus dependencias autónomas.

La metodología aplicada está comprendida primeramente con el marco referencial, marco contextual en el que presenta los antecedentes de la investigación y la situación actual del ministerio de gobernación de la república de Guatemala; además del marco teórico.

Seguidamente se analizó el planteamiento del problema, objetivos generales y

específicos que orientan la investigación elemento de estudio, indicadores, alcances y limitaciones, método, procedimiento y diseño metodológico.

Analizados todos los elementos de la investigación, se establecieron las conclusiones positivas y negativas del presente estudio, para determinar si la propuesta de los objetivos de la misma se plantearon de acuerdo con el propósito de la hipótesis expresada, y con esta información se desarrollaron las recomendaciones pertinentes para corregir las posibles debilidades en el desarrollo de la gestión administrativa de los procesos de compras que afectan a los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación.

En el anexo a) de la presente tesis se hizo una propuesta de capacitación relacionada con el correcto desarrollo de los procesos de gestión administrativa en los procesos de compra y mercadeo, dirigido en forma sistemática a todos los operadores de las diferentes dependencias encargadas de los procesos de compras y contrataciones, con el propósito de brindar un respaldo académico serio para el buen desarrollo de su trabajo.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco contextual

Actualmente los procesos de compra y adquisición de bienes por parte del Estado de Guatemala, especialmente en el Ministerio de Gobernación se encuentran cuestionados debido a que la gestión administrativa no está siendo aplicada de acuerdo con las teorías de administración, lo que afecta el proceso mismo de las compras y todo lo relacionada con la transparencia con la que se deben trabajar las gestiones administrativas del estado.

El concepto de gestión administrativa parte del concepto de gestión según el diccionario enciclopédico de la administración; señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, gestión administrativa; explica que administración es la acción de administrar (del latín administrativo – ONIS).

Por lo tanto a continuación se describen una serie de antecedentes recopilados de teóricos sobre la materia, de manera que sirva de base de este trabajo de investigación y posterior trabajo de campo sobre tan importante tópico.

Granados (2007), en la tesis “Diagnóstico del clima organizacional para una ONG”, expone que tiene como objetivo general determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los empleados de la organización empresarial femenina, conociendo las posibles causas de las mismas, ofreciéndoles sugerencias de mejora en las áreas que presenten problemas o debilidades. Actualmente existe un alto nivel de insatisfacción con respecto a la remuneración salarial, esto se debe a que el personal de desarrollo empresarial femenino paga parte de sus viáticos de su salario. Con relación a lo anterior concluye que el personal manifestó que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta, aunque existe un alto porcentaje que opina lo contrario, esto

permite asumir que no tienen la suficiente confianza para declarar sus ideas o se priva de ello. Por lo que recomienda efectuar un estudio de los salarios actualmente devengados de acuerdo al puesto que desempeñen, asimismo hacer un estudio de diferentes áreas en las que actualmente se desempeñan las asesoras para proporcionales los viáticos justos, para que de esta forma se sientan motivadas a dar lo mejor de sí mismas. Efectuar reuniones periódicamente, por ejemplo una mensual, donde se logre la participación del personal, para que puedan dar sus sugerencias e ideas.

Samayoa (2008), en la tesis titulada “Cultura Organizacional como un factor para lograr eficiencia en el recurso humano en las empresas de radiocomunicación de la ciudad de Quetzaltenango” explica que con el objetivo general considera aplicar la cultura organizacional en la empresa de radiocomunicación Stereo Vida, para lograr eficiencia y eficacia en la realización de las labores empresariales, aprovechar al máximo el potencial del recurso humano y así lograr un excelente rendimiento laboral. Concluye en mejorar las condiciones estructurales dentro de la Dirección de la radio, en cuanto a la cultura organizacional, los directivos si la definen, mientras que los colaboradores afirman que no la conocen; en lo relativo a toma decisiones en la mayoría de los casos se da apegada a las políticas internas, afirma un pequeño grupo que no se toman en cuenta las opiniones y se manejan intereses personales; en cuanto al diseño organizacional existe una deficiencia en la estructura por falta de personal nombrado en cada puesto de trabajo. Y su recomendación principal es que la cultura organizacional sea debidamente promovida en todos los niveles con el propósito de que los laborantes se comprometan en su cumplimiento para el logro de los objetivos; en cuanto a la toma de decisiones implementar el fortalecimiento de este tema a todos los niveles del personal de la institución; también debe cumplirse la estructura organizacional para evitar la dualidad de funciones y sobre carga laboral.

Anzuetto (2007) de la tesis titulada “Propuesta de plan de implementación del control interno administrativo en el departamento de instalación de equipos de levante para camiones de volteo” AIU, destaca que toda empresa para desarrollar sus actividades

debe contar con una administración, con la finalidad de velar que todas las actividades laborales se realicen de una forma eficiente y eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier falla en el proceso. El control interno administrativo señala las diferentes responsabilidades de cada uno de los trabajadores y así de esta manera se puede obtener que los trabajos se realicen de una forma correcta. Permite a la empresa obtener mejores utilidades, ya que se lleva un control a detalle de cada uno de los gastos que se ocasionan en los diferentes departamentos, prevé pérdidas mayores por malos manejos en las materias primas y el mal desarrollo del personal laboral; permitirá desarrollar la estructura organizativa con el fin de dar autoridad y responsabilidad a miembros del equipo de trabajo. Se pretende dar una propuesta del plan de implementación del control interno administrativo, que toda empresa debe de tener para poder lograr el éxito y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos trazados. Dando como resultado de esta investigación la propuesta del plan a implementar.

García (21/5/2013), reportaje del Periódico “Gobernación quiere comprar armas sin licitar”, indica que algunos analistas consideran que es “sospechoso” que el ministerio pretenda evadir la ley de compras y contrataciones del Estado y quiera favorecer a alguien en particular. Entidad necesita para este año 8 mil pistolas. Luego que el gobierno retirara las atribuciones comerciales de industria militar, dependencia adscrita al ministerio de la defensa, quien otorgaría armamento para la Policía Nacional Civil (PNC) sin licitar, el titular de la cartera del interior, Mauricio López Bonilla, anunció que buscarán otro método: modificar la ley de compras y contrataciones del Estado. El argumento del Ministro es que actualmente se encuentran en desventaja con respecto a las otras fuerzas de seguridad para obtener armas. Además, el funcionario aclaró que por estrategia no pueden revelar las características del armamento, equipo y tecnología que utilizan. La idea, según López Bonilla, es tener un contacto directo con las empresas que fabrican fuera de Guatemala, principalmente con los fabricantes de Glock y Pietro Beretta.

Castellanos (14/3/2014), artículo en Prensa Libre titulado “Dudas en las gestiones compra en el Ministerio de Gobernación”, habla sobre el jefe de la bancada Encuentro por Guatemala, dio a conocer que solicitó información al Ministerio de Gobernación sobre el acuerdo gubernativo 113-2014 por medio del cual realizaron compras de equipo y uniformes para la Policía Nacional Civil (PNC), que ascienden a más de 291 millones de quetzales. “Solicitamos datos al titular de la cartera de interior sobre criterios utilizados en la compra de equipo y uniformes para la PNC, ya que según información que hemos recibido, no se utilizó la ley de compras y contrataciones del Estado, lo que nos provoca dudas sobre la transparencia de las adquisiciones”, informó la diputada. La congresista explicó que hasta el momento se conoce que las autoridades compraron sin licitar artículos como: gorras, playeras, botas, guantes y fundas para armas de fuego, para uso exclusivo de las fuerzas de seguridad del país, por lo que solicitará el apoyo de la Contraloría General de Cuentas para que participe en la fiscalización.

Palma (7/6/2014), artículo en Prensa Libre, “Ministerio de Gobernación evita licitación en compra millonaria” indica que según el sistema de Guatecompras, 14 proveedores fueron beneficiados a través de este procedimiento. Los contratos van desde Q165 mil hasta Q800 mil. En 66 eventos hubo un solo oferente y solamente en dos adjudicaciones hubo un competidor más. Los concursos se adjudicaron en un período aproximado de tres semanas. Este fraccionamiento se suma a los efectuados recientemente por la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia (SAAS) y el Ministerio de Salud. En el caso de la cartera del Interior, por si fuera poco, las propias juntas de cotización enviaron oficios de aclaración a las empresas días antes de calificarlas pidiéndoles los documentos que les hacían falta y después les dieron la máxima puntuación. De acuerdo con el asesor de la Unidad Nacional de la Esperanza (UNE), quien ha dado seguimiento a las adjudicaciones, es el Ministerio de Comunicaciones y no el de Gobernación, al que le corresponde hacer este tipo de señalizaciones. Según Cordón, la seguridad vial en los municipios les corresponde a las comunas, y la seguridad ciudadana de los municipios a Gobernación. Sin embargo, el encargado de la señalización vial, según la ley, es el Departamento de

Transportes de la cartera de Comunicaciones, sostuvo.

Sánchez (2013) en la página web, el artículo “El heredero temporal de La Luz en el negocio del pasaporte” comenta que el Ministerio de Gobernación se encuentra inmerso en un proceso de recuperación de la emisión del pasaporte. Mientras la cartera organiza una nueva licitación, un empresario israelí, especialista en seguridad empresarial, es el principal proveedor del servicio. Desde que el contrato entre la Corporación La Luz y el Estado finalizó el 15 de mayo de 2012, la emisión de pasaportes volvió formalmente a manos del Estado. Sin embargo, la Dirección General de Migración (DGM) ha recurrido a contratistas privados para asumir esta responsabilidad que el Gobierno no tenía desde 1999. Cuatro han sido los contratos importantes adjudicados por la DGM para emitir el pasaporte desde mayo. Dos de ellos fueron para la provisión de 650 mil libretas, de los cuales uno lo ganó La Luz por Q11 millones. Los otros dos, que suman Q38 millones, tienen en común a un ciudadano israelí, con residencia en Guatemala, llamado Ury o Hugo Rodolfo Roitman Braier. Desde el 16 de noviembre, Roitman es también el encargado de imprimir pasaportes para los guatemaltecos en el exterior y de enviarlos a las 51 delegaciones diplomáticas del Estado. El contrato también incluye ofrecer servicio de atención al público para los ciudadanos que residen en Estados Unidos, donde se emite la mayoría de pasaportes en el extranjero, y organizar jornadas en los consulados móviles para documentar a inmigrantes. TSS Guatemala y TSS USA ofrecerán sus servicios al Estado durante un año. Los contratos estipulan que serán prorrogables por un número ilimitado de períodos de 12 meses. No obstante, según informó el ministro de Gobernación Mauricio López Bonilla, estas empresas solo serán proveedoras mientras se organiza una licitación que comenzará en enero de este año y que finalizará alrededor de septiembre.

Coronado (2014), en la página web, en el artículo: Director del diario oficial obligado a devolver Q38 mil por promocionarse comenta que se pagó con dinero público 400 vasos térmicos con su nombre y su cargo impresos. El director del Diario de Centroamérica (DCA) y la Tipografía Nacional, Gustavo Soberanis deberá pagar los Q38 mil que erogó la institución por la compra de 400 vasos térmicos que

promocionaban su nombre, su cargo y su grado académico. Los trabajadores de la institución recibieron los recipientes como obsequios por el festejo del Día del Tipógrafo, el 13 de mayo pasado. La auditoría financiera anual de la Contraloría General de Cuentas (CGC), la cual aún está en curso, detectó malas ejecuciones del gasto del diario y la Tipografía Nacional. La compra de los vasos es una de ellas. La directora de Auditoría Gubernamental, Betty Pacajá, indicó que la adquisición se considera una mala calidad del gasto porque se utilizaron recursos públicos para promover la imagen de Soberanis. Se infringió el Artículo 18 de la Ley de Probidad, el cual establece la prohibición de usar dinero estatal para promocionar la imagen personal o política de un funcionario.

Antonieta de Bonilla (10/9/2012), artículo en Prensa Libre: Gestión por resultados, comenta que La elaboración de un presupuesto por resultados (PPR) constituye una oportunidad única para mejorar la calidad y transparencia del gasto público, en virtud de que su objetivo es medir la efectividad de la gestión pública en función de los satisfactores específicos que recibe la población es por ello que varios países alrededor del mundo y a nivel regional han hecho esfuerzos y continúan haciéndolos para implementar este esquema. El PPR busca integrar información de desempeño al proceso presupuestario, relacionando la asignación de recursos con resultados medibles, contrario a la asignación de recursos sobre la base de insumos. Uno de los países más avanzados en América Latina en la implementación de PPR es Chile, a través del diseño y puesta en marcha de un sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central, desarrollando e incorporando gradualmente al sistema presupuestario distintos instrumentos de medición de resultados, proceso que inició en 1993 con un proyecto piloto que incluyó a cinco instituciones públicas.

Benítez (4/2/2014), artículo en el Periódico, Adjudica compra de papel bond, comenta que la segunda adjudicación realizada por la junta de licitación el 3 de octubre pasado fue para Innovaciones Comerciales Coral, S.A., por Q10 millones 493 mil 500, para proveer al DCA de 1 millón 692 mil 500 libras de papel bond, para cubrir un año de impresión de libros de texto y otros productos de la Tipografía Nacional. Según la oferta,

se estima un precio por libra de papel de Q6.20. En este concurso, Industria de Papel, S.A., ofertó Q7 millones 599 mil 325, el precio más bajo de las cinco empresas participantes, sin embargo, su propuesta recibió una calificación de 85 puntos versus los 86 obtenidos por Innovaciones Comerciales Coral, ya que la junta le otorgó los 40 puntos posibles en las pruebas de muestras versus los 25 puntos a Industria de Papel, así como los diez puntos por experiencia del proveedor sin que lo acreditara fehacientemente. Para justificar lo actuado, la junta de licitación le requirió a Erick Franco Castillo, representante legal de Innovaciones Coral, que acreditara la experiencia indicada en el formulario, mediante cartas de referencia, contratos, finiquitos o actos de recepción que debía presentar el pasado 28 de octubre. Tras analizar los documentos presentados, la junta confirmó su adjudicación, de acuerdo con el Acta 3061 del 29 de octubre pasado. La respuesta no satisfizo al ministro López Bonilla, al considerar que la junta no atendió lo observado y reiteró el error en su actuación, por lo que el 8 de noviembre resolvió prescindir de la negociación con Innovaciones Coral y anular la compra de papel bond.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Gestión Administrativa

Méndez (2008), define la gestión administrativa como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización la cual está relacionado con la motivación de los empleados dentro del proceso administrativo como lo es la planeación, la organización, la dirección y el control.

Fayol (1916), define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir que cada cual desarrolla actividades de planeación, organización, dirección y control como actividades esenciales.

Rodríguez (2009), indica que dentro de la gestión administrativa se incluye al clima organizacional, el cual está condicionado entre otras cosas por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu en equipo. Si bien no elimina los conflictos crea condiciones que favorecen sus soluciones.

Arias (2012), en su tesis indica que la gestión administrativa es el conjunto de actividades orientadas a coordinar recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos dentro de la organización. La gestión administrativa como la misma administración general ha existido desde tiempos muy remotos, ya que desde los relatos de los judíos se observa el manejo de personas y recursos para alcanzar un fin. La administración y las organizaciones son el producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se extiende en términos de como han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones administrativas en momentos concretos de la historia.

Vanegas (2012), en la tesis sobre “gestión administrativa en la biblioteca municipal de Tayuca”, define la gestión administrativa como el conjunto de actividades orientadas a coordinar todos los recursos para conseguir los objetivos trazados por la empresa u organización. Además de las acciones por las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como lo es la planeación, organización, dirección, coordinación y el control.

Huari Valencia (2008), en su investigación titulada “Estilo de liderazgo y la gestión Institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao“, llegó a las siguientes conclusiones. Los directores de las Instituciones Educativas del Callao, perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o

excelente. Los docentes de las Instituciones Educativas Estatales o particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la gestión Institucional.

➤ Etapas de la Gestión Administrativa:

La administración óptima de una empresa es fundamental para que esta tenga buenos resultados. Podríamos definirla como el proceso mediante el cual los administradores crean un buen ambiente de trabajo, coordinan la actuación del equipo humano que forma la entidad y del resto de recursos de la empresa, y realizan las actividades necesarias para alcanzar de una manera eficiente los objetivos empresariales previstos. ¿Conocemos sus etapas?

- Planificación: es la primera de las actividades que componen la administración de la empresa y consiste, básicamente, en fijar unos objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la empresa, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas por las que se regirán los miembros de la empresa y establecer los criterios de decisión adecuados sin perder de vista los fines últimos de la institución.

- Organización: es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y su autoridad. Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.

- Gestión: tras planificar y tener una estructura organizativa clara sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos previstos. Para ello, la empresa ha de estar bien gestionada, lo cual no es nada fácil. Esta gestión deberá ir encaminada a tratar de conseguir que las personas que forman la empresa realicen las tareas

necesarias para conseguir los objetivos marcados. Como decimos, esta tarea no es nada fácil. Ser un buen líder es bastante complejo.

- Control: controlar consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación. Esta tarea afecta a todos los niveles de la empresa, tanto a los altos directivos, que son los que toman las decisiones que marcan el rumbo de la organización, como a los niveles de gestión, en los que se adoptan las pautas de funcionamiento del día a día de la empresa. La finalidad es, por tanto, detectar las desviaciones respecto a las previsiones (si algo falla hay que averiguar el por qué), con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

Como es obvio, para que este proceso sea positivo, es necesario que los administradores de la empresa sean eficaces y eficientes. No podemos olvidar que el elemento clave de la función de administración es el factor humano: las personas, pues son estas las encargadas de ejecutar las tareas y de tomar las decisiones pertinentes sobre la marcha de la empresa.

➤ Proceso de la Gestión Administrativa:

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza, y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

El proceso administrativo consiste en:

La Planificación

La Organización

La Dirección

El Control

➤ Importancia de Gestión Administrativa:

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas

y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas u organizaciones esta en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiere de un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos trazados previamente.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país, y cada vez más acentuada en actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la espera del esfuerzo colectivo donde la administración sus significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política y económica, toda organización depende de una administración eficaz para llevar a cabo sus objetivos.

A. Planeación

Robbins/Coulter (2005), Es la función de la administración en la que se definen las

metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Fonseca (2006), En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el

establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

Fernández Arena (2009), Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

➤ Etapas de la Planeación

- Es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles. Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio. Nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia. Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar. Cauqueva (2007).
- Filosofía empresarial: La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización". La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la

empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa. Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

- Metas: Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.
- Planes: Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.
- Objetivos: Marcar una dirección para gerentes y directores. Reducir la incertidumbre al obligar a gerentes y directores a anticiparse a los acontecimientos. Reducir la superposición y desperdicio de actividades de trabajo. Establecer metas o criterios de control.

B. Organización

Robbins/Coulter (2005), es la función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

Diccionario de Economía (2005), el término "organización" (del latín *órganon*, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo) es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un *concepto* que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a

ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice.

Dictionary of Marketing Terms de la American Marketing Association, el término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

➤ Proceso de organización

- Estructura y diseño organizacional: La estructura considera por un lado la diferenciación (división del trabajo según las actividades a desarrollar) y por otro la integración (coordinación de la división del trabajo) con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. La estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama. Éste muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad. El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización, hay que tener en cuenta:
 - Especialización del trabajo
 - Departamentalización
 - Cadena de mando
 - Ámbito de control
 - Centralización y descentralización en la toma de decisiones
 - Formalización

➤ Comunicación y tecnología de la información.

- En la última década los sistemas de medios de comunicación masiva y la educación han sufrido cambios debido al desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías de información y las comunicaciones por internet liderando. La enorme avalancha de recursos informativos que dan vida a Internet sentaron las bases sobre las que muchas investigaciones coincidieron al pronosticar cambios radicales en las instituciones (Hasta se ha llegado a predecir la desaparición de las aulas y los maestros tradicionales).

- Importancia de la Organización.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etcétera).

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

C. Recursos Humanos

Werther, Jr. /Davis (2000), Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Chruden/Sherman (1987), Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador.

Arias G. (1979), Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Manejo del cambio e innovación: El cambio es sencillamente cualquier modificación, alteración, reemplazo o configuración nueva del personal, la estructura o la tecnología dentro de una organización y, si no fuera por éste, todo el trabajo para todos los miembros de la organización sería mucho más fácil ya que la organización experimentaría una especie de estancamiento sin el cambio. El cambio es una realidad organizacional y no se la puede pasar por alto, manejar el cambio es una parte integral del trabajo de todos los gerentes.

Reclutamiento de personal:

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

El proceso de reclutamiento comienza cuando la empresa coloca el aviso de vacante y termina cuando el interesado deposita su curriculum en las oficinas de RRHH.

Fuentes de reclutamiento:

- Interno: se compone de empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden desempeñar las funciones que se quiere ocupar. Esta modalidad incentiva a los empleados que han tenido un buen desempeño en sus funciones realizadas y crea mayor compromiso hacia la organización para alcanzar los objetivos propuestos. También pueden promover personal que ha logrado un mejor nivel académico y por ende cumplirá con mayor destreza las actividades encomendadas.

- Externa: se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización, en la cual se incorpora personal con perfiles definidos y nuevas ideas a la organización. Este personal puede ser también contratado temporalmente para desempeñar y realizar trabajos definidos por un tiempo límite.

Responsabilidades:

El departamento de recursos humanos es el encargado de crear las políticas referentes a la clasificación de puestos y salarios de la organización.

Además establece los mecanismos necesarios para la capacitación e inducción del personal, creando los manuales específicos para cada puesto determinado y establecido previamente dentro de la organización.

El departamento de recursos humanos es el responsable de incentivar y sancionar a los individuos dentro de la organización según sea el caso; creando un plan de incentivos en el cual el colaborador se sienta motivado en la realización de sus labores. Así también creara claramente las sanciones administrativas cuando están interfieran en el buen desempeño de la organización.

D. Dirección

Robbins/Coulter (2005), es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera de los comportamientos de los empleados.

Lerner y Baker (2007), consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Buchele (2008), comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Soledad (2007), define a las variables estructurales como la coordinación de una serie de elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Esta ordenación ha de ser relativamente duradera. En la organización, es la suma de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Es un modelo relativamente estable, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones.

Uno de los aspectos que aclara el concepto de estructura organizacional es en las unidades que la componen; la estructura organizacional, son los roles y los conjuntos de roles en los que se dividen las distintas tareas, funciones y puestos. Un rol es un complejo de normas que se refieren al titular de un puesto y que determinan en buena parte las conductas de la persona, es un concepto dentro de la estructura funcional de la organización.

La importancia del liderazgo se da por la capacidad que tiene un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener planeación adecuada, control y procedimiento de

organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Por el contrario, varias organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Para tomar las decisiones acertadas en el momento oportuno. Koontz, Weihrich y Cannice (2008), exponen que “la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, establecen alternativas, analizan y se elige una de ellas, implementa la elegida, evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa. Generalmente, se utiliza para tomar decisiones estratégicas, decisiones importantes, o decisiones que son poco frecuentes (no rutinarias); sin embargo, se puede usar para tomar cualquier decisión en la empresa. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial; es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas, es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual, es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estudio deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

- Proceso: Una buena dirección debe contar con elementos básicos y esenciales para su proceso como lo son las habilidades de negociación, el liderazgo adecuado, apoyo interno y externo, para el buen manejo del personal a su cargo.
- Motivación: Son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar

un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

- Comunicación: Es la transferencia y la comprensión de significados, quiere decir que para que se produzca una buena comunicación deben transmitirse en forma clara información e ideas; lo más importante en la comunicación es la comprensión de los significados transmitidos ya sea en forma oral o escrita.

E. Control

Robbins/Coulter (2005), es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Scanlan (2002), el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Henry Fayol (1916), consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

➤ Principios de control

- El sistema de control debe de estar actualizado.
- El sistema de control debe de mantener un registro de todos los objetivos.
- El sistema de control debe de prestar especial interés para evitar cualquier desviación de los objetivos.
- El sistema de control debe informar al empleado de cualquier desviación.
- El sistema de control debe mostrar responsabilidades individuales al igual que los resultados globales de la organización.

➤ Tipos de control

- Control de mercado: Usa mecanismos de mercados externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, Comúnmente lo utilizan las organizaciones cuyos productos o servicios son específicos y distintivos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.
- Control burocrático: Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos, normas, reglamentaciones, procedimientos y políticas.
- Control de clan: Regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización. Lo utilizan con frecuencia las organizaciones donde son comunes los equipos y la tecnología cambia con rapidez.
- Control interno: Este tipo de control lo ejercen las instancias reguladoras de las dependencias como es la auditoría interna central y de cada departamento. Así también otros mecanismos externos los cuales velan por la transparencia en los procesos ejecutados y sirven como herramientas de retroalimentación y corrección. A nivel gubernamental el ente encargado de velar por el cumplimiento de las normas en los procesos de compras y contrataciones del estado es la contraloría general de cuentas de la nación, quien ejecuta controles periódicos y emite sanciones administrativas y económicas cuando encuentra anomalías en los mismos.

➤ Procesos del control

- Establecimiento de estándares: Estos estándares no son más que los objetivos definidos por la organización, abarcando las funciones básicas y áreas claves de resultados. Dentro de los estándares se evalúa el rendimiento de los beneficios, la posición en el mercado, la productividad, la calidad del producto y el desarrollo del personal.

- Tipos de estándares: Los estándares más aplicados son los estadísticos, también llamados históricos; los estándares fijados por apreciación, los que son sujetos de juicios de valor o resultados de experiencias de administrador y los estándares técnicamente elaborados, los que se fundamentan en estudios objetivos y cuantitativos para la obtención de resultados.
- Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, las que deben ser definidas de acuerdo a los estándares.
- Corrección: La utilidad correcta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación a los estándares establecidos.
- Retroalimentación: La retroalimentación en el proceso de control es básica, ya que a través de ella la información obtenida se ajunta al sistema administrativo.

1.2.2 Ministerio de Gobernación de Guatemala

(Acuerdo gubernativo 635-2007, Reglamento orgánico interno del Ministerio de Gobernación de Guatemala). El Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, también llamado Ministerio del Interior en la actualidad es el ministerio del gobierno responsable de la seguridad del país, con lo cual le corresponde formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo al mantenimiento de la paz y el orden público, la seguridad de las personas y de sus bienes, la garantía de sus derechos, la ejecución de las órdenes y resoluciones judiciales, el régimen migratorio y refrendar los nombramientos de los ministros de estado incluyendo el de quien lo suceda en el cargo. Con sede en la ciudad de Guatemala, el ministerio de gobernación es rector del sistema penitenciario de Guatemala y órgano de dirección general de la policía nacional civil.

A. Historia

(mingob.com.gt), El ministerio de gobernación de Guatemala, es una de las principales dependencias del estado que de acuerdo con los registros existentes se fundó el 26 de

abril del año 1839 siendo gobernante el Doctor Mariano Rivera Paz, institución que en ese momento histórico tenía bajo su jurisdicción las fuerzas de seguridad, el ejército, los tribunales y las relaciones del gobierno con la iglesia, razón por la cual se le llamó ministerio de gobernación, guerra, justicia y negocios eclesiásticos, el que con el desarrollo de la nación y los cambios operados, llamándose hoy día ministerio de gobernación encargado especialmente de la seguridad ciudadana de acuerdo con los cambios en la legislación que dan soporte a esta cartera.

Este ministerio tuvo su sede en diferentes lugares, desde el edificio del palacio de cartón hasta ocupar un ala del palacio nacional, en la actualidad se encuentra en un edificio que originalmente antes de los terremotos de 1917 y 18, fue un edificio que se usó como un convento de la orden de los franciscanos que fue confiscado por el gobierno de don Justo Rufino Barrios, el que debido a los terremotos que afectaron la ciudad de Guatemala le ocasionaron serios daños en su infraestructura el que permaneció inhabitable por varios años y fue hasta 1930 siendo presidente el general Jorge Ubico, quién mandó a edificar la mayor cantidad de edificios públicos con características europeas, estando entre ellos el palacio de la policía nacional, en 1935 en el terreno entre la 6ª y 7ª Avenidas, y las 13 y 14 calles de la zona 1, donde estuvo el convento de los hermanos franciscanos, es elegido para la construcción de la dirección general de la policía nacional. En dicho edificio ruinoso funcionaban las oficinas de correos y telégrafos. Después de muchos años de funcionar allí las oficinas centrales de la policía nacional, debido al cambio de uso del palacio nacional y a la reorganización administrativa del gobierno, los despachos ministeriales que allí funcionaban tuvieron que emigrar a otros edificios y que la dirección general de la policía nacional civil fue trasladada al edificio que ocupaba la antigua aduana, el ministerio se trasladó definitivamente al edificio de la sexta avenida donde funciona actualmente.

B. Variables estructurales

Gan (2007), define las variables estructurales como el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los once grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad que abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones) otros factores son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.). Robbinns y Stephen (2009), define que cultura organizacional es un conjunto de características que la organización valora.

➤ Dependencias del Ministerio de Gobernación

- Dirección general de la policía nacional civil,
- Dirección general del sistema penitenciario,
- Dirección general del diario de Centroamérica y tipografía nacional,
- Dirección general de migración,
- Dirección general de servicios de seguridad privada,
- Dirección general de inteligencia civil,
- Registro de las personas jurídicas.

C. Gestión administrativa en el proceso de compras

(Acuerdo gubernativo 635-2007, Reglamento orgánico interno del Ministerio de Gobernación de Guatemala). . El Ministerio de Gobernación realiza sus compras y

contrataciones de acuerdo a lo establecido en la ley de compras y contrataciones del Estado de la República de Guatemala establecida en el decreto número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala y la ley del presupuesto anual aprobado por el mismo congreso, la que se estableció con el siguiente objetivo establecido en el artículo primero: “La compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la presente ley y su reglamento.” Estableciendo la misma ley en su artículo cuatro que todos los procesos administrativos de compra deberán ser planificados debidamente: “para la eficaz aplicación de la presente ley, las entidades públicas, antes del inicio del ejercicio fiscal, deberán programar las compras, suministros y contrataciones que tengan que hacerse durante el mismo.”

➤ Unidad ejecutora de la compras

De acuerdo con las facultades que le otorga la ley a los jefes, directores o encargados de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación, dentro de la gestión administrativa de su puesta está la de velar por el precio y la calidad de los suministros a ser adquiridos, de acuerdo con lo establecido en los artículos seis, siete y ocho de la misma ley: “Precios unitarios y totales. Las ofertas y contratos que se presenten y/o suscriban, para el suministro de bienes y servicios, para la contratación de obras, deben contener el precio unitario de cada uno de los renglones que lo integran, expresados en quetzales, tanto en número como en letras, cuando corresponda.” Debiendo tomar en cuenta las fluctuaciones de precio que rigen el mercado: “Se entiende por fluctuación de precios el cambio en más (incremento) o en menos (decremento) que sufran los costos de los bienes, suministros, servicios y obras, sobre la base de los precios que figuran en la oferta de adjudicatarios e incorporados al contrato; los que se reconocerán por las partes y los aceptarán para su pago o para su deducción.” Debiendo tomar en cuenta las actualizaciones de precios publicadas por El Instituto Nacional de Estadística. Siendo obligatorio de acuerdo con esta ley para los ministerios de Estado, las entidades descentralizadas y las autónomas, en el área que a cada uno corresponda, quedan

obligados a proporcionar a dicho instituto la información necesaria para la determinación de los índices.”

➤ Órganos competentes

Cada dependencia del Gobierno, tiene un departamento de compras y adquisiciones, las que están supeditadas a la autorización de la máxima autoridad de cada institución, de acuerdo con la ley en el Artículo 9. Son las autoridades superiores a las que corresponde la designación de los integrantes de la junta de licitación y la aprobación de la adjudicación de toda licitación, cuando las adquisiciones superen los Q. 900,000.00 a las autoridades superiores siguientes: para el organismo legislativo y judicial al Presidente del Organismo Legislativo o del Organismo Judicial. Cuando el monto exceda de novecientos mil quetzales (Q.900,000.00) al órgano administrativo superior del Organismo. Y así sucesivamente para todos los organismos del Estado, esta normativa incluye las dependencia y entidades del organismo ejecutiva sin personalidad jurídica, así como las que forman parte de un Ministerio, al Ministro del ramo; y las que no forman parte de un Ministerio, a la autoridad administrativa superior; incluyendo las entidades estatales con personalidad jurídica, descentralizadas y autónomas las municipalidades y sus empresas ubicadas en las cabeceras departamentales.

➤ Juntas de licitación y cotización

- La junta de licitación y/o junta de cotización, son el único órgano competente, respectivamente, para recibir, calificar ofertas y adjudicar el negocio.
- Integración de la junta de licitación: Según el artículo 11 de la Ley de compras y contrataciones literalmente dice “Se integrará con un número de cinco miembros, nombrados por la autoridad administrativa superior, de preferencia entre servidores públicos de la entidad contratante. Si la entidad no cuenta con personal idóneo, podrá nombrarse a servidores públicos de otras dependencias del Estado que tenga experiencia en la materia de que se trate. La junta tomará

sus decisiones por mayoría del total de sus miembros, quienes no podrán abstenerse de votar, dejando constancia en acta de lo actuado. “, estableciendo una serie de impedimentos y las excusas que pueden ser presentadas para no integrarlas, y las recusaciones que pueden ser presentadas.

- Integración de la junta de cotización según los artículos 15 y 16 de la Ley de compras y contrataciones la integración y la competencia de la junta de cotización se establece de la manera siguiente: Se integrará con tres miembros que sean servidores públicos de la entidad contratante, nombrados por la autoridad administrativa superior. Y tendrá competencia para recibir, calificar y adjudicar la cotización. Sus decisiones las tomará por mayoría de sus miembros, quienes no podrán abstenerse de votar, dejando constancia en acta de lo actuado. La junta de cotización tendrá las mismas facultades, atribuciones, responsabilidades y obligaciones que se fijan para la junta de licitación. Procesos debidamente detallados en dicha ley, estableciendo claramente los montos en los cuales se puede aplicar cada una de las modalidades claramente detalladas.
- Compras por excepción, el artículo 43 establece la compra directa o por excepción, detallando los casos de no obligatoriedad en las dependencias y entidades públicas, conforme al procedimiento que se establezca en el reglamento de esta ley y en los casos siguientes: La adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y ministros para salvaguardar las fronteras, puentes, los recursos naturales sujetos a régimen internacional o la integridad territorial de Guatemala. La compra y contratación de bienes, suministros, obras y servicios indispensables para solucionar situaciones derivadas de los estados de excepción declarados conforme la Ley Constitucional de Orden Público que hayan ocasionado la suspensión de servicios públicos o que sea inminente tal suspensión.
- La compra y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que sean necesarios y urgentes para resolver situaciones de interés nacional o beneficio social, siempre que ello se declare así, mediante acuerdo, tomado por el respectivo presidente de cada uno de los organismos del Estado, así: Organismo Ejecutivo, con el Consejo de Ministros; Organismo Legislativo, con la Junta

Directiva; Organismo Judicial, con su órgano superior de administración. En cada situación que se declare, se indicarán las obras, bienes, servicios o suministros que puedan contratarse o adquirirse, determinándose el monto y hasta qué plazo se podrán efectuar las operaciones.

- El organismo, ministerio o entidad interesada será responsable de la calificación que en cada caso declare, debiendo acompañar a su emisión de acuerdo, toda información justificativa. La compra de bienes muebles e inmuebles y acondicionamiento de embajadas, legaciones, consulados o misiones de Guatemala en el extranjero; deberá, sin embargo, existir partida específica presupuestaria previa, o regularse con lo establecido en el artículo 3 de la presente ley. La contratación de obras o servicios para las dependencias del estado en el extranjero; deberá, sin embargo, existir partida específica previa, o regularse con lo establecido en el artículo 3 de la presente ley.
- La compra de armamento, municiones, equipo, materiales de construcción, aeronaves, barcos y demás vehículos, combustibles, lubricantes, víveres y la contratación de servicios o suministros que se hagan para el Ejército de Guatemala y sus instituciones, a través del Ministerio de la Defensa Nacional, en lo necesario para el cumplimiento de sus fines. La compra de metales necesarios para la acuñación de moneda, sistemas, equipos, impresión de formas de billetes y títulos valores, que por la naturaleza de sus funciones requiere el Banco de Guatemala. La compra de oro y plata deberá hacerse a los precios del día según cotización internacional de la bolsa de valores de Londres o menor. La compra de bienes inmuebles que sean indispensables por su localización para la realización de obras o prestación de servicios públicos, que únicamente puedan ser adquiridos de una sola persona, cuyo precio no sea mayor al avalúo que practique el Ministerio de Finanzas Públicas entre las más importantes de una larga lista que detalla la ley en las que se puede realizar negociaciones de acuerdo con esta normativa.

- Marco teórico de referencia a los procesos y gestiones de compra.

Todos los procesos de adquisición de bienes y servicios en las dependencias del Ministerio de Gobernación son operados en los departamentos de compras y con el mismo personal, bajo la misma normativa y sujeta a procesos similares de control y fiscalización, y respondiendo a los mismos objetivos para dichos procesos el Ministerio desarrollo el Reglamento de Compras y Contrataciones del Ministerio de Gobernación. A continuación un detalle del reglamento desarrollado con todos los pasos de cada proceso en particular.

- Compra directa de bienes y o suministros. En los siguientes incisos se detallan la parte de cada una de los formas de compras que pueden ser usadas por el ministerio que son como área común en los diferentes proceso.

- Objetivo: Adquirir los bienes, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de las Unidades, direcciones y despachos de la dirección superior del ministerio de gobernación.
- Alcanza todas las dependencias sujetas a la dirección superior del ministerio de gobernación.
- Sistema de gestión en control y seguridad BASC del ministerio de gobernación.
- Fundamento jurídico: decreto No. 57-92 del Congreso de la República, Ley de contrataciones del estado; el acuerdo gubernativo No. 1056-92 reglamento de la Ley de contrataciones del estado; acuerdo gubernativo No. 635-2007 “acuérdesse emitir el reglamento orgánico del Ministerio de Gobernación”; acuerdo ministerial No. 2244-2007 “reglamento interno que establece la estructura orgánica de las direcciones del Ministerio de Gobernación”.

- Políticas y normas

- La coordinación de compras es la única responsable de seleccionar al proveedor que proporcionará los bienes, suministros y/o servicios.

- El monto máximo para realizar una compra directa de bienes es de hasta 90,000.00.
- Cuando se asigne un proveedor y el respectivo precio de los bienes o suministros sea mayor al de otros proveedores, se debe razonar si la calidad, tiempo de entrega y servicios adicionales dan valor agregado y son mejores para el proveedor asignado, en comparación con otro(s) proveedor(es).
- Las solicitudes de cotización de bienes o suministros se realizan a los proveedores por vía telefónica, fax, correo electrónico, o a través del portal de Guatecompras.
- Los bienes o suministros comprados son entregados en la coordinación de almacén e inventarios. En la factura el proveedor debe describir exactamente los bienes, suministros y/o servicios que está prestando. Las facturas cambiarias deben estar acompañadas por su respectivo recibo de caja. La persona que solicitó el servicio debe enviar carta de satisfacción, posteriormente de haber recibido el servicio. A los servicios agua, luz, teléfono, renta de fotocopiadora, suscripciones de periódicos, alquileres inmobiliarios, entre otros que se pagan mensualmente no se les adjunta carta de satisfacción.

➤ Detalles del proceso de compra directa

- De Q. 0.00 a Q. 10,000.00 una cotización, y De Q. 10,000.00 a Q. 30,000.00 sin publicación en Guatecompras por medio de 3 cotizaciones y cuadro comparativo de precios.
- Dictamen técnico: Es un documento en el cual un técnico especializado en la materia da su opinión sobre los aspectos técnicos identificados como parte de las bases.
- Constancia de disponibilidad presupuestaria (CDP): Como su nombre lo indica es una constancia en donde se estipula la disponibilidad sobre determinado renglón y evento relacionado, garantizando así al proveedor el pago de sus bienes, servicios o suministros.
- Contraloría General de Cuentas: Es una institución técnica descentralizada con

funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los Organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas.

- Orden de compra (OC): Es un documento generado a través del sistema de contabilidad integrada en el que se plasma y detalla el requerimiento, para la compra de bienes, suministros o equipos.
- Renglón presupuestario: Es el código por el cual se determina el tipo de gasto que se generará por una compra.
- SICOIN: Es un sistema de contabilidad integrado para el registro contable de todas las actuaciones financieras del estado.
- SIGES: Sistema de gestión y procedimientos de todos aquellos gastos que erogan las entidades del gobierno para el registro de las compras.
- Formulario 1H: Es un formulario autorizado por la Contraloría General de Cuentas, en el cual se registra los materiales, suministros y bienes que se ingresan a la institución, llenados y firmados por la coordinación de almacén e inventarios.
- Indicadores: número de compras directas realizadas/número de requerimientos de compra de bienes y suministros recibidos*100= porcentaje de atención.

➤ Descripción del proceso en compra directa: De Q.0.00 hasta Q.30,000.00

- Compra directa competitiva por el sistema Guatecompras.
- Objetivo: Transparentar la compra directa captando los proveedores que estén interesados en ofertar, a la vista del público, publicando en Guatecompras la solicitud de compra.
- Fundamento: acuerdo ministerial 24-2010 del ministerio de finanzas públicas, normas de transparencia en los procedimientos de compra o contratación pública jurídico.
- Políticas y normas:
- Cuando se estima que el precio de una compra pueda ser igual o superior a

Q10,000.00 o que su valor sea menor pero que no se encuentre fácilmente en el mercado, se publica en Guatecompras para recibir ofertas electrónicas.

- Si el expediente no cumple con lo establecido se devuelve al solicitante, para completar lo correspondiente y posteriormente continuar con el trámite.
- En Guatecompras se debe verificar que el producto no esté en contrato abierto, de ser así, esta debe ser la primera opción para realizar la compra, se deberá tomar en cuenta que la compra por contrato abierto incide en mejores precios y hacen más económica la adquisición.
- La publicación debe contener las características del bien que se necesita obtener.
- Se puede adjudicar la compra con una sola oferta electrónica siempre y cuando cumpla con las especificaciones solicitadas.

➤ Compra directa, competitiva por el sistema Guatecompras.

- Requerimiento: Con el formulario que da origen a la solicitud de la compra. En la modalidad de compra electrónica por Guatecompras. Sistema de información de adquisiciones de compra. Existen dos modalidades; concurso público: compra directa competitiva y concurso restringido: solo pueden participar las personas invitadas. Dicha modalidad de compra inicia por un monto de Q.30,000.00 hasta Q.90,000.00.
- Bases o términos que contienen los requisitos que debe reunir la oferta.
- Oferta electrónica: Es la oferta que el proveedor ofrece públicamente a través del sistema de Guatecompras.
- Concurso público: concurso que invita a participar a todo proveedor que esté interesado en hacerlo y que se dedique permanentemente a la actividad relacionada.
- NOG: Número de operación en Guatecompras.
- Justificación: Es el documento en el cual se debe justificar la necesidad de la compra, así como determinar que se carece del mismo para poder realizar el procedimiento respectivo.

- Constancia de disponibilidad presupuestaria: Como su nombre lo indica es una constancia en donde se estipula la disponibilidad sobre determinado renglón y evento relacionado, garantizando así al proveedor el pago de sus bienes, servicios o suministros.

- Modalidad de compras por cotización

- Objetivo: Adquirir los bienes, suministros y/o servicios necesarios para el funcionamiento de las Unidades, Direcciones y Despachos de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación, cuyo monto es mayor a Q.90,000.01 hasta Q900,000.00 cumpliendo con lo establecido en la ley y normas internas del Ministerio de Gobernación.

- Modalidad de compras por licitación

- Objetivo: Adquirir los bienes, suministros y/o servicios necesarios para el funcionamiento de las unidades, direcciones y despachos de la dirección superior, cuyo monto es mayor a Q.900,001.00 en adelante, cumpliendo con lo establecido en la ley y normas internas del Ministerio de Gobernación.

Todos los procesos están sujetos al mismo procedimiento, así que con las muestras planteadas creo que son suficientes para determinar el marco teórico del de la gestión administrativa que estamos investigados en la presente tesis. (Ver cuadros de procesos en anexos).

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente todas las organizaciones enfrentan la necesidad de poseer un alto nivel de eficiencia, lo que demanda mejorar el servicio. Cada una de las instituciones cuenta con sus propias características que las hace únicas y exclusivas y la manera cómo se desarrolla la gestión administrativa y el medio del ambiente interno que repercute en el comportamiento y en la gestión del personal.

En los procesos de gestión administrativa de todas las direcciones generales y autónomas adscritas al ministerio de gobernación de la república de Guatemala existe un departamento de compras el cual es el responsable de la ejecución de los procesos de compras y requisiciones, procesos que se deben realizar de acuerdo con las leyes establecidas por el congreso de la república, que regulan dichas actividades, las que son de vital importancia en el desarrollo de los procesos administrativos y el funcionamiento tanto del ministerio como de las instituciones bajo su jurisdicción, estas acciones están normadas y se autorizan y supervisan por la dirección financiera del mismo; la que debe velar por que se realicen observando todos los pasos y procedimientos que se requieren.

De la manera en que se solicitan las cotizaciones para las compras establecidas dentro de rangos establecidos, la redacción de bases para el desarrollo de los eventos de compra en los rangos mayores establecidos por la misma normativa de los insumos que requieren las diferentes dependencias del Estado, el personal de acuerdo con las normas de la ley de servicio civil debe estar capacitado en todo lo relacionado con los procesos de gestión administrativa para la realización de su trabajo, pero en la práctica la mayoría desconocen los procesos establecidos, la legislación, o bien las guías de compras elaboradas para dichos fines, por el manejo de los procedimientos adecuados para la elaboración de bases para la realización de eventos tanto de cotización como de licitación, lo que ocasionan retrasos en la gestión de dichos trámites o bien la anulación de los mismos, produciendo pérdida de tiempo afectando directamente lo establecido por la ley en cuanto a los plazos y tiempo establecidos para la adquisición de dicho bien

o servicio.

Todos los procesos están fiscalizados por instancias de control y transparencia, lo que en muchas ocasiones redundan en la lentitud de los mismos por los reparos y errores que pueden ser sujetos de impugnación en cualquiera de los departamentos de compras de las entidades gubernamentales, como compras directas sucesivas de los mismos insumos, aun así al hacer las adjudicaciones se presentan reparos por parte de los oferentes como de la contraloría general de cuentas. La inadecuada elaboración de las bases de los diferentes eventos también puede causar retrasos en las adquisición de bienes y servicios y la escasa ejecución presupuestaria al anular o prescindir de dichos eventos. Por lo descrito surge la siguiente interrogante: ¿Cómo es la gestión administrativa en los diferentes departamentos de compras del Ministerio de Gobernación de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar cómo es la gestión administrativa en los departamentos de compras y requisiciones del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer si existen mecanismos de planeación para la gestión de compras y contrataciones dentro del Ministerio de Gobernación.
- Determinar cómo es el proceso de la organización para la realización de los diferentes procesos de compras y contrataciones den el Ministerio de Gobernación.
- Investigar si existe una motivación clara por parte de los directores hacia todo el

personal de los diferentes departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación.

- Determinar si existen mecanismos de control en los diferentes procesos y eventos de compras y contrataciones dentro del Ministerio de Gobernación a efecto de evitar anulaciones dentro de las bases de cotización y licitación, así como minimizar la discrecionalidad en la adquisición de bienes y servicios.

2.2 Variable e Indicadores

- Variable

- Gestión Administrativa

2.2.1 Definición conceptual

- (Robbins/Coulter 2005) Gestión Administrativa: Es el conjunto de acciones mediante las cuales el director desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, para poder tomar las mejores decisiones en la empresa o institución que dirige.

2.2.2 Definición operacional:

La gestión administrativa dentro del Ministerio de Gobernación de Guatemala, se define como las políticas y procedimientos establecidos para los diversos procesos administrativos, tales como la planeación, la organización, la dirección y el control para una aplicación óptima y eficiente de los recursos con los que se cuentan para la adquisición de bienes y servicios.

➤ Indicadores

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.3 Alcances y límites

- a) Alcances: La investigación se centró en determinar cómo se realiza la gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, con el fin de establecer las deficiencias y necesidades para lograr desarrollar eficazmente los deferentes eventos, así como también la optimización del gasto y la transparencia en todos los procesos.
- b) Límites: No existió ninguna limitación para el desarrollo de la presente investigación.

2.4 Aporte

El tema de investigación se dirigió a los analistas de los diferentes departamentos de compras, directores de los departamentos de compras, directores administrativos y financieros de las diferentes dependencias del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, para encontrar las deficiencias administrativas y plantear sugerencias que ayuden a mejorar los procesos de compras y contrataciones. Además a la correcta elaboración de bases de eventos de cotización y licitación a efecto de disminuir la cancelación de eventos programados y no incurrir en reparos por parte de la contraloría general de cuentas de la nación.

En la mayoría de los encuestados el personal está dispuesto a capacitación en lo relacionado a la gestión administrativa de los procesos de compra y reconocen sus

debilidades en las normativas establecidas para su aplicación, específicamente en las compras directas y por excepción las cuales generan poca transparencia de la gestión. En el anexo a) se define el plan de capacitación para el personal del departamentos de compras del ministerio de gobernación es cual brinda un aporte sustancial en esta investigación.

Así también será como referencia para futuras investigaciones de los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la universidad Rafael Landívar para que tengan información importante que pueda ser útil en temas relacionados a la investigación.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con el personal femenino y masculino, que trabajan para el Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, en los diferentes departamentos y dependencias, que de acuerdo con la descripción de puesto y la preparación académica serán los Jefes del departamento de compras, analistas de compras del departamento, directores financiero-administrativos, sin tomar en cuenta si son hombres o mujeres.

3.2 Población y muestra:

Por el carácter de la presente investigación se utilizó el total del personal directamente involucrado en la gestión que es de 74, ver desglose a continuación.

Número	Puesto	Cantidad
1	Coordinador de compras.	7
2	Auxiliares de compras.	28
3	Analistas de compras.	18
4	Coordinador de presupuesto.	2
5	Coordinador de contabilidad.	2
6	Coordinador de tesorería.	2
7	Coordinador de Almacén e Inventario.	7
8	Vice-despacho ministerial.	1
9	Asesor de Procesos de Contratación.	2
10	Director de la DISAF.	2
11	Analista de UDAF.	3
	Total	74

Fuente: Elaboración propia (2014), basado en entrevistas realizadas a jefes de Departamentos y personal de compras del Ministerio de Gobernación.

3.3 Instrumentos

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

a) Boletas de opinión:

A través de estas boletas se encuestaron los coordinadores de compras, auxiliares de compras, analistas de compras, coordinadores de presupuesto, coordinadores de contabilidad, coordinadores de tesorería y coordinadores de almacén e inventarios, haciendo un total de 74 encuestados.

b) Entrevistas:

Las entrevistas se realizaron en el vice-despacho ministerial administrativo, con los asesores de los procesos de compras y contrataciones, los directores de Disaf y analistas de udaf. 8 entrevistas.

3.4 Procedimiento

- Selección del tema: Se presentaron las fichas de tres temas de investigación, con sus respectivas hipótesis, preguntas, objetivo general y objetivos específicos, para la escogencia y aprobación del tema que tuviera mayor impacto y aporte.
- Aprobación del tema: Se aprobó el tema “Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala”, por su relevancia y actualidad.
- Investigación y elaboración del marco teórico: Se procedió a elaborar el marco teórico, a través de la investigación bibliográfica sobre las variables a investigar.
- Elaboración de capítulo II: En este capítulo se desarrolló el planteamiento del problema, así como la definición del objetivo general y objetivos específicos, análisis de las variables e indicadores, los alcances y límites encontrados en la investigación y el aporte que se pretende dejar.
- Método: En este capítulo se definieron los sujetos, la población y muestra, los instrumentos y procedimientos realizados en este trabajo investigativo.

- Presentación de resultados: Se procedió a plasmar lo reflejado en la investigación de campo realizada, a través de tablas y graficas comparativas, como su respectiva interpretación de los resultados.
- Análisis y discusión de resultados: En este capítulo se evidenciaron los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los diferentes operadores de la gestión administrativa de los diferentes departamentos de compras del Ministerio de Gobernación.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones: Se determinaron las conclusiones con sus respectivas recomendaciones de acuerdo a las variables e indicadores en estudio.
- Clasificación de referencias bibliográficas: Se clasificaron y elaboraron las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo de la elaboración de la tesis.
- Anexos: Se procedió a documentar con los anexos respectivos la propuesta del plan de capacitación, así como las boletas utilizadas en la investigación de campo y el organigrama de la institución investigada.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Instrumento analizado: Boleta Número 1. Dirigida a directores, jefes y operadores de los diferentes departamentos de compra de las instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala

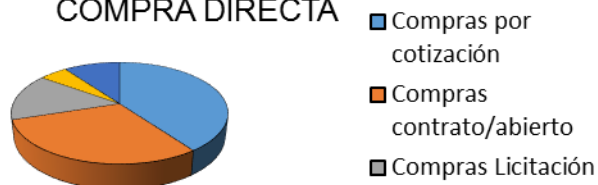
1. ¿Cuáles son los procesos de compra que están sujetos a una planificación anual?

Tabla 1. Procesos de compra

Categoría	Fr	Pr
Compra directa	29	40%
Compra por cotización	22	30%
Compra contrato/abierto	11	15%
Compra licitación	4	5%
Compra por excepción	8	10%
Total	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 1. PROCESOS DE COMPRA DIRECTA



Fuente: Tabla No.1

El análisis de las respuestas de la interrogante uno, se puede establecer que la mayoría de requisiciones en las dependencias del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, se realizan por medio de cotización, y de acuerdo con la ley para efectuar una compra se solicitan tres de diferentes oferentes y así comprar la propuesta que ofrezca la mejor calidad y el más bajo precio, en segundo lugar las compras que se hacen a través del contrato abierto, que es un arreglo previo que el gobierno hace con diferentes oferentes para tener ofertas con precios estables y accesibles a todas las dependencias gubernamentales. Este instrumento se usa en compras de último momento y de montos bastante bajos.

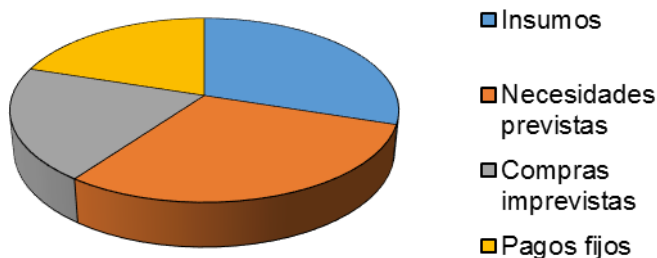
2. ¿Que parámetros se toman en cuenta para la planificación de las compras a largo, mediano y corto plazo?

Tabla 2. Planificación Anual

Categoría	Fr	Pr
Insumo de proyecto	22	30%
Necesidad prevista	22	30%
Compras imprevistas	15	20%
Pagos fijos	15	20%
Total	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 2. PLANIFICACIÓN ANUAL



Fuente: Tabla 2

De acuerdo con las respuestas analizadas se estableció que los porcentajes establecidos en la compra de insumos de funcionamiento y necesidades previstas están al mismo nivel, teniendo un porcentaje en cada presupuesta para las compras imprevistas y los pagos fijos, como teléfono, energía eléctrica, rentas, etc. En este sentido todas las instituciones planifican de acuerdo con sus necesidades y lo ejecutan de acuerdo con lo autorizado.

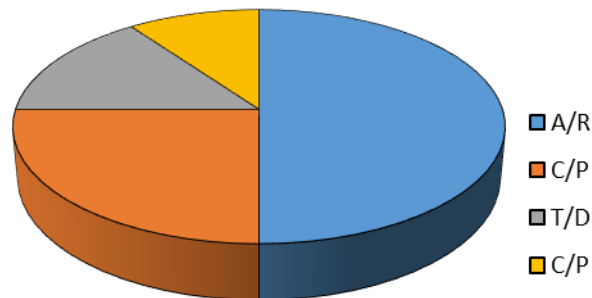
3. ¿Cuál de estos procesos son parte importante en la organización de las compras?

Tabla 3. Trámite de requisición

Categoría	Fr	Pr
Autorización	37	50%
Contacto/pproveedores	18	25%
Toma de decisiones	11	15%
Control de precios	8	10%
Total	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 3. TRÁMITES DE REQUISICIÓN



Fuente: Tabla 3

Esta tabla reflejó que la mayoría de gestiones de compra requieren de una autorización superior, con excepción de los pagos fijos de cada institución que están previamente autorizados y presupuestados, que el contacto con los proveedores es secundario o sea un 25% y que la toma de decisiones finales está en manos de muy pocas personas, especialmente en los jefes o en la autoridad establecida en la cadena de mando y representa un 15% el control de precios de mercado es mínimo.

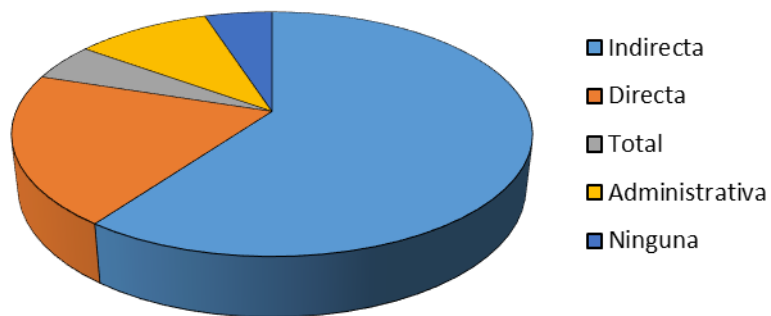
4. ¿Cuál es su responsabilidad dentro del proceso de control?

Tabla 4. Procesos de control y responsabilidad

Categoría	Fr	Pr
Indirecta	44	60%
Directa	15.5	20%
Total	3.7	5%
Administrativa	8	10%
Ninguna	3.7	5%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 4. PROCESOS DE CONTROL Y RESPONSABILIDAD



Fuente: Tabla 4

La tabla anterior nos mostró que la responsabilidad en la gestión de compras está compartida entre los diferentes operadores de presupuesto de cada una de las instituciones que forman parte del ministerio de gobernación, el 60% de los encuestados manifestaron tener responsabilidad indirecta en el proceso de trámite y la responsabilidad directa en el 20% de los operadores a nivel de cuadros medios y la responsabilidad total recae en los jefes o directores que representan apenas el 5% de la muestra.

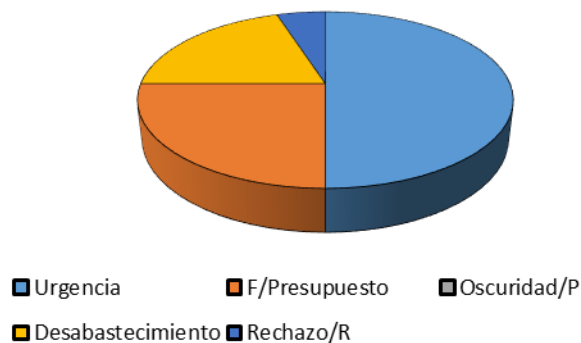
5. Marque ¿Cuál de estas acciones afecta a la organización de los proceso de compra?

Tabla 5. Problemas administrativos

Categoría	Fr	Pr
Urgencia-producto	37	50%
Falta-presupuesto	18.5	25%
Oscuridad-pedido	0	0%
Desabastecimiento	14.8	20%
Rechazo - requisiciones	3.7	5%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 5. PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Tabla 5

De acuerdo con la tabla 5, 50% de los encuestaron manifestaron que el problema que enfrentan es que la requisiciones vienen con carácter de urgente, y el segundo problema es la falta de presupuesto, esto afecta a las entidades del ministerio que tienen que responder a productos de consumo, y se les agota el presupuesto disponible por la variante de los precios de mercado, y el otro problema serio es los productos que no existen en el mercado, y tienen que ser cotizados en el exterior.

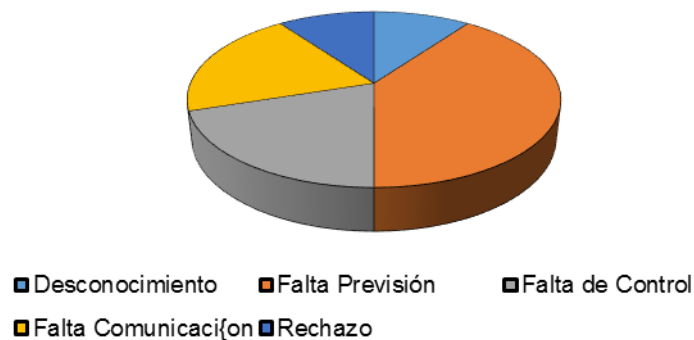
6. Marque ¿Cuál de estos parámetros afecta la dirección correcta de los procesos de compra?

Tabla 6. Parámetros de Dirección

Categoría	Fr	Pr
Desconocimiento del mercado	8	10%
Falta de previsión	30	40%
Falta control de resultados	15	20%
Falta de comunicación	15	20%
Rechazo de requisiciones	6	10%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 6. PARÁMETROS DE DIRECCIÓN



Fuente: Tabla 6

El cuestionamiento de la tabla 6, reflejó la problemática de las instituciones del ministerio en un 40% las respuestas marcaron falta de previsión en las requisiciones aunque estas responde al manejo de un plan anual de gastos, ya que lo planificado regularmente responde a pagos fijos y gastos establecidos de acuerdo con la naturaleza de la institución, esta falta de previsión afecta el manejo de lo presupuestado y provoca el traslado de partidas para efectuar dichas gestiones de compra, cuando la naturaleza del insumo responde al funcionamiento de la institución, como compra el servicio para actividades no programadas o eventos que requieren material no proyectado.

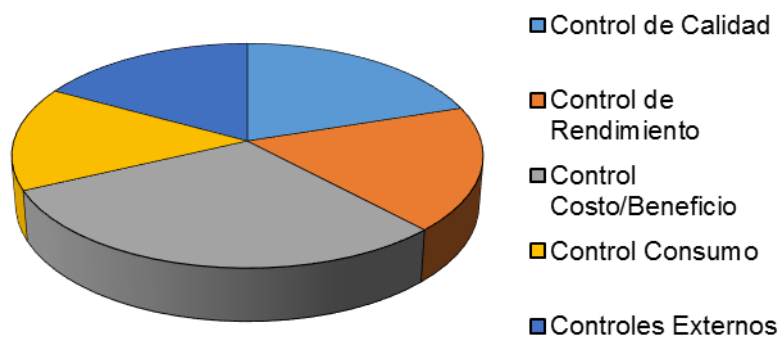
7. ¿Qué controles aplican en la gestión de compras de su dependencia?

Tabla 7. Control de resultados

Categoría	Fr	Pr
Control de calidad	15	20%
Control de rendimiento	14	18%
Control costo/beneficio	22	30%
Control de consumo	11	15%
Controles externos	12	17%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 7. CONTROL DE RESULTADOS



Fuente: Tabla 7

La tabla 7, nos mostró la existencia de controles tanto internos como externos, y los porcentajes varían de acuerdo con el tipo de control que se observe en cada una de las entidades, 20% manifestó que existen controles de calidad en los bienes adquiridos, 30% se manifestó sobre un control estricto en lo relacionado con el costo-beneficio del bien adquirido en favor de la institución, 15% expresaron que en su institución existen controles de consumo y solamente el 17% se manifestó en lo relacionado con los controles externos a que están sujetas las entidades del estado por parte de la contraloría general de cuentas de la nación.

8. De acuerdo con el control de procesos de compra ¿Cuál es el registro de evaluación de resultados de los procesos realizados? En los procesos siguientes:

Tabla 8. Control y registro de resultados

Categoría	Fr	Pr
Procesos sin problema	52	70%
Procesos con problemas	0	0%
Procesos anulados	9	12%
Procesos rechazados	13	18%
Procesos Inconclusos	0	0%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 8. CONTROL Y REGISTRO DE RESULTADOS



Fuente: Tabla 8

La tabla 8 reflejó que 70% de los procesos realizados sin problema están registrados y se lleva un control sobre ellos para poder distribuir el insumo en las áreas que lo solicitaron o donde su utilidad es vital. No se lleva ningún registro de los procesos con problemas o inconclusos y 12% se pronunció por los procesos anulados debido a que deben repetirse o esperar ordenes de la superioridad, igualmente los procesos rechazados por cualquier motivo administrativo o impugnaciones presentadas se registra aunque solo el 18% se manifestó al respecto.

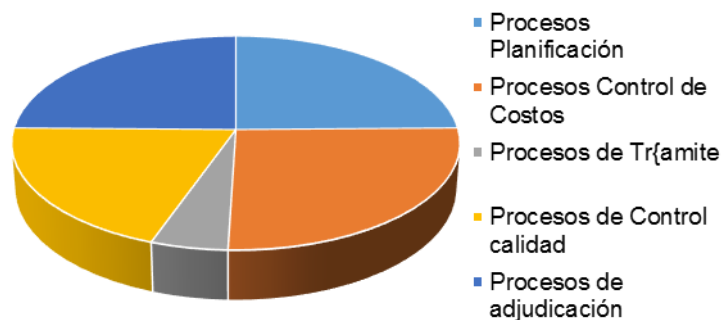
9. De acuerdo con los controles la institución ¿Cuáles son los procesos de control en los diferentes pasos del proceso?

Tabla 9. Procesos de gestión

Categoría	Fr	Pr
Procesos de planificación	18	25%
Procesos control costos	18	25%
Procesos de trámite	4	5%
Procesos control/calidad	15	20%
Procesos de adjudicación	19	0%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 9. PROCESOS DE GESTIÓN



Fuente: Tabla 9

En la presente tabla encontramos porcentajes estandarizados en el 25%, debido a que todas las entidades tienen que presentar sus proyectos de presupuesto ante el departamento financiero del ministerio de gobernación, para que este a su vez lo incluya dentro del proyecto general de gastos del ministerio, después de hacerle los recortes y las revisiones permanentes, en ese sentido el porcentaje equivale a un 100% porque todas las instituciones deben presentar su planificación de acuerdo con la ley de compras y contrataciones, y lo mismo se aplica a los otros ítems, y la imprevisiones se deben a los recortes a los que están sujetos los proyectos anuales. Este mismo proyecto ministerial el recortado por el gobierno central y por el congreso de la republica al ser aprobado.

4.2 Resultado de las encuestas realizadas por el instrumento número dos, dirigido a directores, jefes, analistas y operativos de los departamentos de compras de las instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala.

De acuerdo con la boleta número 2, estas encuestas fueron directas sobre dos parámetros diferentes, el primero sobre la aplicación o no de determinados aspectos sobre la gestión y la segunda sobre conceptos cualitativos de la aplicación de los indicadores en los problemas de compra de la gestión administrativa.

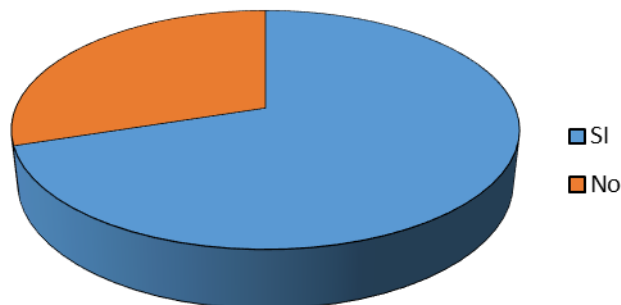
10. ¿Todas las compras de la institución por ley están sujetas a un proceso de planificación anual, existen algunas compras que no están sujetas a este proceso?

Tabla 10. Planificación Anual

Categoría	Fr	Pr
Si	52	70%
No	22	30%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 10. PLANIFICACIÓN ANUAL



Fuente: Tabla 10

Esta tabla nos demostró que 70% de la gestión de compras del ministerio de gobernación está sujeta al proceso de planificación anual, establecido en la ley de compras y contrataciones, y el 30% restante la respuesta fue negativa, y de acuerdo con las respuestas cualitativas la mayoría coincidió en la naturaleza del funcionamiento de cada una de las entidades del ministerio, representan diferentes dificultades en su propios procesos de compra, funcionamiento de cada una de las entidades del ministerio, representan diferentes dificultades en su propios procesos de compra, porque hay compras que se pueden proyectar, pero no planificar exactamente como la alimentación de los presos de las cárceles del sistema penitenciario, o bien la alimentación de las tres escuelas de la policía nacional civil, o los gastos de combustible, estos gastos aunque tienen un rubro dentro del presupuesto de la institución y del ministerio, son en la realidad una proyección que pueden aumentar a disminuir, de acuerdo con factores que la institución o el ministerio no puede controlar, (aumento de la población reclusa o aumento en los productos de la canasta básica) todas estas compras quedan contempladas en porcentaje de gastos fuera de la planificación anual, además de los gastos imprevistos de las gobernaciones causados por los desastres naturales, etc.

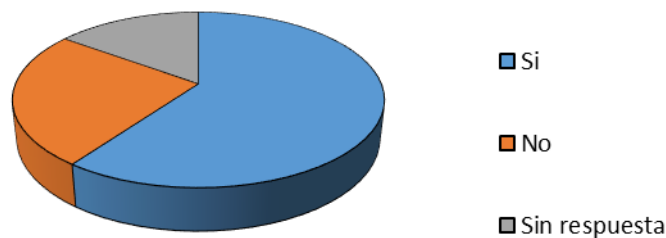
11. ¿De acuerdo con la ley, la planificación del gasto es un proyecto institucional, cada departamento en particular presenta sus proyecciones particulares?

Tabla 11. Planificación y proyección anual

Categoría	Fr	Pr
Si	44	60%
No	19	25%
Omitió Responder	11	15%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 11. PLANIFICACIÓN Y PROYECCIÓN ANUAL



Fuente: Tabla 11

Todas las instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala deben elaborar su planificación anual de acuerdo con lo establecido en la ley de presupuesto de gastos de ingresos y egresos de la nación. Debido al parámetro anterior el 60% expresó que los gastos tiene que sujetarse a los lineamientos del ministerio y 25% expresaron que el ministerio tiene bajo su control entidades como la Tipografía Nacional, el Diario de Centro América, la radio TGW, El Sistema Penitenciario, etc. que también planifica de acuerdo con las necesidades específicas de sus instituciones y es en esta parte donde se toma en cuenta las proyecciones de cada una de ellas, hubo un porcentaje que omito responder.

12. ¿Todo proceso de compras y adquisiciones está gestionado dentro de una organización administrativa clara y operativa en el departamento de compras y contrataciones de la institución?

Tabla 4.12 Organización administrativa

Categoría	Fr	Pr
Si	48	65%
No	15	20%
Omitió Responder	11	15%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)



Fuente: Tabla 12

Todas las instituciones del ministerio de gobernación de la república de Guatemala, son operadores del sistema presupuestario del mismo, así que de acuerdo con a su tamaño así es su departamento financiero y su sección de compras, con sus respectivas jefaturas, en la tabla 4.12 se observó que el 65% respondió afirmativamente, por la existencia de un sistema claro y organizado de compras, en algunos casos por su capacidad, estas actividades recaen en la responsabilidad de una o dos personas a eso se debe la respuesta negativa del 20%, y los que omitieron responder representan a los empleados administrativos que su función es contable y ocupan puestos administrativos de trámites burocráticos en la gestionen de pagos y elaboración de documentos de control. En la respuesta cualitativa la mayoría opino que todas las gestiones de compra se realizan de acuerdo con lo establecido en la ley de compras y contrataciones y que aunque la organización no sea muy clara el objetivo primordial el realizar sus actividades y gestiones administrativos apegadas a la ley para garantizar la transparencia de la gestión.

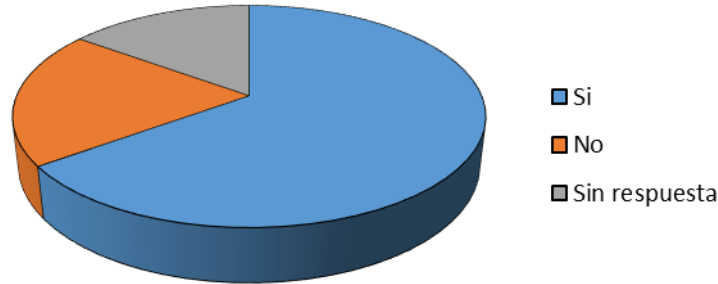
13. ¿De acuerdo con la gestión administrativa en los procesos de compras, los resultados son los esperados de acuerdo con las necesidades de la institución?

Tabla 13. Gestión administrativa y los resultados

Categoría	Fr	Pr
Si	48	65%
No	15	20%
Omitió responder	11	15%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 13. GESTION ADMINISTRATIVA Y LOS RESULTADOS



Fuente: Tabla 13

En la tabla anterior el 65% de las gestiones de compra arrojaron los resultados esperados, buen precio, calidad y gestión transparente, en algunos casos de acuerdos con las respuestas cualitativas del cuestionamiento anterior, algunos operadores se quejaron de que los insumos no siempre tienen la calidad de lo que solicitaron o planificaron, esto debido a la búsqueda de precios bajos, por eso el 20% respondió negativamente, ya que los productos que se compran no responden a las especificaciones de calidad y duración de demandan de los mismos, en ese sentido los que califican y toman las decisiones en las juntas calificadoras no corresponde a la intención que se propone del insumo solicitado o del bien en cuestión, por ejemplo se compran sillas secretariales, sujetas a inventario, en la actualidad son bienes muebles desechables.

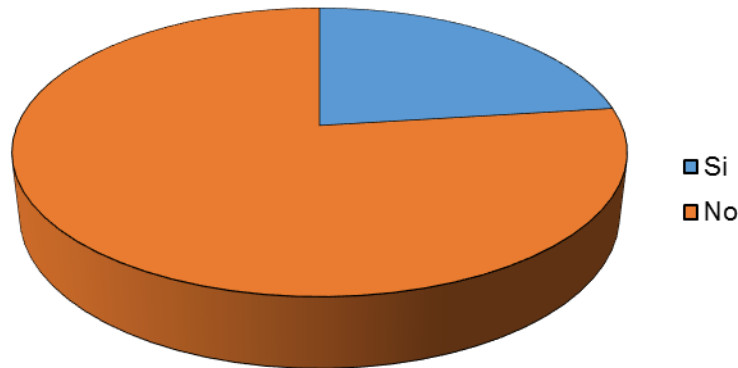
14. ¿El personal del departamento de compras está recibiendo motivación y capacitación, constante para el buen desarrollo de su trabajo en el proceso de gestión de compras?

Tabla 14. Motivación

Categoría	Fr	Pr
Si	17	23%
No	57	77%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 14. MOTIVACIÓN



Fuente: Tabla 4.14

En la gráfica 14 podemos ver el alto porcentaje (77%) de operadores de gestión administrativa de compras, de las diferentes instituciones del ministerio de gobernación, que manifestaron que no reciben cursos de capacitación ni mucho menos de motivación, y añadieron que la mayoría llegan aunque calificados académicamente a aprender los procesos de gestión de compras a las instituciones donde prestan sus servicios, ya sea por desconocimiento de la ley o simplemente porque no fueron capacitados específicamente en dicha área, y algunos manifiestan que el departamento donde laboran les ha servido de escuela.

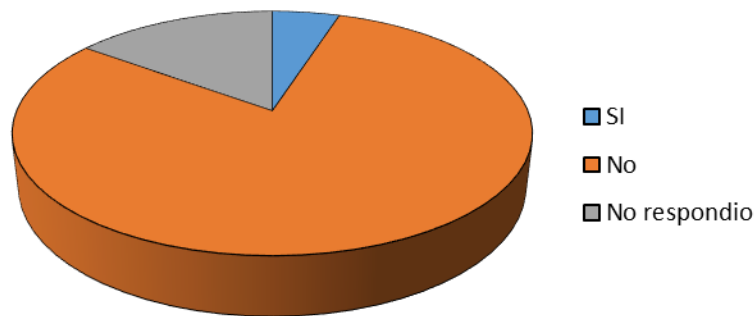
15. ¿La capacitación es periódica en el desarrollo de las actividades de su departamento de compras y contrataciones?

Tabla 15. Capacitación

Categoría	Fr	Pr
Si	4	5%
No	59	80%
No respondió	11	15%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 15. CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla 15

La gráfica 15 es elocuente al reflejar que 80% de los encuestados respondieron que no reciben ninguna clase de capacitación para la realización de su trabajo, en las respuestas cualitativas, manifestaron que debido a esto muchos de los procesos de compras, especialmente en las licitaciones, en las que las cantidades son elevadas y los montos a pagar son muy altos, surgen muchos errores, de forma y de fondo, y muchas veces son impugnados por algún oferente al darse cuenta de los errores cometidos en los procesos, por ejemplo en la compra de armas de la policía nacional civil, la que se realizó por excepción, proceso que duró más tiempo de lo necesario y que fue enmendado por los errores cometidos en el proceso, y señalados por la opinión pública

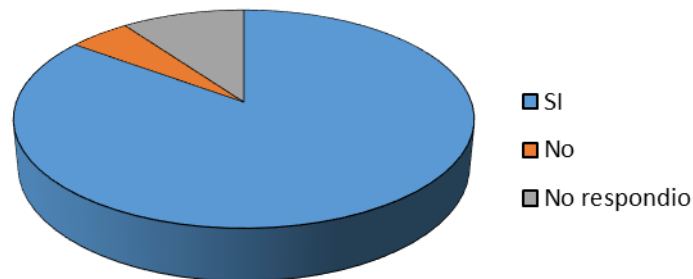
16. ¿Existen los mecanismos de control y resultados en los diferentes procesos y eventos de compras y contrataciones en su departamento de compras a efecto de contratar la mejor calidad, los mejores precios y evitar anulaciones dentro de las bases de cotización y licitación?

Tabla 16. Control

Categoría	Fr	Pr
Si	63	85%
No	4	5%
No respondió	7	10%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 16. CONTROL



Fuente: Tabla 16

La tabla y la gráfica 16 nos mostró que todos los procesos de gestión de compra en las diferentes entidades que conforman el Ministerio de Gobernación, existen rigurosos mecanismos de control administrativo, en todos los procesos de gasto y ejecución presupuestaria, 85% respondieron afirmativamente, y en las respuestas cualitativas coincidieron en que la mayoría de instituciones cuentan con fiscalización interna y fiscalización externa, ya que la ley así lo establece, en todos los procesos que todos los operadores de presupuesto están involucrados, y aun siendo tan rigurosos los controles, se han detectado actos de no transparencia y corrupción, aunque coinciden que todos los procesos son legales.

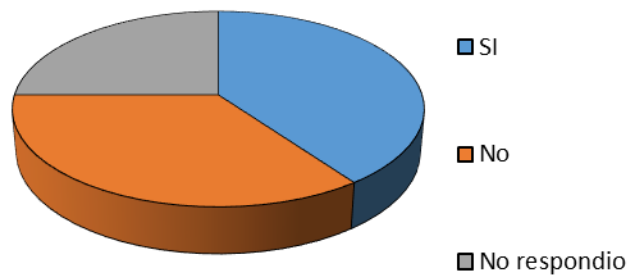
17. ¿Los sistemas de control ayudan a minimizar la discrecionalidad en la adquisición de bienes y servicios?

Tabla 17. Control y discrecionalidad

Categoría	Fr	Pr
Si	30	40%
No	26	35%
No respondió	18	25%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 17. CONTROL Y DISCRECIONALIDAD



Fuente: Tabla 17

En la tabla anterior, 40% respondió que los controles cruzados ayudan para que al momento de realizar las gestiones de compras, estas se realicen de una manera consensuada a fin que las adquisiciones y los trámites de las mismas sean transparentes, 35% de los encuestados manifestaron que la decisión final casi siempre es tomada por la jefatura o bien por la comisión de adjudicaciones en los casos pertinentes, 15% no emitió respuesta alguna porque no toman parte en las decisiones finales.

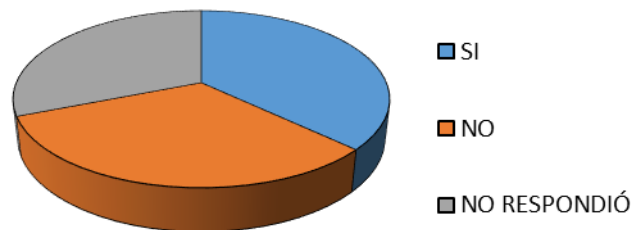
18. ¿Los trámites del proceso de compras son engorrosos para el operador como para el oferente y pueden ser contemplados en los procesos de planificación y organización?

Tabla 18. Obstáculos en los trámites

Categoría	Fr	Pr
SI	27	37%
No	24	32%
No respondió	23	31%
Totales	74	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRAFICA 18. OBSTÁCULOS EN LOS TRÁMITES



Fuente: Tabla 18

La tabla y gráfica 18 reflejaron en un 37% que para los operadores de las gestiones administrativas en los procesos de compra de las diferentes instituciones del ministerio de gobernación, resultan un tanto engorrosas tanto para los operadores como para los oferentes, debido según manifestaron a la serie de requisitos que la ley exige para ser proveedor del estado, sumado a esto el proceso de oferta y selección de insumos, el gobierno solicita que sean llenadas las requisiciones y los oferentes tienen que sujetarse a las especificaciones de las mismas, si esto no se cumple son los analistas los que tienen que emitir su punto de vista para que se realice la gestión, un 32% manifestaron que no ven obstáculos serios en la gestión sino que son parte normal del proceso de gestión, aunque manifestaron que los obstáculos se presentan cuando los insumos obtenidos no llenan las especificaciones solicitadas.

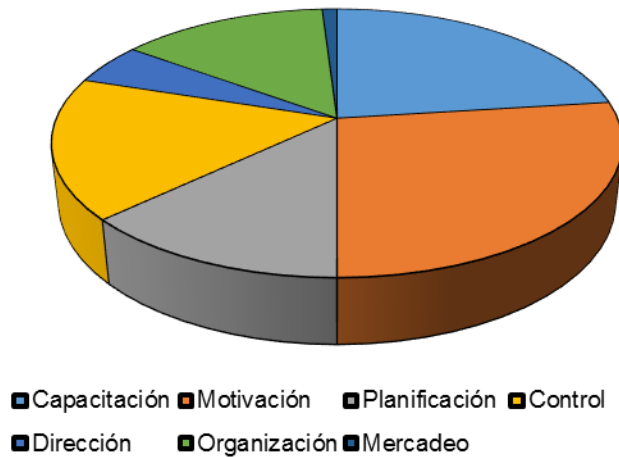
19. ¿De acuerdo con su experiencia y capacidad, cuáles cree usted que son los aspectos que se pueden mejorar en los procesos de gestión de compras?

Tabla 19. Aspectos a mejorar sugeridos

Categoría	Fr	Pr
Capacitación	17	23%
Motivación	20	27%
Planificación	9	13%
Control	12	17%
Dirección	4	5%
Organización	11	14%
Mercado	1	1%
Totales	74	100

Fuente: Trabajo de campo (2014)

GRÁFICA 19. ASPECTOS A MEJORAR



Fuente: Tabla 19

Esta fue la pregunta directa de la encuesta, y de acuerdo con las respuestas recibidas y analizadas pude establecer los parámetros siguientes: 23% expresaron que debe haber capacitación continua, 27% expresaron la necesidad de motivación, 13% se

manifestaron su interés por ser parte de la planificación, 17% manifestaron la necesidad de mejorar los controles internos para evitar el tráfico de influencias, el 5% opinó que en muchas acciones de la gestión de compras hace falta dirección, 14% indicó que existe desorganización y descontrol en los procesos de compra debido al volumen de las mismas y 1% indicó que existe un desconocimiento del mercado real y de los precios de los insumos y la necesidad de que el Ministerio de Gobernación como comprador tenga a la mano los precios del mercado común y corriente y los precios ofertados o con los que realiza las compras.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Un aspecto importante a la hora de realizar las encuestas a los operadores de la gestión administrativa de los departamentos financieros y de compras de las diferentes instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala es que 100% de las respuestas dijo si a la pregunta sobre la planificación anual de los procesos de compras, con muy raras excepciones, hecho común en todos los organismos del gobierno de Guatemala en donde los presupuestos deben responder a las directrices del plan anual de gastos y proyecciones financieras, sobre el que deben trabajar todos los ministerios y organismos descentralizados, municipalidades e Instituciones autónomas, para poder establecer el presupuesto general de la nación.

Se encontró también que el 60% de los operadores de las instituciones encuestadas opinó sobre la planificación del gasto institucional, la mayoría respondió que tenían que hacer sus requisiciones de acuerdo con la cantidad asignada en el presupuesto general del ministerio el que al mismo tiempo es parte del presupuesto general de la nación, el que responde a un plan global debidamente planificado y discutido en las diferentes instancias. Esto puede explicar el capital asignado a las diferentes instituciones no siempre responde a lo solicitado por la administración de las mismas, debiendo readecuar su planificación real al capital asignado en el presupuesto, que tal y como dice Anzuetto Barrios (2007) de la tesis titulada “Propuesta de plan de implementación del control interno administrativo para camiones de volteo” destaca que toda empresa para desarrollar sus actividades debe contar con una administración, con la finalidad de velar que todas las actividades se realicen de una forma eficiente y eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier falla en el proceso. Se pretende dar una propuesta del plan de implementación del control interno administrativo, que toda empresa debe de tener para poder lograr el éxito y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos trazados, y otra aspecto muy importante es la necesidad de implementar procesos de motivación en el desarrollo de la gestión administrativa las respuestas entre si y no estuvieron en el rango de un veinte

por ciento para el sí, y un ochenta por ciento para el no, lo que deja claro que la mayoría de los operadores, trabajan siguiendo un modelo de acomodo en el desarrollo de sus actividades o bien siguiendo únicamente los lineamientos establecidos por la institución.

En cuanto a los procesos de capacitación casi en su totalidad respondieron que en las diferentes instituciones no existen o no se proporciona capacitación de manera periódica para los operadores de los procesos de gestión de compra en las diferentes instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación.

La metodología que han adoptado para la gestión de compras en las diferentes instituciones del ministerio de gobernación según quedó reflejado en la tabla de la encuesta 2.1.1, se basan en lo establecido por la Ley de Compras y Contrataciones de la República de Guatemala, que establece las compras generales por cotización hasta cierto monto establecido, por licitación si la compra excede del monto antes indicado y por excepción si la compra es urgente y es necesario agilizar la misma de acuerdo con el carácter de la urgencia de la necesidad a satisfacer encuestas levantadas enseñanza del idioma. Las compras menores se realizan por medio de compra directa, sistema que se utiliza para realizar compras de urgencia o las que no han sido planificadas con antelación.

Se encontró que 50% de las requisiciones se realizan con el carácter de urgente y que el obstáculo más frecuente mencionado es la falta de presupuesto, o en muchos de los casos que las transferencias para dichos gastos no se realizan con la celeridad adecuada por parte el Ministerio de Finanzas Públicas, esto afecta seriamente a las entidades del ministerio que tienen que responder a la adquisición productos de consumo, y debido a los recortes y las readecuaciones presupuestarias se les agota el presupuesto disponible otro 20% se manifestó la inestabilidad del mercado por la variante de los precios, o bien cuando los insumos requeridos no están disponibles en el mercado, dependen de la importación de los oferentes o bien estos deben ser cotizados en el exterior.

Dentro de la estructuración ministerial se determinó que los procesos de planificación están sujetos a variables que no pueden ser controladas por las instituciones que conforman el ministerio, riñendo así por lo que establece la teoría de la planificación administrativa, según Fonseca, Planificación es: “El proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.” Pero de acuerdo con las respuestas marcadas en la pregunta 2.2, 30% indicaron que se planifica de acuerdo con las necesidades previstas y 30% también indicó que los insumos requeridos son indispensables para el buen desarrollo de las actividades y los proyectos de las institución y 20% que en el transcurso del ejercicio fiscal anual surgen las compras imprevistas, esta planificación o requerimiento anual va de la institución al ministerio el que a su vez lo integra a la planificación global del mismo, con las adecuaciones y recortes que cree conveniente desde el punto de vista de la dirección financiera del mismo, presupuesto que está sujeto a la aprobación del gabinete de gobierno el que a su vez lo remite al congreso para su aprobación final, donde globalmente sufre de recortes, cuando el presupuesto autorizado regresa a la institución esta tiene que replantear la planificación presentada para adecuar sus gastos no a las necesidades reales de la misma sino a los montos autorizados o disponibilidad neta para realizar su gastos, en los que van incluidas nóminas, pagos fijos, y compras.

Los operadores encuestados recomendaron como mínimo para mejorar los procesos de los departamentos financieros y de compras de las diversas instituciones que son parte del ministerio las siguientes variables, que el ministerio como tal planteo proyectos o cursos de motivación 27% y capacitación 23%, para mejorar el desarrollo de la gestión administrativa en los procesos de adquisición y compras de los departamentos aludidos

en las diferentes encuesta de mi investigación, también se manifestaron por ser parte de la Planificación Anual para mostrar las necesidades reales de cada institución, ya que según se pudo establecer, son los departamentos financieros los que hacen las propuestas sin tomar en cuenta la experiencia de los operadores, que son los que están más cerca de la realidad y en las mayoría de los casos conocen las necesidades reales de la institución para la que prestan sus servicios.

También respondieron afirmativamente sobre que todos los procesos de compras están sujetos a una organización administrativa en cada una de las instancias encuetadas, estando sujetas al control central y de presupuesto. Además estuvieron de acuerdo con la pregunta sobre la definición o establecimiento de los resultados inmediatos de los procesos de adquisición y compra. En lo que todos estuvieron de acuerdo fue en que existen mecanismos de control estrictos para garantizar la transparencia de los procesos de compra, incluyendo los controles ejercidos por la dirección de auditoria interna de la institución y las auditorias de la contraloría general de cuentas de la nación, quien cuenta con una oficina permanente dentro del ministerio. En todo lo relacionado con el buen uso de los recursos que provienen el erario nacional, siendo en su mayoría controles contables y de encuadre de gastos en los libros de control. Los sistemas de control están a la vista, inclusive la opinión pública tiene acceso a los mismos por esa razón la respuesta sobre los sistemas de control fueron afirmativas, y los mismos buscan terminar con la corrupción y el nepotismo en dichas gestiones, y estos controles ayudan a transparentar el gasto de las mismas instituciones.

VI. CONCLUSIONES

Se determinó que la gestión administrativa en los departamentos de compras del Ministerio de Gobernación es engorrosa y lenta debido a los controles administrativos que han sido implementados con el fin de eficientar y transparentar los procesos, específicamente en los eventos de cotización y licitación.

Se concluyó que hay una planificación en los procesos de compra, de las diferentes instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación, sujetos al plan general de planificación del Ministerio, y al proceso general de planificación de gastos de la nación, y ser parte del presupuesto general de gastos de la nación, estableciendo que dicha planificación no se cumple en su totalidad, porque está sujeta a recortes y adecuaciones, lo que produce en un momento dado las compras imprevistas o no presupuestadas, los operadores manifestaron que cada institución hace la planificación de sus necesidades, las que deben pasar por el proceso anterior y adecuarse con la disponibilidad de las partidas asignadas.

Se pudo determinar que hay una estructura en la organización para la realización de los diferentes procesos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación. En este aspecto, todos los departamentos de compras y contrataciones de las diferentes instituciones del Ministerio de Gobernación, están organizadas, aunque no todas cuentan con analistas y asesores especializados por la naturaleza misma de los gastos que realiza cada institución, en otros se pudo determinó que los operadores están fusionados como departamento financiero y de compras por falta de personal.

Se estableció que no existe una motivación clara por parte de los directores hacia el personal de los diferentes departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación. Ni mucho menos proyectos y cursos de motivación que eleven la moral y el entusiasmo de los operadores para la realización de su trabajo por parte de los jefes y directores.

Se llegó a concluir que todas las instituciones que pertenecen al Ministerio de Gobernación, están sujetas a mecanismos de control en los diferentes procesos y eventos de compras y contrataciones dentro del ministerio de gobernación y afuera del mismo los que están establecidos por la ley y los que se proponen dentro de los planes de presupuesto anual, con el propósito de mantener una gestión ágil transparente ante los constantes procesos de fiscalización contable y de la opinión pública en general, aunque hacen falta más controles administrativos en el fraccionamiento de las compras, lo que da lugar a la discrecionalidad de los operadores encargados.

VII. RECOMENDACIONES

Se sugiere del establecimiento de manuales de proceso más sencillos y claros, así como la eliminación de ciertos aspectos burocráticos y la especialización del personal para un mejor desarrollo de la gestión administrativa en los procesos de compras y contrataciones.

Habiendo establecido que existen procesos de planificación , en los procesos de compra del ministerio, de acuerdo con el plan operativo anual (POA), se recomienda que dentro de los procesos de planificación en los departamentos de compras, sean consensuados con la participación de todos los operadores de los diferentes departamentos financieros y de compras, para que se establezca un presupuesto real de gastos, acorde con las necesidades de la institución para al momento de asignar los rubros de gastos estos no sufran recortes significativos. Para evitar los pedidos no presupuestados o imprevistos.

Después de determinar que la organización de los departamentos de compras del Ministerio de Gobernación no es homogénea en todas las instituciones, es recomendable agilizar las estructuras de organización en ventanillas únicas a fin de acelerar de los diferentes procesos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación. Este proceso anularía pasos burocráticos que afecta el buen desarrollo de los procesos de compra, los que en la mayoría de los casos surgieron por la necesidad de control y transparencia,

Como resultado de la investigación sobre la escasa o nula participación de los directores en los procesos de motivación y capacitación, se sugiere se desarrollen cursos de motivación, trabajo en equipo y cursos de capacitación que eleven el nivel de conocimientos en las áreas de mercadeo y control de precios, para que se establezca un liderazgo por parte de los directores hacia todo el personal de los diferentes departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación.

Se estableció que todos los procesos de gestión administrativa de compras en el

ministerio de gobernación está sujeta controles rigurosos, se recomienda que los mecanismos de control en los diferentes procesos y eventos de compras y contrataciones dentro del Ministerio de Gobernación, sean más ágiles, especialmente los de la Contraloría General de Cuentas con el propósito de mantener una gestión dinámica y transparente ante los constantes procesos de fiscalización contable, ya que estos procesos regularmente entorpecen el desarrollo de la gestión de compra, además es necesario que los operadores estén sujetos a procesos de control y auto control con el propósito de mejorar el desarrollo de su trabajo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Cummings, C. y Wesley, G. (2007) **Desarrollo organizacional y Cambio.** (8ª. Ed). México: Mc-Graw Hill.

Franklin, S (2007) **Organización de Empresas, análisis y diseño y estructura.** (2ª. Ed). México: Mc-Graw Hill.

Gan, F. (2007) **Manual de Recursos Humanos.** (1ª. Ed). México: Prentice Hall.

Harold, P. y Heinz, S. (2007) **Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones.** (2ª. Ed). México: Prentice Hall.

Hellriegel, W. Slocum, J. (2009) **Comportamiento Organizacional.** (12ª.ed). Madrid: Pearson Education.

James, E. (2008) **Administración y control de calidad.** (7ª. Ed). México: Prentice Hall.

John, G., Newstrom C., y Keith, M. (2008) **Comunicación Empresarial.** (4ª. Ed). México: Mc-Graw Hill.

Kielhofner, G. (2007) **Fundamentos terapia ocupacional.** (3ª.ed). México: Prentice Hall.

Koontz, H. (2008) **Teoría de las necesidades de Maslow. Administración una perspectiva global.** (13ª.ed). México: McGraw Hill.

Koontz, J, Weihrich, T. y Cannice, H. (2008) **Administración, una perspectiva global.** (12ª. Ed). México: Mc-Graw Hill.

Marchat, R. (2007) **Actualización para el desarrollo organizacional**. (12^a.ed). México: Prentice Hall.

Méndez C. (2008) **Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención**. (3^a.ed). Internacionales Thomson Editores.

Meller, S. (2009) **Administración Moderna**, (2da. Ed) México: Prentice Hall.

Robbins, P. y Coulter, M, (2005) **Fundamentos de Administración**. (8^a. Ed). México: Pearson.

Robbins, R. y Stephen S. (2009) **Organización de Empresas México**, Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2009) **Administración Moderna de Personal**. (7^a.ed). Editorial Learning.

Rodríguez, J. y Cordero, B (2008) **Clima organizacional: la gestión de la Tecnología**. (2^a. Ed) México: McGraw Hill.

Huari Valencia, J. (2008) Tesis **Estilo de liderazgo y la gestión institucional en los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao**

Campos, F, y Loza P. (2011) Tesis **Incidencia de la gestión administrativa en la biblioteca municipal Pedro Moncayo**

ANEXOS

a) Propuesta

Plan de capacitación de la gestión administrativa en los procesos de compras y contrataciones en los departamentos financieros de la administración gubernamental.

1. Introducción

En la actualidad en las instituciones gubernamentales en todos los niveles, es de vital importancia mantener procesos de organización y planificación debido a que su observación, es un factor clave para mejorar su productividad y su desempeño general; especialmente en los procesos de adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento de las mismas y de los sectores a los que sirven, especialmente en los procesos de compra, los que están sujetos al escrutinio público como gubernamental y se prestan a manejos oscuros y poco transparentes, en las misma se habla de la posibilidad de crear mejoras en la organización, de dichos procesos para eliminar los focos de corrupción que tanto daño le han hecho a los procesos de la administración pública en general y tener clara su definición, aplicación y desarrollo.

Es importante para los departamentos financieros y de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala que exista un proceso de capacitación institucional, que permita tener la capacitación y condiciones adecuadas para que los servidores públicos estén capacitados y comprometidos con el trabajo, conectados con los resultados generales y motivados a hacer mayores contribuciones para desarrollarse profesional y personalmente. Al existir una capacitación de cultura organizacional que facilite el cumplimiento de los objetivos organizacionales porque influye en la moral, la productividad y satisfacción de los empleados.

Partiendo de los resultados de la investigación y para capacitar y formar a los funcionarios a nivel general en la gestión administrativas de procesos comercializadores y de compras, y trabajo en equipo; se presenta la propuesta sobre el

plan de capacitación para promover la gestión administrativa gubernamental en los procesos de compras a través de 3 módulos de capacitación. El módulo I trata sobre procesos de planificación gubernamental, el módulo II sobre organización y control administrativo y valores institucionales y el módulo III sobre control, dirección y trabajo en equipo.

En la propuesta también se presentan las fichas informativas de cada uno de los módulos de capacitación, los recursos a utilizar, el perfil de los capacitadores, las políticas de la capacitación, el cronograma de la capacitación y el presupuesto. Todo ello para facilitarle la ejecución de la capacitación al interior de las dependencias del Ministerio de Gobernación.

2. Justificación

El Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, como se pudo observar en la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones; presenta debilidades en lo que se refiere a los procesos de Compras y Contrataciones en las diferentes direcciones que lo conforman en los procesos de planificación, organización y dirección debido a la falta de capacitación en los procesos de gestión administrativa que es percibida solamente por la mitad de servidores públicos como buena y calificada como regular por el 37%; de ellos también se identificó que los procesos de planificación, organización y dirección de compras y adquisiciones entre los operadores es calificado como bueno por el 47% de servidores; sin embargo es percibido como regular por el 46%. Resultado que permite concluir que los procesos de gestión organizacional entre los colaboradores no es el esperado. Así también se detectó que las normas o reglas que se deben de promocionar en el Ministerio según la opinión de los operadores públicos, son la planificación, la organización, la Dirección, el control y el trabajo en equipo en orden de importancia.

Debido a los resultados más importantes mencionados, se justifica la importancia de implementar el plan de capacitación para promover una gestión administrativa fundamentada en planificación, organización, dirección y control y trabajo en equipo,

para enseñarle a los servidores públicos del Ministerio de Gobernación, a quienes se dirige la presente propuesta, el modo correcto de percibir, actuar en el desarrollo de los procesos de gestión de compras y contrataciones los que generan problemas en la institución, de manera que se pueda capacitar a sus miembros y establecer los parámetros operativos de gestión de compras en la institución, considerado fundamental para dar apoyo a los departamentos financieros y de compras de las diferentes direcciones que conforman el Ministerio, orientándose a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un equipo común que facilite los procesos de adquisición de insumos y servicios que ayuden al buen desempeño de los objetivos de cada una de ellas en el desarrollo de sus actividades y servicios.

3. Objetivos

3.1. General

Proponer un plan de capacitación para proveer las herramientas necesarias de planificación, dirección, organización y control fundamentada en los procesos de gestión administrativa, valores y trabajo en equipo.

3.2. Específicos

- Formar a directores, jefes y subordinados en los procesos de gestión administrativa analizando interacciones laborales, conflictos, y control para que pueda consolidarse el desarrollo personal entre los servidores públicos.
- Dar a conocer a los servidores públicos los valores de una gestión administrativa sólida como el marco de operaciones y capacidades que debe tener

cada integrante de las diferentes direcciones generales e instituciones del Ministerio de Gobernación, para lograr la misión de obtener los mejores bienes y servicios para la institución.

- Compartir experiencias sobre trabajo en equipo fomentando la integración y cohesión del grupo de servidores públicos para alcanzar el buen desarrollo de sus actividades en la gestión administrativa de adquirir bienes y servicios para la institución.

4. Responsable

La responsabilidad será de los directores de las diferentes direcciones que conforman el Ministerio de Gobernación y a los jefes de recursos humanos, la implementación del plan de capacitación propuesto, como requisito indispensable para promover una cultura organizacional fundamentada en una gestión administrativa y trabajo en equipo.

5. Cobertura de la capacitación

La capacitación se dirigirá a directores, jefes, coordinadores, analistas, supervisores, asistentes y personal operativo, que hacen un total de 90 servidores públicos del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala.

6. Metodología

El plan de capacitación a implementar será constructivo y participativo 50% teórico y 50% práctico, para que los servidores públicos sean el centro de la actividad, permitiendo así que construyan conceptos, manifiesten sus experiencias, expongan sus inquietudes, trabajen en equipo y que el aprendizaje sea más efectivo. Al finalizar el plan de capacitación se efectuará una evaluación en donde el objetivo principal es medir el grado de aprendizaje de los capacitados, además los colaboradores deberán evaluar al expositor y los contenidos para su retroalimentación.

El programa está constituido por 3 módulos en los cuales se incluyen temas en base a las debilidades analizadas en los resultados de la investigación, planificación, organización administrativa y valores de dirección y control en la gestión administrativa.

La capacitación se propone impartir en forma grupal, la mitad de todo el personal por la mañana y el resto del personal por la tarde, esto con el fin de no cerrar la institución y brindar el servicio a los usuarios. También se pretende especializar la capacitación dividiendo a los jefes de los subalternos, para enfocar la capacitación desde puntos de vista diferentes, pero se respetará el criterio de los directores de las diferentes direcciones del Ministerio de Gobernación si desea ejecutar la capacitación en forma general.

7. Duración y horario

El programa de capacitación consta inicialmente de 3 módulos, cada uno de estos se impartirá en un tiempo máximo de 1 mes, las fechas específicas de inicio queda a discreción del director (a), se sugiere que por lo menos sean 6 horas cada mes, se puede calendarizar una capacitación a cada quincena que no exceda de 3 horas cada una, ya sea en jornada matutina o vespertina, dependiendo del grupo. Se propone una calendarización por módulos, cada módulo abarcará un tema específico.

8. Módulos de capacitación

MODULO I	
PLANIFICACION Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN PROCESOS DE COMPRA	TEMA 1. PLANIFICACION GUBERNAMENTAL Y CONTROL ESTADÍSTICO DE INSUMOS EXISTENTES. TEMA 2. PROCESOS DE PLANIFICACION Y MERCADEO. TEMA 3. PLANIFICANDO DE ACUERDO CON LAS NORMAS Y LAS NECESIDADES DE CADA DIRECCIÓN.

Fuente: Elaboración propia.

MODULO II LA ORGANIZACIÓN Y LOS VALORES INSTITUCIONALE S.	TEMA 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. FUNDAMENTO LEGAL.
	TEMA 2. ACTITUDES Y VALORES INSTITUCIONALES.
	TEMA 3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Fuente: Elaboración propia.

MÓDULO III CONTROL Y DIRECCIÓN.	TEMA 1. ¿QUÉ ES TRABAJAR EN EQUIPO?
	TEMA 2. UNA DIRECCIÓN CORRECTA.
	TEMA 3. TÉCNICAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

Fuente: Elaboración propia.

9. Cronograma de la capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN														
Fechas de realización en meses y semanas														
MESES	ENERO				FEBRERO				MARZO				HORARIO	
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
MÓDULO I PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN PROCESO DE COMPRA														8:00 a 11:15 13:15 a 16:30
MÓDULO II LA ORGANIZACIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES.														8:00 a 11:15 13:15 a 16:30
MÓDULO III CONTROL Y DIRECCIÓN.														8:00 a 11:15 13:15 a 16:30

Fuente: Elaboración propia.

10. Recursos para la capacitación

- Se prestarán las instalaciones del club de la Policía Nacional Civil ubicado en la zona 6 de la ciudad capital para ocupar el salón por su capacidad adecuada.
- Equipo audio visual: Cañonera, computadora y pantalla.
- Material didáctico: Folletos de aprendizaje, programas de la capacitación, estudio de casos.
- Otros materiales de apoyo: Marcadores, masking tape, lapiceros, etc.
- Material visual de apoyo: Presentaciones de PowerPoint, carteles, rota folios, etc.
- Debe proporcionarse un Coffee break de 15 minutos por capacitación para motivar a los colaboradores.

11. Políticas de la capacitación

- La capacitación tiene un carácter obligatorio para los que han sido convocados: 90 servidores públicos de las diferentes direcciones de Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala,
- Se debe escuchar atentamente al instructor y tomar notas precisas,
- No se permite el uso de celulares dentro del salón en donde se impartirá la capacitación, los mismos deberán de permanecer apagados,
- Solamente el personal del Ministerio de Gobernación deberá asistir a la capacitación, no se permite el ingreso de familiares y amigos,
- No se permite el ingreso de comidas y/o bebidas al salón,
- Los módulos de capacitación deben ser en actividades presenciales (curso – taller). Únicamente teniendo un 80% de asistencia al curso se entregará diploma de participación al terminar la capacitación,
- Puntualidad y permanencia en la capacitación.,
- Proporcionar retroalimentación constructiva y recibirla apropiadamente.

12. Perfil de los capacitadores

Licenciatura concluida en Administración de Empresas, Psicología, Pedagogía, o carrera a fin dependiendo del tema que se esté tratando, preferentemente con postgrados, maestrías, doctorado y otras especializaciones en recursos humanos adicionales a la licenciatura o título pedagógico según el nivel educativo, colegiado activo. Debe ser una persona con características de liderazgo, dinámico, con experiencia y conocimiento en capacitación e inducción; con amplios conocimientos en el área educativa y administrativa, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.

12.1. Aspectos generales

- Disponer del tiempo necesario para atender con eficiencia las capacitaciones,
- Líder,
- Excelentes relaciones interpersonales,
- Manejo de grupos,
- Habilidad de comunicación,
- Habilidad de enseñanza,
- Con orientación hacia el trabajo en equipo.

13. Evaluación de la capacitación

Una vez finalizada cada capacitación, se evaluarán los resultados. La evaluación se realizará con el objetivo de calificar al capacitador, la metodología aplicada y el manejo del tema presentado, para lograr el desarrollo de los servidores públicos; es de esta manera como se logrará tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de la capacitación.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación, la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, especialmente en el tema de cultura organizacional.

Se deben considerar algunos de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de objetivos planteados inicialmente en el plan de capacitación,
- Si la capacitación ha contribuido a resolver los problemas que presenta la gestión de compras y contrataciones en el Ministerio de Gobernación en sus aspectos de planificación organización, control y liderazgo.
- Si se han gestionado eficazmente los recursos asignados,
- Si la persona contratada para dar la capacitación cumplió con los requerimientos exigidos.

14. Fichas informativas del programa de capacitación

FICHA DE CAPACITACIÓN 1		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 1: Planificación y Gestión Administrativa en los Procesos de Compra	Tema 1: Planificación. Gubernamental y Control Estadístico de Insumos Existentes.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
La Planificación presupuestaria de acuerdo con las directrices gubernamentales	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de la gestión administrativa en la planificación de presupuestos de acuerdo con las existencias actuales		Teórico - práctica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO		SEGUNDO GRUPO
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.		12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.		13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.		14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.		14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 2		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 1: Planificación y Gestión Administrativa en los Procesos de Compra	Tema 2: Procesos de Planificación y Mercadeo.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
La Planificación presupuestaria de acuerdo con las directrices gubernamentales	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de la gestión administrativa en la planificación de presupuestos de acuerdo con las existencias actuales		Teórico - práctica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 3		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 1: Planificación y Gestión Administrativa en los Procesos de Compra	Tema 3: Planificando de acuerdo con las Normas y Necesidades de cada Dirección.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
La Planificación presupuestaria de acuerdo con las directrices gubernamentales	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de la gestión administrativa en la planificación de presupuestos de acuerdo con las existencias actuales		Teórico - práctica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE CAPACITACIÓN 4		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 2: La Organización y los Valores Institucionales.	Tema 1: Comportamiento Organizacional, Fundamento y Legal.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
El desarrollo de la gestión Administrativa bajo parámetros legales sujetos a controles de transparencia y auditorías forenses	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de los planteamientos y procesos administrativos de acuerdo con las directrices gubernamentales en la gestión administrativa		Teórico – práctica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 5		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 2: La Organización y los Valores Institucionales.	Tema 2: Normas y Valores Institucionales.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
Los presupuestos de gastos y su desarrollo de acuerdo con la Ley específica y su observancia en la gestión presupuestaria estatal	Con Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, o bien en Auditoría Gubernamental	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de los procesos legales en los que se basa la gestión administrativa de compras y adquisiciones y sus repercusiones en el desarrollo del trabajo-		Teórico – práctica, una lectura interpretativa de la ley de compras del Estado de Guatemala
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 6		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 2: La Organización y los Valores Institucionales.	Tema 3: La Gestión Administrativa, Visión y Objetivos Institucionales.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
Observar los objetivos de transparencia y combate a la corrupción en la gestión administrativa del gasto público,	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración Pública	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento de los valores ético-profesionales y su aplicación en el desarrollo de la gestión pública del gasto estatal, especialmente enfocado en las instituciones del Ministerio de Gobernación.		Teórico – práctico, Estudio de casos específicos donde la ley no es clara y pueden presentar causa de rechazo o bien la no transparencia del gasto público
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 7		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 3: Control y Dirección.	Tema 1: ¿Qué es Trabajar en Equipo?	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
Los beneficios del trabajo de equipo en los procesos de gestión administrativa en el área de la Adquisición de Insumos y la contratación de Servicios	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de la gestión administrativa en los procesos del trabajo participativo y en equipo		Teórico – práctica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativa		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 8		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 3: Control y Dirección.	Tema 2: Una Dirección Correcta.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
Los beneficios en la gestión administrativa de una conducción correcta y la economía que representa el responder a una planificación bien dirigida en los procesos de compras	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de la gestión administrativa los procesos de dirección y las directrices previamente establecidas		Teórico – practica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativa		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

FICHA DE CAPACITACIÓN 9		
Lugar: Salón Social de la Policía Nacional Civil	Participantes: Personal que conforma los departamentos financieros y de compras del Ministerio de Gobernación	
Número de participantes, 45 en promedio	Duración, 3 horas de capacitación, 15 minutos para coffee break	
Módulo 3: Control y Dirección.	Tema 3: Técnicas de Control Administrativo.	
FICHA DEL TEMA		
CONTENIDO	PERFIL DEL FACILITADOR	METODOLOGÍA
Diferentes técnicas aplicables a la Gestión administrativa de Compras y Gastos, para realizar gastos que beneficien los servicios que presta la institución.	Con Licenciatura en Ciencias Económicas, Auditoría o Administración de Empresas	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Aumento del conocimiento de la gestión administrativa en los procesos de control aplicados del desarrollo del trabajo y las metas establecidas por la institución.		Teórico – práctica
Mejoramiento en el desarrollo de sus labores administrativas		Desarrollo de conferencias y actividades dinámicas, que integren a los participantes Entrega de materiales
HORARIOS		
PRIMER GRUPO	SEGUNDO GRUPO	
08:00 – 09:30 a.m. Primera parte de la capacitación.	12:15 – 13:15 p.m. Almuerzo.	
09:30 – 09:45 a.m. Coffee break.	13:15 – 14:30 p.m. Primera parte de la capacitación.	
09:45 – 11:15 a.m. Segunda parte de la capacitación.	14:30 – 14:45 p.m. Coffee break.	
11:15 – 12:15 p.m. Almuerzo.	14:45 – 16:30 p.m. Segunda parte de la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia

15. Presupuesto de la Capacitación

El presupuesto de capacitación se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro No. 1				
Presupuesto de la capacitación				
No.	RECURSOS	COSTO	POR PERSONA	COSTO TOTAL.
1	Profesional especialista en cada tema.	Sin costo porque lo proporciona el Ministerio y entidades relacionadas con los temas.	Q0.00	Q0.00
2	Material de Apoyo.	3 folletos, uno por módulo a un precio de Q. 5.00 c/u. (90 participantes)	Q15.00	Q1,350.00
3	Coffee break.	Refacciones a Q15.00 cada una por 90 personas. (Incluye analistas y personal de apoyo). X 9 módulos	Q15.00	Q 12,150.00
4	Salón y mobiliario.	Instalaciones y mobiliario de Club Social de la Policía Nacional Civil.	Q0.00	Q0.00
5	Equipo Audio visual y computadora.	Se utilizará el equipo del Ministerio y PNC	Q0.00	Q0.00
6	Otros.	25 marcadores para pizarra a Q. 8.50 cada uno.	Q8.50	Q212.50
		Almohadilla, masking tape y papelógrafo.	Q0.00	Q900.00
		Cuadernos, hojas de papel tamaño carta, lápices, lapiceros, etc.		Q4,500.00
	Total			Q19,112.50

Fuente: Elaboración propia.

El ministerio de gobernación de la república de Guatemala, a través de su presupuesto anual, pagará los costos de alimentos, por medio del Renglón de gasto 211 que se refiere a alimentos y productos agropecuarios.

16. Evaluación

Hoja de evaluación de la capacitación

Esta evaluación se pasará al finalizar cada módulo de capacitación.

Módulo:

Nombre del Capacitador:

Fecha: _____ **Horario:**

Por favor, responda las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Evalúe en la escala 1-7.

Muchas gracias.

1. UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN LA CAPACITACIÓN. Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en la capacitación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CAPACITACIÓN. Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el capacitador para impartir los contenidos fue:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. GRADO DE MOTIVACIÓN DEL CAPACITADOR. Nivel de participación y de motivación ofrecido por el capacitador fue:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN. Respecto al lenguaje y orden dado a la capacitación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. NIVEL DE ASIMILACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. CALIDAD DEL MATERIAL ENTREGADO.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS (si aplica).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:

Fuente: Elaboración propia.

b) Boletas de información estadística.

Boleta 1: Encuesta para determinar el estado de los indicadores en términos porcentuales en el desarrollo de la gestión de compras.

Puesto _____

Marque con una "X".

1. ¿Cuáles son los procesos de compra que están sujetos a una planificación anual?

Compra directa	Compra por cotización	Compra por Contrato Abierto	Compra Licitación	Compra por excepción	Ninguna	

2. ¿Que parámetros se toman en cuenta para la planificación de las compras a largo, mediano o corto plazo?

Es insumo indispensable para funcionamiento	Es insumo de proyecto establecido	Necesidad prevista de consumo	Compras imprevistas	Pagos fijos

3. ¿Cuál de estos procesos es parte importante en la organización de las compras?

Trámite de requisición	Autorización de las requisiciones	Contacto con los proveedores	Toma de decisiones	Control de precios

4. ¿Cuál es su responsabilidad dentro del proceso de control?

Indirecta	Directa	Total	Administrativa	Ninguna

5. ¿Marque cuál de estas acciones afecta a la organización de los proceso de compra?

Urgencia del producto	Falta de presupuesto	Oscuridad en el pedido	Desabastecimiento en el mercado local	Rechazo de las requisiciones

6. ¿Marque cuál de estos parámetros afecta la dirección correcta de los procesos?

Desconocimiento del mercado	Falta de previsión	Falta de control de resultados	Falta de comunicación en la institución	Desconocimiento de las necesidades de la institución

7. ¿Qué controles aplican en la gestión de compras de su dependencia?

Hay control de calidad	Hay control de rendimiento	Hay control de costo beneficio	Hay control de consumo	Hay controles externos de transparencia

8. ¿Cuál es el registro de evaluación de resultados de los procesos realizados?

Procesos sin problema	Procesos con problemas	Procesos anulados	Procesos rechazados	Procesos inconclusos

9. ¿Cuáles son los procesos de control en los diferentes pasos del proceso?

Procesos de planificación	Proceso de control de costos	Proceso de trámite	Proceso control de calidad	Proceso de adjudicación

Boleta 2: Encuesta directa sobre diferentes aspectos de los indicadores en los problemas de compra de la Gestión Administrativa.

Puesto: _____

De acuerdo con su experiencia dentro del proceso de gestión, puede responder en pocas palabras alguna idea sobre los siguientes aspectos:

10. ¿Todas las compras de la institución por ley están sujetas a un proceso de planificación anual, existen algunas compras que no están sujetas a este proceso?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

11. ¿De acuerdo con la ley la planificación del gasto es un proyecto institucional, cada departamento en particular presenta sus proyecciones particulares, o responde a un proceso general?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

12. ¿Todo proceso de compras y adquisiciones está gestionado dentro de una organización administrativa clara y operativa en el departamento de compras y contrataciones de la institución?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

13. ¿De acuerdo con la gestión administrativa en los procesos de compras, los resultados son los esperados de acuerdo con las necesidades de la institución?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

14. ¿El personal del departamento de compras está recibiendo motivación y capacitación, constante para el buen desarrollo de su trabajo en el proceso de gestión de compras?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

15. ¿La capacitación es periódica en el desarrollo de las actividades de su departamento de compras y contrataciones?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

16. ¿Existen los mecanismos de control y resultados en los diferentes procesos y eventos de compras y contrataciones en su departamento de Compras a efecto de contratar la mejor calidad, los mejores precios y evitar anulaciones dentro de las bases de cotización y licitación?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

17. ¿Los sistemas de control ayudan a minimizar la discrecionalidad en la adquisición de bienes y servicios?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

18. ¿Los trámites del proceso de compras son engorrosos para el operador como para el oferente y pueden ser contemplados en los procesos de planificación y organización?

Sí _____ No _____

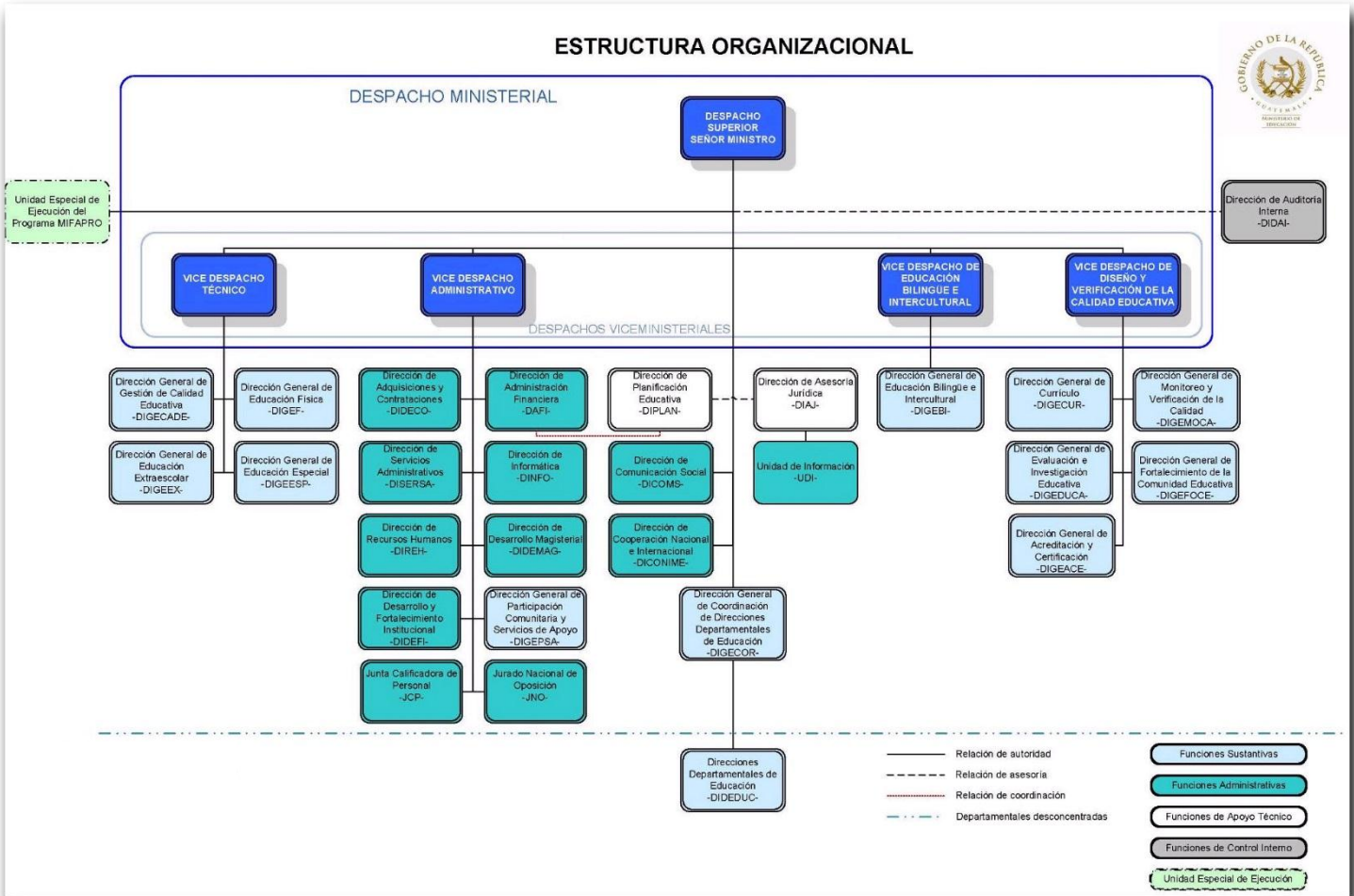
¿Por qué? _____

19. De acuerdo con su experiencia y capacidad, ¿cuáles cree usted que son los aspectos que se pueden mejorar en los procesos de gestión de compras?

_____.

Fuente: Elaboración propia

c) Organigrama del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala.



Fuente: www.mingob.com.gt