

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO
FINANCIADO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

INGRID CAROLINA AGUILAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2012



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
DIEZ DE JULIO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, del Acta 12-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de junio de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 09-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de febrero de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO FINANCIADO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES", que para su graduación profesional presentó la estudiante INGRID CAROLINA AGUILAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

Guatemala, 04 de junio de 2012

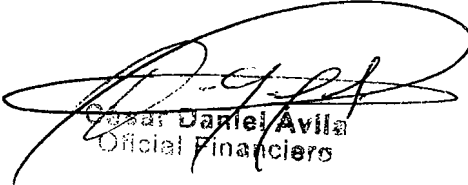
Licenciado
JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado Licenciado Secaida:

Por este medio atentamente le informo que de conformidad con el nombramiento de ese decanato, de fecha 13 de julio de 2010, en donde se me designa como Asesor de la estudiante INGRID CAROLINA AGUILAR, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"MODELO PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO FINANCIADO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES"**, procedí a revisar el contenido de dicho estudio, comprobando que el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios.

Por lo tanto, emito el dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Cesar Daniel Avila
Oficial Financiero

Contador Público y Auditor
Colegiado CPA-2031

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO: Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I: Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V: P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SÉPTIMO, inciso 7.8, sub-inciso 7.8.1 del Acta 43-2003, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 20 de noviembre de 2003.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO: Lic. Julio Mauricio González Ruiz
EXAMINADOR: Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

ACTO QUE DEDICO:

- A DIOS Mi padre amoroso, por todas sus bendiciones y por proveerme la sabiduría y las fuerzas necesarias para superar cada etapa de mi vida.
- A MI MADRE Yolanda Aguilar, por creer en mí y estar siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente, porque sus enseñanzas y dedicación me han ayudado a alcanzar mis sueños y metas.
- A MIS HIJAS Pamela y Kimberly, quienes son la bendición más grande de mi vida, les dedico este logro con la certeza que les servirá de ejemplo para llegar más alto en su futuro.
- A MI ESPOSO Juan Carlos Herrarte, por estar a mi lado durante estos años apoyándome y demostrándome su amor.
- A MI TIA Estela Aguilar, por apoyarme y estar pendiente de mí siempre, brindándome su cariño sincero.
- A MI FAMILIA Con todo cariño.
- A LOS LICENCIADOS Rolando Oliva y Víctor Castro, por los conocimientos compartidos y su apoyo incondicional.

ÍNDICE

	No. Pág. i
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEORICO	
1.1	Proyecto gubernamental 1
1.1.1	Financiamiento de proyectos gubernamentales 1
1.2	Organismos internacionales de financiamiento 1
1.2.1	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – BIRF (Banco Mundial) 2
1.2.2	Convenio de préstamo 4
1.3	Organismo de ejecución de los proyectos 4
1.4	Administración 4
1.5	Proceso administrativo 5
1.6	Planeación 6
1.6.1	Filosofía empresarial 6
1.6.2	Elementos de planeación 7
1.6.3	Clases de planes 9
1.7	Organización 10
1.7.1	Elementos de la organización 10
1.7.2	Tipos de organización 10
1.7.3	Principios de la organización 11
1.7.4	Estructura organizacional 12
1.7.5	Diseño organizacional 13
1.7.5.1	Componentes del diseño organizacional y sus características 13
1.7.5.2	Coordinación 18
1.7.5.3	División del trabajo 18
1.7.6	Instrumentos de la organización 18
1.8	Diagnóstico administrativo 23
1.8.1	Análisis estructural 24
1.8.2	Análisis funcional 24
1.8.3	Análisis procedimental 24
1.8.4	Análisis de facultades 25
1.8.5	Análisis de relaciones 25
1.8.6	Análisis organizacional o administrativo 25
1.9	Modelo 26
1.10	Adquisiciones en proyectos financiados por organismos internacionales 26

		No. Pág.
1.10.1	Categorías de contrataciones con préstamos del Banco Mundial	26
1.10.2	Contratación de bienes y obras	27
1.10.3	Selección y contratación de consultores	27
1.10.4	Umbrales	28
1.10.5	Métodos de selección y contratación	28
1.10.6	Métodos para la adquisición de obras, bienes y servicios	29
1.10.7	Métodos para la selección y contratación de consultores	31
1.10.8	Aprobación por parte del Banco Mundial	34

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO FINANCIADO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES

2.1	Metodología utilizada en la investigación	36
2.1.2	Cálculo de la muestra	37
2.2	Antecedentes del proyecto financiado por organismos internacionales	37
2.2.1	Base legal	38
2.3	Situación actual del departamento de Adquisiciones	38
2.3.1	Análisis estructural	40
2.3.2	Análisis funcional	45
2.3.3	Análisis procedimental	47
2.3.3.1	Análisis de las dificultades durante el desarrollo de los procesos	48
2.3.3.2	Procedimiento general de adquisiciones	53
2.3.3.3	Análisis de empresas proveedoras y formularios	56
2.3.4	Análisis de facultades	59
2.3.5	Análisis de relaciones	60
2.3.6	Análisis organizacional o administrativo	61
2.4	Análisis y discusión de resultados	63

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO FINANCIADO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES

3.1	Presentación	65
3.2	Descripción de la propuesta	65
3.3	Objetivos de la propuesta	66
3.3.1	General	66

	No. Pág.	
3.3.2	Específicos	66
3.4	Elementos de planeación propuestos	66
3.4.1	Filosofía empresarial	67
3.4.2	Objetivos	68
3.4.3	Componentes del diseño organizacional	69
3.5	Organigramas	70
3.6	Plan de adquisiciones	75
3.7	Manual de organización	75
3.8	Manual de normas y procedimientos	75
3.9	Guías	76
3.10	Acciones para la implementación	77
3.11	Beneficio de la implementación de la propuesta	79
3.12	Plan de acción	80
	Conclusiones	83
	Recomendaciones	85
	Bibliografía	87
	Anexos	89

ÍNDICE DE CUADROS

No.		No. Pág.
1	Métodos de selección para las contrataciones	28
2	Métodos de selección utilizados con mayor frecuencia para las contrataciones	48
3	Cantidad de procesos declarados desiertos por método de adquisición	50
4	Total de días en promedio para concluir un proceso de adquisición, por método de selección	52
5	Procedimiento general y secuencia de actividades en los procesos de adquisiciones, por método de selección	54
6	Beneficio de implementar la propuesta	80
7	Plan de acción	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.		No. Pág.
1	Organigrama general del proyecto gubernamental	42
2	Personal técnico que ha recibido lineamientos para la elaboración de términos de referencia o especificaciones técnicas	46
3	Mayores dificultades durante el desarrollo de los procesos de adquisiciones	49
4	Cumplimiento de los tiempos de ejecución programados para realizar un proceso de adquisición	51
5	Problemas que se presentan con mayor frecuencia en la recepción de los bienes y servicios adquiridos	53
6	Razones que impiden a los proveedores presentar sus cotizaciones	56
7	Los formularios de solicitud de cotización del departamento de adquisiciones, son entendible y fáciles de llenar	57
8	Cantidad de información y documentación que se solicita a los proveedores para presentar cotización	57
9	Organigrama general propuesto del proyecto gubernamental	72
10	Organigrama específico de la Unidad Coordinadora de Proyecto - UCP	73
11	Organigrama nominal propuesto del departamento de adquisiciones	74

INTRODUCCIÓN

Los organismos internacionales de financiamiento son instituciones crediticias, las cuales proporcionan préstamos a países en desarrollo, con el objetivo de ejecutar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional. En Guatemala existen diversos proyectos financiados por organismos internacionales, los cuales son ejecutados a través del gobierno central o de sus instituciones dependientes.

La presente investigación fue realizada en el departamento de adquisiciones de un proyecto financiado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), a través de un préstamo otorgado al gobierno de Guatemala, el cual tiene como propósito conformar capacidades para incrementar la competitividad y la productividad a través de la conformación de destrezas para el sector gubernamental y productivo del país.

El proyecto gubernamental, para la correcta ejecución de los fondos otorgados a través del préstamo, debe observar determinadas reglas y procedimientos establecidos por el BIRF, para garantizar que el dinero llegue al destinatario previsto. La administración de las adquisiciones, entre otras, es una actividad de suma importancia debido a que el incumplimiento de la normativa en materia de adquisiciones, puede provocar que los gastos efectuados sean inelegibles para ser financiados con fondos del préstamo, además de que la exitosa ejecución del proyecto depende de la eficiente y oportuna contratación de los bienes y servicios necesarios para su funcionamiento.

Por lo anteriormente expuesto, se realizó la investigación de tesis denominada **“Modelo para Optimizar el Funcionamiento del Departamento de Adquisiciones de un Proyecto Financiado por Organismos Internacionales”**, con el propósito fundamental de definir un marco de referencia, donde se sistematicen los procesos claves y relevantes que deben

ejecutarse para realizar las compras y contrataciones, cumpliendo con las normas y políticas de adquisiciones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, el cual contribuya a generar contrataciones eficientes, que respondan satisfactoriamente a las necesidades y exigencias de las diferentes unidades que conforman el Proyecto.

La investigación consta de tres capítulos: el capítulo I, contiene el marco teórico en donde se expone la teoría administrativa que sustenta la base del análisis realizado y se presentan los conceptos básicos para la comprensión del mismo.

En el capítulo II, se establece la situación actual del departamento de adquisiciones, a través del análisis de las diferentes etapas del diagnóstico administrativo, además se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación, empleadas para recopilar información útil y relevante para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo III, se presenta la propuesta para optimizar el funcionamiento del departamento de adquisiciones, la cual contiene los elementos más importantes de la planificación administrativa en la que se define la misión, visión, valores y objetivos para el departamento de adquisiciones, además el modelo desarrollado describe las ventajas y el plan para implementar manuales de organización, normas y procedimientos y, guías sobre adquisiciones tanto para personal de las unidades técnicas del programa como para oferentes que deseen presentar cotizaciones de bienes y servicios.

Luego se incluyen las conclusiones, que constituyen el resumen de los aspectos encontrados a través de la investigación y las recomendaciones enfocadas a mejorar el funcionamiento del departamento de adquisiciones. Por último se presenta la bibliografía utilizada como soporte en la investigación y, el apartado de anexos contiene los manuales y las guías propuestas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Proyecto gubernamental

Los gobiernos ejecutan programas y proyectos de desarrollo económico-social, orientados a cumplir los objetivos que se hayan fijado para satisfacer las necesidades de toda una comunidad, su objeto radica en el mejoramiento de las prácticas administrativas, para servir mejor a los intereses públicos.

La función de la administración dentro de los proyectos gubernamentales es la obtención de resultados o metas, esforzándose por cumplirlas con el mínimo de recursos, por medio del aprovechamiento de los recursos materiales disponibles.

1.1.1 Financiamiento de proyectos gubernamentales

Cuando los proyectos gubernamentales, necesitan recursos financieros para realizar sus actividades y desarrollar los proyectos planteados, recurren a diversas fuentes de financiamiento, entre las cuales se encuentra el financiamiento externo, otorgado por los organismos internacionales de financiamiento.

1.2 Organismos internacionales de financiamiento

Los organismos internacionales de financiamiento o instituciones crediticias, atienden las solicitudes de países en desarrollo que reúnen las condiciones para recibir préstamos destinados a financiar la infraestructura social necesaria. Estas instituciones formulan políticas internas respecto a las prioridades y las condiciones que rigen el otorgamiento de préstamos. Su objetivo es ayudar al prestatario, ya sea el gobierno central, una de sus instituciones dependientes o una entidad semipública o privada designada, a elaborar y ejecutar un proyecto de préstamo aceptable. Las instituciones crediticias esperan obtener alguna ganancia del préstamo que conceden. Entre los más grandes organismos de

financiamiento internacional se encuentra el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), más conocido como Banco Mundial.

1.2.1 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – BIRF (Banco Mundial)

El Banco Mundial, tiene como mandato “ayudar a reducir la pobreza y elevar el nivel de vida de los países en desarrollo, encauzando hacia ellos recursos financieros de los países desarrollados” (2:s.p).

El Banco Mundial presta dinero a los países de ingreso mediano y bajo para respaldar las iniciativas de desarrollo y de cambio, por medio de proyectos de desarrollo que son ejecutados por los países prestatarios, tras una evaluación inicial de la viabilidad del proyecto y de las condiciones de préstamo tienen lugar las negociaciones, el examen del directorio del banco y la firma. El préstamo no entra en vigor mientras no es ratificado por el gobierno del país prestatario.

Ciclo de los proyectos financiados por el Banco Mundial

El ciclo de un proyecto puede definirse en las 6 fases siguientes:

- a) **Estrategia de asistencia:** “El Banco Mundial ofrece los servicios técnicos, financieros y de asesoría para ayudar a los países a identificar sus prioridades y alcanzar sus principales objetivos de desarrollo” (2:s.p);
- b) **Identificación:** “Se debaten ideas para generar cambios significativos. El prestatario y los representantes del Banco evalúan los objetivos de desarrollo y los impactos, los riesgos, las alternativas y el cronograma del proyecto” (2:s.p);
- c) **Preparación, evaluación inicial y aprobación del directorio:** “Con asesoramiento y asistencia financiera del Banco, el prestatario lleva a

cabo distintos estudios y prepara documentación detallada relativa al proyecto. El Banco evalúa los aspectos económicos, técnicos, institucionales, financieros, ambientales y sociales del proyecto. Una vez que el Banco y el prestatario acuerdan los términos del préstamo o crédito” (2:s.p);

- d) **Supervisión:** “El prestatario se encarga de la ejecución del proyecto y, para tal efecto, realiza contrataciones mediante un proceso de licitación pública que se ajusta a las normas sobre adquisiciones establecidas por el BIRF. El personal del Banco Mundial supervisa periódicamente el proyecto para cerciorarse de que los fondos del préstamo se utilizan para los fines previstos y teniendo en cuenta las debidas consideraciones en materia de economía, eficiencia y eficacia” (2:s.p).

- e) **Ejecución y terminación:** “Al término del período de desembolso del préstamo o crédito (entre uno y diez años), el personal de operaciones presenta al Directorio Ejecutivo del Banco, con fines informativos, un informe final de ejecución, donde se señalan los logros, los problemas y las enseñanzas recogidas a partir del proyecto” (2:s.p);

- f) **Evaluación:** “Una vez que el prestamista termina el proyecto, el Grupo de Evaluación Independiente (IEG, por sus siglas en inglés) del Banco coteja los resultados con los objetivos originales y evalúa si estos últimos son sostenibles a largo plazo” (2:s.p). Además, se elaboran detallados informes de evaluación de impacto.

Los proyectos financiados por el Banco Mundial se rigen por diversos procedimientos y reglas las cuales son establecidas antes de la puesta en marcha del proyecto como tal. Para la correcta ejecución de un proyecto, se

debe cumplir con condiciones específicas, algunas de las más importantes se encuentran establecidas en el convenio de préstamo.

1.2.2 Convenio de préstamo

Se entiende como convenio de préstamo, el documento firmado por el gobierno del país al cual le es otorgado el préstamo y por el Banco Mundial. Por medio de éste se rigen las relaciones legales entre el prestatario y el banco y en el mismo se detalla el objetivo del proyecto, el monto del préstamo, la fecha de entrada en vigor y terminación, la tasa de interés y las condiciones generales para la ejecución del préstamo. Se puede decir que en el convenio de préstamo se establecen determinadas reglas y procedimientos para garantizar que el dinero llegue al destinatario previsto.

1.3 Organismo de ejecución de los proyectos

Es la entidad designada por el gobierno para ser directamente responsable de la ejecución de un proyecto, también se denomina como Unidad Coordinadora de Proyecto - UCP. La misma cuenta con un equipo técnico responsable de las funciones de coordinación y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas de cada una de las actividades a desarrollar.

El organismo de ejecución de los proyectos, es la responsable de implementar las directrices emitidas por la dirección ejecutiva en relación a la ejecución del proyecto. “Asimismo debe mantener políticas y procedimientos adecuados que le permitan monitorear y evaluar, de acuerdo con los indicadores estipulados, la ejecución del proyecto y el logro de sus objetivos” (5:7). Entre sus funciones se encuentra la administración de las adquisiciones.

1.4 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (7:6).

Además, la administración puede definirse como el esfuerzo humano coordinado, para obtener la optimización de los todos los recursos de una institución a través del proceso administrativo, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Lo anterior se relaciona con las definiciones de eficiencia y eficacia.

- **Eficiencia:** “Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (13:7).
- **Eficacia:** “Es el cumplimiento de los objetivos” (10:14).

Los principios de la administración son los mismos, tanto en la gestión pública como en la privada, debido a que en ambas gestiones se persigue la eficacia y eficiencia en la producción de los bienes y servicios que demanda la sociedad, para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, la administración se aplica a empresas comerciales, entidades públicas y organizaciones no lucrativas, ya que todas persiguen la eficacia administrativa.

Básicamente lo que diferencia a la administración pública de la privada, son los objetivos básicos de cada una, puesto que las empresas privadas buscan siempre un lucro particular, mientras que las entidades públicas persiguen un beneficio social.

1.5 Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Proceso administrativo es el conjunto de funciones y actividades, que se desarrollan en una organización, orientadas al logro de fines y objetivos establecidos.

De acuerdo con los autores Harold Koontz y Weihrich Heinz, los conceptos, principios, técnicas y teorías básicas de la administración se agrupan en las cinco funciones administrativas siguientes: planeación, organización, integración, dirección y control.

Etapas del proceso administrativo:

- **Mecánica:** Esta formada por dos funciones: la planeación y la organización, puede decirse que esta etapa es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse.
- **Dinámica:** La conforman tres funciones: la integración, la dirección y el control, esta etapa se refiere a cómo manejar el organismo social.

La presente investigación analiza únicamente las funciones de planeación, organización.

1.6 Planeación

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” (13:9). La planeación puede verse como un puente entre el punto donde actualmente se encuentra una organización y aquel a dónde se visualiza a futuro.

1.6.1 Filosofía empresarial

Representa la forma oficial de pensar de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la institución vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:

- **Misión:** es la expresión de lo que quiere ser una organización. Se define como la declaración más generalizada de los propósitos de una organización y es considerada la razón de ser de la misma.
- **Visión:** es una representación de lo que una empresa desea ser en el futuro. Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.
- **Valores:** define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de una organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

1.6.2 Elementos de la planeación

Los planes constituyen un método lógico para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados. Para efectos de la presente investigación se tomarán en cuenta los elementos de planeación siguientes:

- **Objetivos:** “representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo” (10:129). Los objetivos deben expresar las metas que se propone alcanzar una organización a nivel global, en función de su misión y situación actual.
- **Estrategia:** puede definirse como un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos planteados. Una estrategia es una combinación de objetivos, políticas y, sobre todo, programas concretos de acción.

- **Políticas:** pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Podría decirse que los objetivos fijan las metas y las políticas dan la orden para conseguirlas. En las políticas se define el área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo en particular.

- **Procedimientos:** son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una organización.

- **Presupuestos:** “formulación de resultados esperadas expresada en términos numéricos” (10:133). Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre o cualquier otro término numéricamente medible.

- **Programas:** “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado” (10:132). Los programas no sólo fijan objetivos y secuencias de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Los programas pueden ser generales y particulares, según se refieran a una organización completa o a un departamento en particular.

- **Reglas:** “en las reglas se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona” (10:131). La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. La diferencia entre reglas y políticas radica en que el propósito de una política es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en que se puede actuar

a discreción, mientras que las reglas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

1.6.3 Clases de planes

- **Plan operativo anual (POA)**

El Plan Operativo Anual es considerado como una herramienta de gestión debido a que en él se planifican las actividades a realizar durante un año y por su medio se verifica el avance de la ejecución del proyecto en relación a lo presupuestado. El POA es una herramienta de planificación cuya función principal es orientar los procesos de trabajo, contribuyendo al fortalecimiento institucional. Es de uso común en instituciones del Estado.

- **Plan de adquisiciones (PA)**

Los proyectos gubernamentales utilizan el plan de adquisiciones como una herramienta para prever los insumos que necesitará el proyecto en función de las metas planteadas, dichos insumos se refieren a bienes, servicios y obras que se requerirán generalmente durante un año, así como el monto del presupuesto necesario para la contratación de los mismos. El plan de adquisiciones debe incluir también los métodos de selección que se emplearán para la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y, debe ajustarse al plan operativo anual.

Debe existir congruencia entre el PA y el POA, ya que cada adquisición o contratación establecida en el PA debe pertenecer a alguna de las actividades planificadas en el POA.

- **Plan de Acción**

Es un programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o

jefes de esas unidades. Estos se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por periodos cortos. (diarios, semanales, mensuales, semestrales).

1.7 Organización

Es el proceso que permite estructurar e integrar los recursos involucrados en la ejecución de las actividades y, establecer las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.7.1 Elementos de la organización

- **Funciones:** se refiere a la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las actividades especializadas y necesarias para lograr un fin general.

- **Jerarquías:** equivale a fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel que existe dentro de una organización.

- **Puestos:** se entienden como las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.7.2 Tipos de organización

- **Formal:** es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido, por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

- **Informal:** es “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que no surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas” (10:248).

Las organizaciones tanto formales como informales deben ser flexibles para garantizar que el esfuerzo individual, se canalice hacia el cumplimiento de las metas del grupo entero de la organización.

1.7.3 Principios de la organización

Son los fundamentos sobre los cuáles se sustenta la fase de organización y da los lineamientos para establecer la división del trabajo, delegación de autoridad y responsabilidad dentro de una organización. En base a estos se verificará si la unidad sujeto de análisis utiliza éstos principios.

- **De la especialización:** “cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, precisión y destreza”. (11:270) Surge como resultado de la limitación del ser humano. Este principio es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir y con base en ellos, seleccionar a los individuos que se encargarán de hacerlos.
- **De la unidad de mando:** “Para cada función debe existir un solo jefe, este principio establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo debe recibir órdenes de un solo jefe”. (11:271)
- **Del equilibrio de autoridad – responsabilidad:** “indica que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer” (11:272). El procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad se llama delegación.

- **Del equilibrio dirección-control** “Cada nivel jerárquico debe establecer el control necesario para asegurar la unidad de mando de todo el cuerpo administrativo” (11:273). Esto significa que si un jefe superior delega a un subordinado autoridad, ésta no debe seguir siendo ejercida por el jefe superior más que en casos extraordinarios; sin embargo, sigue teniendo tanta responsabilidad como el delegado en cualquier circunstancia.

1.7.4 Estructura organizacional

Se define como “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (9:345). La estructura organizacional es un marco para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Describe el sistema de comunicación y autoridad dentro de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse en base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

a) Características de la estructura organizacional

- **Complejidad:** se refiere al número de diferentes puestos y unidades de trabajo en una organización. Es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen en niveles u órganos administrativos.
- **Formalización:** se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos. En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuándo debe hacerse y cómo se llevará a cabo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

- **Centralización:** Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de una organización.

1.7.5 Diseño organizacional

“Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia” (9:355).

1.7.5.1 Componentes del diseño organizacional y sus características

a) Tipos de estructura organizacional

Las estructuras organizacionales pueden ser de tres formas básicas:

- Organización funcional
- Organización por producto o mercado
- Organización matricial

Para efectos de la presente investigación únicamente se utilizará la organización funcional, que se describe a continuación:

- **Organización funcional:** “es la que reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas” (9:361)

b) Dimensión de la estructura organizacional

Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, gerencia de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Esta puede ser:

- **Vertical:** comprende aspectos como la unidad de mando, que se refiere al principio clásico de que una persona debe reportarse a un solo superior; el intervalo de control, describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera efectiva; responsabilidad – autoridad, se refiere a la obligación de desarrollar una tarea y a los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan y centralización - descentralización, que describe el nivel de autoridad para la toma de decisiones que se ha delegado a los niveles inferiores.
- **Horizontal:** incluye la división del trabajo, la cual divide una tarea entera en una serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

c) Modelo del diseño organizacional y sus características

- **Organización mecánica:** “en el cual las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión por gerentes, de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática” (9:358). Sus características son relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.

- **Organización orgánica:** “en un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados”. (9:359). Sus características son alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada.

d) Departamentalización

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (9:348). Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. La departamentalización se utiliza para:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario,
- El conflicto y mal uso de los recursos,
- Proporciona un flujo lógico de las actividades de trabajo,
- Establecer canales de comunicación,
- Enfocar el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

Los tipos de departamentalización son: 1) Funcional, de acuerdo con las funciones; 2) por Productos, según el tipo de producto que elabore la organización; 3) Geográfica, según el territorio; 4) por Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y 5) por Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

e) Jerarquía de la organización

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización” (9:348).

Existen tres niveles jerárquicos:

- Nivel de alta gerencia o estratégico
- Nivel táctico o mandos medios.
- Nivel operativo.

Componentes

▪ Tramo de control administrativo

El concepto de tramo de control se refiere al “número de subordinados que dependen directamente de un gerente dado” (9:348). Puede ser de dos tipos:

- i) Tramo estrecho o de estructuras altas** (crecimiento vertical), donde hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales. Lo anterior puede ocasionar demora en la toma de decisiones y, que la cadena de mando se vuelva más lenta.
- ii) Tramo amplio o de estructuras planas** (crecimiento horizontal), donde hay más personal que supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales. Regularmente la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, por lo tanto hay poca dirección y control en las relaciones laborales.

- **Cadena de mando:** “El plan que especifica quién depende de quién en una organización, éstas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama” (9:348). La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y, aclara quién le deberá rendir cuentas a quién.

Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables. La cadena de mando incluye tres conceptos importantes: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean acatadas. La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado. Por último el concepto de unidad de mando, sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.

f) **Sistemas de organización**

- **Sistema lineal:** “en la cual la línea de autoridad y responsabilidad pasa de un nivel jerárquico a otro, en forma directa, desde la alta gerencia al nivel operativo.
- **Sistema funcional:** es aquella en la cual la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan dentro de la organización. Cada superior y empleado están sujetos a la dirección especializada para realizar sus operaciones y la autoridad formal la reciben directamente del gerente de área o división.
- **Sistema lineal staff:** es el derivado de los dos anteriores, tomando de base fundamental del tipo lineal e incorporando las funciones de asesoría

a cada área para que un especialista auxilie técnicamente a cada jefe de línea. (9:387).

1.7.5.2 Coordinación: “Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de conseguir las metas de la organización con eficacia” (9:351). El grado de coordinación que se necesite dependerá de la naturaleza de las tareas y del grado de interdependencia que exista entre el personal de las unidades que la realizan.

1.7.5.3 División del trabajo: “Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables, de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general” (9:347). Se puede emplear el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa

1.7.6 Instrumentos de la organización

a) Organigramas

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad existentes entre dichas unidades”. (7:1)

Se utilizan para dar una imagen formal de la organización, como fuente de consulta oficial, facilita el conocimiento de la organización, así como el de sus relaciones de jerarquía.

Por su ámbito de aplicación los organigramas se clasifican en:

- **Organigramas generales:** representan a los órganos principales de la institución y sus relaciones básicas.
- **Organigramas específicos:** se refieren a una dependencia o unidad administrativa en concreto, aparecen contenidos todos sus niveles, puestos y relaciones.

Por su contenido u objeto los organigramas pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **“Organigramas estructurales:** gráficamente representan la estructura de los órganos que integran una institución o parte de ella, así como las relaciones esenciales de jerarquía o dependencia que existen.
- **Organigramas de funciones:** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que pueden así mismo transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.
- **Organigrama de puestos o nominal:** señalan dentro de marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan”. (7:4)

Por su presentación los organigramas se clasifican en:

- **“Organigramas verticales:** en éstos el órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente”. (7:5).

Por la naturaleza de la unidad administrativa analizada se utilizará la presentación del organigrama vertical.

b) Manuales administrativos

“Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la menor ejecución del trabajo” (7:16).

i) Objetivos de los manuales

- “Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de una organización.
- Servir de medios de comunicación entre la dirección y los subordinados.
- Facilitar la delegación de funciones y la autoridad.
- Coordinar y controlar las actividades
- Simplificar y ordenar el trabajo.
- Facilitar el adiestramiento de empleados.
- Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la organización.” (7:16)

ii) Tipos de manuales

Existen diversos tipos de manuales, sin embargo para la finalidad de la presente investigación se utilizarán los siguientes:

- **Manual de organización:** “contienen información detallada referentes a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman” (7:18). Un aspecto muy importante en el manual de organización es la descripción de puestos, la cual detalla las principales atribuciones, responsabilidades, relaciones de trabajo y la autoridad de un puesto.
- **Manual de normas y procedimientos:** “es un instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una organización en conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de de decisiones en el desarrollo de las actividades” (7:32). En éste se detalla de manera precisa y gráfica, lo que cada trabajador debe realizar en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

Elementos de los procedimientos:

- **Definición del procedimiento:** se refiere a señalar en términos sencillos y claros qué es el procedimiento que se está detallando.
- **Objetivos del procedimiento:** describe todos aquellos aspectos técnico administrativo que se lograrán alcanzar por medio del procedimiento.

- **Normas del procedimiento:** es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en la ejecución del procedimiento.

- **Descripción del procedimiento:** “es detallar la sucesión de operaciones interrelacionadas, dependientes unas de otras, y que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener un producto o alcanzar un fin o propósito”. (7:38).

- **Diagrama de flujo o flujograma:** “es el esquema dibujo o diseño de los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él. Constituye una gráfica sencilla, clara y lógica de cada una de las operaciones y las relaciones entre cada paso del procedimiento, que debe ser ejecutado”. (7:40)

c) Formularios

“Los formularios son documentos cuya finalidad es la captación, transmisión y facilitación del procesamiento de datos necesarios para la administración durante su funcionamiento, y que son elaborados en papel o algún material similar. Las formas son parte muy importante dentro de los procedimientos de trabajo de una empresa y de cada oficina.

La administración de formularios se define como el proceso técnico científico, que se ejecuta con el fin de racionalizar la elaboración, uso y producción de formularios, logrando el máximo aprovechamiento de éstos, facilitando las labores de oficina y disminuyendo sus costos de almacenamiento”. (7:49)

El proceso de administración de formularios está conformado por las etapas de análisis, diseño y control de formularios.

- **Análisis de formularios:** consiste en la evaluación de las formas existentes o alguna nueva que se desee implementar, con miras a establecer su funcionalidad.
- **Diseño de formularios:** es la fase dónde debe definirse la estructura del formulario, tomando como base la información recabada al respecto del proceso en el que se intervendrá, su objetivo, las fuentes de información que captará, así como otras variables sobre su funcionalidad y estructura.
- **Control de formularios:** esta fase tiene como propósito proveer y/o mejorar las formas esenciales para la realización de las operaciones de una unidad administrativa.

Los elementos descritos anteriormente, así como los pasos básicos para organizar una empresa, serán utilizados en la presente investigación con la finalidad de establecer el diseño organizacional que actualmente posee el departamento sujeto de análisis. Así mismo el estudio de dichos aspectos servirá para establecer una estructura apropiada, que permita una relación eficiente entre los recursos disponibles, las funciones, responsabilidades y, relaciones presentes dentro del departamento, de manera que la implementación de los elementos de dicha estructura, le permitan al departamento alcanzar los objetivos y el propósito para el cual fue establecido.

1.8 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar la causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con

el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles” (6:13). Puede aplicarse a una organización administrativa como un todo, o bien a un parte de la misma, por ejemplo: departamentos, secciones o procedimientos. Algunas de las técnicas para la ejecución de un diagnóstico administrativo son: cuestionarios, entrevistas, encuestas, estudio documental y la observación directa.

El diagnóstico administrativo se realiza a través del análisis de los siguientes aspectos:

1.8.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (6:20). Se realiza sobre los siguientes aspectos: Determinar la estructura orgánica; definir el objetivo general; identificar los niveles jerárquicos dentro de la misma; especificar el tramo de control, y los criterios que ésta aplica; los recursos necesarios para su funcionamiento y el tipo de autoridad que se ejerce.

1.8.2 Análisis funcional

“Comprende el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo” (6:21). Para realizar éste análisis se deben determinar las funciones principales y de apoyo que logren el objetivo particular de su actividad, establecer la naturaleza y la compatibilidad de las mismas con el objetivo principal de la empresa y finalmente conocer la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de funciones.

1.8.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio” (6:22). Para su realización se llevan a cabo las

siguientes acciones: identificar el proceso general del área de estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma de seguimiento del proceso y, determinar si el proceso corresponde a la función descrita.

1.8.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo”. (6:22). Para su realización es conveniente definir las facultades de cada órgano, determinar las que están normadas, así como quién, cómo y cuando fueron delegadas, definir si las facultades corresponden a las funciones que se desarrollan en el departamento, su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades que se encuentran delegadas.

1.8.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio” (6:22). Para realizarlo se llevan a cabo las siguientes actividades: definir las relaciones que corresponden a cada órgano administrativo, establecer la normatividad de las relaciones, determinar la correspondencia de las relaciones con las funciones de cada unidad administrativa y su nivel jerárquico; por último, reconocer la duplicidad, traslape u omisión de relaciones.

1.8.6 Análisis organizacional o administrativo

Es la fase del diagnóstico administrativo que tiene como objetivo comparar la información registrada en la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño del área evaluada.

1.9 Modelo

Es una propuesta, normalmente de carácter teórico-práctico, que tiene una serie de características que se consideran dignas de reproducir. Generalmente, el modelo ilustra una situación deseable para ser puesta en práctica.

1.10 Adquisiciones en proyectos financiados por organismos internacionales

En términos económicos y financieros, adquisición se entiende en la mayoría de las ocasiones como la acción de comprar un bien o derecho. Para el caso de los proyectos financiados por organismos internacionales, el Banco Mundial ha establecido procedimientos con el propósito de asegurar que la adquisición se realice en forma eficiente, abierta, competitiva y transparente.

La función de administrar las adquisiciones en un proyecto financiado por organismos internacionales, es comparable por su importancia a la de compras o aprovisionamiento en una empresa, ya que la exitosa ejecución de un proyecto depende de la eficiente y oportuna contratación de los bienes y servicios necesarios para su adecuado funcionamiento, además el incumplimiento de la normativa en materia de adquisiciones puede provocar que los gastos efectuados sean inelegibles para ser financiados con fondos del préstamo.

Derivado que la unidad de análisis del presente estudio es un departamento de adquisiciones financiado por el Banco Mundial, a continuación se presentan las principales definiciones para las contrataciones, utilizando las políticas establecidas por dicho organismo internacional.

1.10.1 Categorías de contrataciones con préstamos del Banco Mundial

El Banco Mundial posee normas específicas las cuales se aplican dependiendo de lo que será adquirido o contratado. Dichas normas se encuentran recopiladas en dos textos, que tienen por objetivo informar a los encargados de la ejecución

de un proyecto, acerca de las políticas que rigen la contratación de los bienes, obras y servicios necesarios para el proyecto. Dichos textos se aplican para las categorías siguientes:

- Contratación de bienes y obras
- Selección y contratación de consultores

1.10.2 Contratación de bienes y obras

“Son las normas que describen los procedimientos que aplican a toda contratación de bienes y obras financiadas parcial o totalmente con fondos del préstamo” (3:2). Dentro de la definición anterior se pueden considerar los siguientes conceptos:

- **Bienes:** son todos aquellos elementos materiales, individualizables que se pueden medir, intercambiar y utilizar para el desarrollo de procesos productivos de diversa naturaleza. El concepto engloba a los artículos, materiales, insumos, instrumentos de producción, maquinarias, equipos, repuestos y accesorios y otros elementos necesarios para el cumplimiento de las metas. Incluye mercaderías, materias primas, maquinaria, equipos y plantas industriales.
- **Obras:** se refiere a la construcción de obras, fabricación de bienes y mantenimiento de instalaciones o plantas, necesarios para el cumplimiento de las metas planteadas en un proyecto.

1.10.3 Selección y contratación de consultores

“Son las normas que se aplican a los servicios de consultoría de carácter intelectual y de asesoramiento” (4:2). En las mismas se definen las políticas y los procedimientos para contratar y supervisar a los consultores. Dentro de la anterior definición, se entiende servicio como la actividad o trabajo que efectúa

una persona natural o jurídica ajena al proyecto que desea adquirir, a cambio de una retribución económica, para atender una necesidad intangible. Se orienta a la producción, habilitación, funcionamiento, orientación, conservación, preservación u otros; se mide en y por sus efectos o resultados.

1.10.4 Umbrales

“Los umbrales monetarios determinan el método de contratación más eficiente que habrá de utilizarse y son establecidos por los gerentes regionales de contrataciones para cada país prestatario con el fin de maximizar la competencia” (2:s.p). Las normas del Banco Mundial requieren que las oportunidades de negocios (obras, bienes, consultorías)

1.10.5 Métodos de selección y contratación

Cada categoría de contratación posee diversos métodos o procedimientos de selección y adquisición, los cuales se encuentran detallados en las políticas y normas correspondientes.

Existen métodos específicos aplicables para adquirir bienes y obras y, métodos establecidos para seleccionar y contratar consultores, a continuación se presenta el detalle de los métodos que aplican a cada categoría de contratación.

Cuadro No. 1
Métodos de selección para las contrataciones

<i>Métodos de Selección</i>	<i>Categorías de Contratación</i>		
	<i>Obras</i>	<i>Bienes y Servicios</i>	<i>Consultores</i>
	Licitación Pública Internacional (LPI)	Licitación Pública Internacional (LPI)	Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)
Licitación Pública Nacional (LPN)	Licitación Pública Nacional (LPN)	Selección Basada en Calidad (SBC)	

<i>Categorías de Contratación</i>		
<i>Obras</i>	<i>Bienes y Servicios</i>	<i>Consultores</i>
Comparación de precios	Comparación de precios	Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)
Contratación Directa	Contratación Directa	Selección Basada en el Menor Costo (SBMC)
		Selección Basada en la Calificación de los consultores (SCC)
		Selección en base a una sola fuente (SSF)
		Consultoría individual

Fuente: elaboración propia con base a la investigación. Año 2009

1.10.6 Métodos para la adquisición de obras, bienes y servicios

- **Licitación pública internacional:** también conocida como LPI, tiene como objetivo proporcionar a la mayor cantidad de licitantes elegibles, la notificación oportuna y adecuada de lo que se necesita adquirir, con la finalidad de otorgarles una igual oportunidad para presentar las ofertas correspondientes. Para lograr dicho objetivo la notificación a los licitantes se realiza por medio de un anuncio en “UN Development Business online (UNDB online) y en el Development Gateway (dgMarket)” (3:8). El UNDB es una publicación de las Naciones Unidas. El dgMarket es un portal electrónico del Development Gateway Foundation. El Banco Mundial posee documentos estándar de licitación, los cuales son de uso obligatorio, al momento de utilizar dicho método.
- **Licitación pública nacional:** “La licitación pública nacional (LPN), es el método de licitación competitiva que se emplea normalmente en las contrataciones del sector público, y puede constituir la forma más eficiente

y económica de adquirir bienes o ejecutar obras cuando, dadas sus características y alcance, no es probable que se atraiga la competencia internacional” (3:25). La publicidad se limita a la prensa nacional o a un sitio de internet de libre acceso y sin costo, por ejemplo Guatecompras. El contrato se adjudica al licitante que responda sustancialmente a los requisitos exigidos en los documentos de licitación y que presente la oferta evaluada como la más baja.

- **Comparación de precios:** “Es un método de contratación que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores (en el caso de bienes) o de varios contratistas (en el caso de obras), con un mínimo de tres, a fin de obtener precios competitivos, y es un método apropiado para adquirir bienes en existencia, fáciles de obtener o trabajos sencillos de obra civil y pequeño valor” (3:26). Al igual que en la LPN se adjudica al oferente que cumpla con los requisitos y presente la oferta más baja.

- **Contratación directa:** es una contratación sin competencia (una sola fuente) y puede utilizarse en las siguientes circunstancias:
 - Un contrato existente para la ejecución de obras o el suministro de bienes, adjudicado de conformidad con los procedimientos del Banco Mundial, puede ampliarse para incluir bienes u obras adicionales de carácter similar.

 - La estandarización de equipo o de repuestos, con fines de compatibilidad con el equipo existente, puede justificar compras adicionales al proveedor original.

- El equipo requerido es patentado o de marca registrada y sólo puede obtenerse de una fuente.
- En casos excepcionales, tales como cuando se requiera tomar medidas rápidas después de una catástrofe natural.

1.10.7 Métodos para la selección y contratación de consultores

A continuación se definen los diversos métodos para la contratación de consultores y, se describen algunos conceptos que es necesario conocer con la finalidad de comprender la aplicación de los mismos:

- **Términos de referencia (TDR):** estos deben ser preparados por “una o varias personas o por una firma especializada en la materia a que se refiere el trabajo. El alcance de los servicios descritos en los mismos debe ajustarse al presupuesto de que se dispone y deben definir claramente los objetivos, las metas y la extensión del trabajo encomendado y suministrarse información básica, con objeto de facilitar a los consultores la preparación de sus propuestas” (4:10).
- **Pedido propuesta (PP):** El pedido propuesta es el documento que incluye toda la información relacionada con el trabajo que debe realizarse. El mismo contiene: “a) carta de invitación, b) instrucciones a los consultores, c) los TDR y d) el contrato propuesto” (4:14). Se debe utilizar el PP estándar emitido por el Banco Mundial, con el mínimo de modificaciones necesarias para destacar las condiciones específicas del proyecto.
- **Selección basada en calidad y costo (SBCC):** “La SBCC es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El costo como

un factor de selección debe utilizarse juiciosamente. La ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar” (4:10).

El proceso de selección consta de las etapas siguientes:

- Preparación de los términos de referencia (TDR);
- Preparación de la estimación de costos y el presupuesto;
- Publicidad;
- Preparación de la lista corta de consultores
- Preparación y emisión del pedido de propuestas (PP) que debe incluir: la Carta de Invitación (CI), las Instrucciones a los Consultores (IC), los TDR y el borrador de contrato propuesto;
- Recepción de propuestas;
- Evaluación de las propuestas técnicas: consideración de la calidad;
- Apertura pública de las propuestas financieras;
- Evaluación de la propuesta financiera;
- Evaluación final de calidad y costo; y
- Negociación y adjudicación del contrato a la firma seleccionada.

- **Selección basada en la calidad (SBC):** La selección basada en la calidad es apropiada para los tipos de trabajo siguientes:

- Servicios complejos o altamente especializados, en que los TDR y la aportación que se requiere de los consultores resultan difíciles de precisar, y en que el contratante espera que los consultores demuestren su innovación en sus propuestas.
- Servicios que tienen importantes repercusiones futuras y en los que el objetivo es contar con los mejores expertos; y

- Servicios que se pueden ejecutar en formas sustancialmente distintas, de manera que las propuestas no deben ser comparables.

- **Selección basada en un presupuesto fijo (SBPF):** “Este método es apropiado sólo cuando el trabajo es sencillo y se puede definir con precisión, y cuando el presupuesto es fijo. En el PP se debe indicar el presupuesto disponible y pedir a los consultores que presenten, en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas y financieras dentro de los límites del presupuesto” (4:21).

- **Selección basada en el menor costo (SBMC):** “Este método es solamente apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar servicios de tipo estándar o rutinario (auditorías, diseño técnico de obras poco complejas y otros similares) para los que existen prácticas y normas bien establecidas” (4:21). En este método se establece una calificación mínima para la calidad.

- **Selección basada en las calificaciones de los consultores (SCC):** “Este método se puede utilizar para servicios menores para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de propuestas competitivas. En tales casos, el Prestatario preparará los TDR; solicitará expresiones de interés e información sobre la experiencia y la competencia de los consultores en lo que respecta al trabajo; confeccionará una lista corta y seleccionará a la firma que tenga las calificaciones y las referencias más apropiadas” (4:22). Es importante hacer referencia a las siglas SCC, ya que las mismas se utilizan en base a la terminología establecida en las normas de selección de consultores por prestatarios del Banco Mundial.

- **Selección con base en una sola fuente (SSF):** “La selección directa de consultores no ofrece los beneficios de la competencia en lo que respecta

a la calidad y el costo y carece de transparencia, lo que podría promover prácticas inaceptables. Por consiguiente, sólo se utilizará en casos excepcionales. La justificación de este método de selección se examinará en el contexto de los intereses generales del cliente y el proyecto, y de la obligación del Banco de velar por la economía y la eficiencia y de ofrecer oportunidades equitativas a todos los consultores calificados” (4:22). En las normas de selección de consultores del Banco Mundial, las siglas SSF hacen referencia al método de selección con base a una sola fuente.

- **Consultoría individual:** Se utiliza cuando se deben contratar servicios, para los que no se necesitan equipos de personal y la experiencia y calificaciones de la persona, son los requisitos primordiales para la contratación. La selección se realiza sobre la comparación de las calificaciones de quienes expresen su interés en el trabajo. La capacidad de los consultores se juzga sobre sus antecedentes académicos, su experiencia y, conocimiento de las condiciones locales, si corresponde.

1.10.8 Aprobación por parte del Banco Mundial

La unidad coordinadora de proyecto debe obtener de parte del Banco Mundial, la aprobación de las herramientas de gestión utilizadas en el proyecto gubernamental, a través de una “No Objeción”.

La “No objeción” se refiere a la aprobación del Banco Mundial de diversos instrumentos y elementos tales como: el plan operativo anual, el plan de adquisiciones, los formularios de cotización y las adjudicaciones entre otros, los cuales antes de ser utilizados y publicados deben de contar previamente con “No objeción”.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO FINANCIANDO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES

El departamento de Adquisiciones objeto de investigación, forma parte de la Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP, de un proyecto gubernamental financiado a través de un convenio de préstamo suscrito entre el gobierno de Guatemala y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – BIRF. Dicho departamento es responsable de realizar la compra de bienes y la contratación de servicios necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto. Los procesos de adquisiciones, deben realizarse cumpliendo las normas de contrataciones para proyectos financiados con préstamos del BIRF, ya que el incumplimiento de dichas normas puede provocar que los gastos efectuados sean inelegibles y, por lo tanto, no puedan ser financiados con fondos del préstamo. Por lo tanto, es de suma importancia que la labor del departamento de Adquisiciones se realice adecuadamente, sin embargo, actualmente el departamento se encuentra experimentando una serie de dificultades durante el desarrollo de los procesos de compra, lo cual genera retrasos en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el proyecto.

En el presente capítulo, se expone el análisis de la situación actual del departamento de Adquisiciones en cuanto a su organización, detallando de forma clara y específica los problemas de tipo administrativo que afectan al mismo, con la finalidad de establecer la o las causas que originan que los procesos de adquisiciones de bienes y servicios no respondan satisfactoriamente a las necesidades y exigencias del proyecto. Con base a dicho análisis se pretende establecer una estructura organizacional que asigne todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas establecidas, así como proponer instrumentos

adecuados que ayuden al logro de los objetivos del departamento de la manera más eficaz y eficiente.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método científico, en sus tres fases: i) Indagadora para la recolección de datos, ii) Demostrativa que permite comprobar las hipótesis a través del análisis de la situación actual; y iii) Expositiva donde se presentarán los hallazgos, sobre los cuales se elaborará la propuesta. Además se utilizó el método deductivo inductivo.

a) Técnicas de investigación

- **Observación Directa:** con la finalidad de compilar evidencia para el desarrollo de la investigación, se recurrió a la observación directa de los expedientes de adquisiciones y documentación relacionada con las actividades del departamento.
- **Entrevistas:** parte de la información recopilada fue proporcionada por medio de entrevistas realizadas a los integrantes del departamento de Adquisiciones.
- **Encuestas:** Se utilizaron boletas diseñadas y analizadas para recopilar la información requerida. Se encuestó a la totalidad de jefes de las unidades técnicas que conforman el proyecto, así como a una muestra representativa de proveedores, que han prestado sus servicios al proyecto y; a los integrantes del departamento de Adquisiciones, 4 en total.

b) Instrumentos

Con la finalidad de obtener los datos durante el desarrollo de la investigación, se utilizaron los instrumentos siguientes:

- Cuestionarios

- Cuadro de vaciado de la información
- Fichas de campo y de trabajo.

2.1.2 Cálculo de la muestra

En lo que respecta a la investigación realizada a las empresas, que han suministrado con anterioridad bienes y servicios al departamento de Adquisiciones, se encuestó a una muestra de 14 proveedores en total, el cálculo de la muestra se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

B = 90% Intervalo de confianza

α = 10% Área de rechazo o nivel de significación

Z = 1.65

P = 50%

Q = 50%

E = 10% Máximo error de estimación

N = 18

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (18)}{(0.10)^2 (18 - 1) + (1.65)^2 (0.50) (0.50)} = \frac{12.25125}{0.85063} = 14 \text{ proveedores}$$

Nota: Se asume que los valores para P y Q son de 50% respectivamente, debido a que no existe ningún estudio previo al respecto.

2.2 Antecedentes del proyecto financiado por organismos internacionales

En el año 1996 el profesor Michael Porter, realizó un análisis de la competitividad de Guatemala y propuso un posicionamiento competitivo que permita alcanzar el liderazgo en algunos sectores a nivel mundial y desarrollar ventajas competitividad para diferenciarse y sostener esta ventaja a largo plazo.

El inicio de la globalización mundial y las teorías concebidas por el profesor Michael Porter, fundamentaron la gestión ante el Banco Internacional de

Reconstrucción y Fomento (BIRF), también denominado Banco Mundial del convenio de préstamo No. 7044-GU para el gobierno de Guatemala, el cual permitiría conformar capacidades para incrementar la competitividad y la productividad a través de la conformación de destrezas para el sector gubernamental y productivo del país, siendo necesario para su implementación la creación de un proyecto gubernamental. En cumplimiento a lo establecido en el convenio de préstamo suscrito entre el BIRF y el gobierno de Guatemala, fue creada la Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP, dentro de la cual se encuentra el departamento de Adquisiciones y el departamento financiero.

2.2.1 Base legal

El proyecto gubernamental se estableció formalmente por medio del acuerdo gubernativo 942-99, el cual fue reformado por el acuerdo 132-2002 y, modificado de nuevo por el acuerdo gubernativo 306-2004. “El proyecto se define como un programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre sector público, empresarial y sociedad civil, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial, que genere la inversión contribuyendo al desarrollo descentralizado del país mejorando la calidad de vida de los guatemaltecos” (9:s.p).

2.3 Situación actual del departamento de Adquisiciones

Para efecto de determinar la situación actual del departamento de Adquisiciones se realizó un diagnóstico administrativo, efectuando un análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades y análisis de relaciones, seguidamente se efectuó el análisis organizacional o administrativo a fin de relacionar los puntos que afectan negativamente al departamento.

Todo lo anterior permitió obtener información, que al ser analizada contribuyó a comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones y recomendaciones objetivas sobre el tema investigado.

Previo a profundizar en el análisis del departamento de Adquisiciones, es necesario establecer algunas características correspondientes al entorno en el cual se desenvuelve, por lo tanto a continuación se presenta la misión, visión y objetivos del proyecto gubernamental, al cual pertenece el departamento objeto del presente estudio.

- **Misión del proyecto**

“Ser un programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre sectores de la sociedad, públicos y privados, para hacer de Guatemala un país competitivo, que genere inversión, contribuyendo con su desarrollo integral y sostenible, así como con la prosperidad de sus habitantes”(12:s.p).

- **Visión del proyecto**

“Ser una Guatemala competitiva en un mundo global y líder a nivel regional, generadora de oportunidades que mejoren la calidad de vida de todos los guatemaltecos” (12:s.p).

- **Objetivos del proyecto:**

Las principales responsabilidades asignadas al proyecto gubernamental son:

- “Impulsar acciones y políticas que tiendan a mejorar las condiciones para la inversión productiva en el país;
- Apoyar la formación de conglomerados productivos y de servicios, identificados como potencialmente competitivos y dar seguimiento para su fortalecimiento y desarrollo;

- Apoyar la formación de Agendas de Desarrollo Competitivo Local, a nivel Municipal o Regional, orientadas a fomentar el desarrollo productivo sostenible” (1:s.p).

2.3.1 Análisis estructural

El departamento de Adquisiciones es el responsable de realizar la compra de bienes y la contratación de servicios necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto, cumpliendo con las normas de contrataciones para proyectos financiados con préstamos del BIRF. Todas las actividades relacionadas con el manejo de los procesos de compra y la administración de contratos en su fase de ejecución, son llevadas a cabo por el personal del departamento de adquisiciones.

Sin embargo, el objetivo primordial del departamento de Adquisiciones, es conocido de manera empírica, ya que el departamento carece de una filosofía empresarial definida.

El departamento de Adquisiciones debe atender los requerimientos de todas unidades que conforman el proyecto, así como solicitudes de beneficiarios externos, de acuerdo a lo establecido en el convenio de préstamo. Los beneficiarios externos equivalen a instituciones tanto gubernamentales como privadas, que suscriben convenios de cooperación con el proyecto.

a) Tipos de planes

La principal herramienta de planeación para el departamento, es el Plan de Adquisiciones (PA), el cual es aprobado para el período de un año, sin embargo, dicho plan se modifica constantemente por diversas causas, tales como: cambios en los bienes y servicios a adquirir, derivados de modificaciones al Plan Operativo Anual (POA).

b) Departamentalización

El proyecto gubernamental posee una departamentalización funcional, siendo el título de la unidad administrativa que refleja las funciones que se desarrollan dentro la misma.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 306-2004, el proyecto gubernamental está formado por los siguientes órganos:

- El Comité Ejecutivo,
- El Consejo Asesor, y
- La Unidad Especial de Ejecución o Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP.

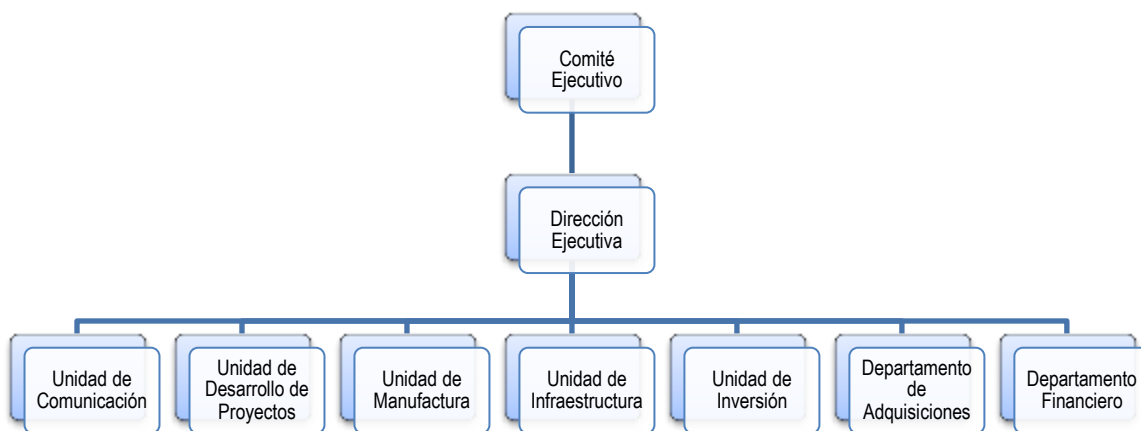
La máxima autoridad es el Comité Ejecutivo, la Unidad Coordinadora de Proyecto, tiene a su cargo la ejecución de las directrices del Comité Ejecutivo y, es dirigida por un Director Ejecutivo nombrado por el Ministerio de Economía a propuesta del Comité Ejecutivo, por medio de la emisión de un acuerdo ministerial. A su vez, el proyecto gubernamental, con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos, se conforma por las unidades administrativas siguientes:

- Dirección Ejecutiva,
- Unidad de Comunicación,
- Unidad de Desarrollo de proyectos,
- Unidad de Manufactura,
- Unidad de Infraestructura,
- Unidad de Inversión,
- Departamento de Adquisiciones
- Departamento Financiero

La dirección ejecutiva en conjunto con los departamentos de adquisiciones y financiero conforman la Unidad Coordinadora de Proyecto -UCP.

Cada una de las unidades participa en el desarrollo de las actividades del proyecto, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas planteadas para la institución. El proyecto cuenta con una descripción de dichas unidades, sin embargo, no existe un organigrama que refleje la estructura de la organización como tal, por lo tanto los niveles jerárquicos y el tramo de control existente no se encuentran claramente definidos, sin embargo para efectos de la presente investigación, con base en la observación realizada, a continuación se presenta el organigrama que refleja la estructura actual del proyecto:

Gráfica 1
Organigrama General
Proyecto Gubernamental
Guatemala, octubre 2010



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

El departamento de Adquisiciones se encuentra integrado por los cuatro puestos siguientes:

- i. Oficial de adquisiciones
- ii. Técnico de adquisiciones I
- iii. Técnico de adquisiciones II
- iv. Asistente administrativa de adquisiciones

c) Niveles jerárquicos

En base a la información recolectada, se determinó que dentro del proyecto gubernamental existen tres niveles jerárquicos: el primero lo constituye el nivel estratégico conformado por el comité ejecutivo, el consejo asesor y la dirección ejecutiva.

El segundo está formado por el nivel táctico o mandos medios integrados por la unidad de comunicación, unidad de desarrollo de proyectos, unidad de manufactura, unidad de infraestructura, unidad de inversión, departamento de adquisiciones y departamento financiero, quienes son responsables de ejecutar las decisiones que establece la dirección ejecutiva.

En el tercer nivel se encuentra la parte operativa, integrado por la recepcionista, las asistentes administrativas y los técnicos de adquisiciones y financiero.

d) Tramo de control

El tramo de control administrativo que presenta el departamento de adquisiciones es estrecho, ya que el jefe del departamento tiene bajo su cargo 3 colaboradores, lo cual le permite tener una mejor supervisión de las actividades que estos realizan y un manejo rápido de la comunicación entre subordinados y superior.

e) Cadena de mando

En cada una de las unidades administrativas del proyecto existe un jefe, quien posee la autoridad en las actividades que desarrollan. La toma de las decisiones

relevantes del proyecto se encuentra a cargo de la Dirección Ejecutiva, la cual tiene bajo su responsabilidad la fiscalizar a todas las demás unidades que conforman el proyecto. En base a la información anterior, es posible señalar que la autoridad es lineal y la estructura organizacional del proyecto es funcional.

f) Coordinación

Como parte de sus atribuciones el proyecto gubernamental, proporciona apoyo a diversas instituciones privadas y gubernamentales, relacionadas con la competitividad del país, por lo tanto, varios de los bienes y servicios contratados, no son para uso del proyecto como tal, sino para el uso de dichas instituciones.

Debido a que el personal técnico de las diferentes unidades que conforman el proyecto, es el encargado de atender los requerimientos externos de las instituciones, ellos son quienes gestionan ante el departamento de adquisiciones, las solicitudes de compra de bienes y contratación de servicios, básicamente los requerimientos deben estar respaldados por la solicitud escrita de la institución de que se trate y las especificaciones técnicas del bien o términos de referencia del servicio a contratar.

Sin embargo, no existe una coordinación efectiva entre los integrantes de las unidades técnicas y los miembros del departamento de adquisiciones, ya que los bienes y servicios adjudicados como resultado de los eventos de adquisiciones, no satisfacen en su totalidad las necesidades para la cuales fueron requeridos, ocasionando serios problemas en las relaciones interinstitucionales de la institución.

g) Tipo de autoridad

La autoridad ejercida dentro del proyecto es de tipo lineal, debido a que se origina en la dirección ejecutiva y desciende por cada nivel jerárquico, hasta llegar a la parte operativa de la institución.

Por lo tanto, la autoridad dentro del departamento de Adquisiciones, la posee el oficial de adquisiciones, quien coordina y supervisa al equipo de adquisiciones.

Sin embargo, se observó que los técnicos de adquisiciones poseen conflictos con algunos jefes de diferentes unidades, debido a que éstos ejercen cierto grado de autoridad sobre los técnicos, además los técnicos reciben instrucciones directamente del director ejecutivo, lo cual ocasiona confusión al momento de ejecutar las actividades. Lo anterior sucede debido a que no existe una descripción de puestos, en el cual se especifica la autoridad que le corresponde a cada puesto de trabajo.

2.3.2 Análisis funcional

La función del departamento de Adquisiciones es suministrar los bienes y servicios que necesita el proyecto en la cantidad y calidad deseada al menor coste y tiempo. Además por la naturaleza de los procesos de compra, el personal del departamento de adquisiciones es el responsable de asesorar a los integrantes de las unidades técnicas, en lo relativo a la ejecución de las adquisiciones, especialmente en la elaboración de especificaciones técnicas o términos de referencia (TDR), adecuados al tipo de servicio o bien a adquirir, sin embargo el departamento no cuenta con un programa de capacitación establecido con esta finalidad.

Como parte de sus atribuciones el proyecto gubernamental, proporciona apoyo a diversas instituciones privadas y gubernamentales, relacionadas con la competitividad del país, por lo tanto, los bienes y servicios contratados, no son exclusivamente para uso del proyecto como tal, sino para el uso de dichas instituciones beneficiarias. El personal técnico que conforma las diferentes unidades del proyecto, es responsable de atender los requerimientos externos de

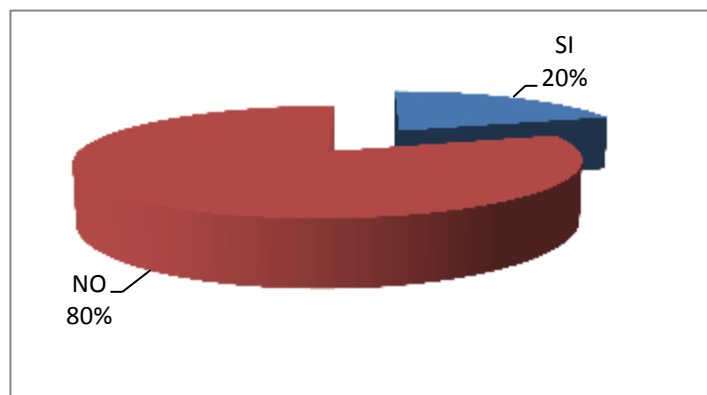
las instituciones beneficiarias, y a su vez, debe gestionar ante el departamento de adquisiciones, las solicitudes de compra de bienes y contratación de servicios.

Es función específica del personal de las unidades técnicas de la institución, la preparación de las especificaciones técnicas de los bienes a adquirir y los TDR de los servicios a contratar. En este punto, es importante hacer notar que los TDR y las especificaciones técnicas constituyen la base para la ejecución de un proceso de adquisición; por lo tanto la correcta elaboración de los mismos, asegura la óptima finalización de un evento de adquisición.

Sin embargo, al encuestar al personal técnico, acerca de sus conocimientos sobre la elaboración de TDR y especificaciones técnicas, la mayoría indicó que los elaboran de forma subjetiva, basados en su experiencia, por costumbre y a través de conocimientos previamente adquiridos.

Gráfica 2

Personal técnico que ha recibido lineamientos para la elaboración de términos de referencia o especificaciones técnicas



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010.

Como resultado de la entrevista realizada al personal del departamento de Adquisiciones, se concluyó que no cuentan con un conocimiento sólido de las atribuciones y obligaciones que le competen al puesto que ocupan, debido a que no existe una descripción técnica de puestos.

El departamento de Adquisiciones no posee una delimitación de las responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo. Tanto el personal técnico como el oficial del departamento, indicaron que no existe un manual de organización, por lo que las instrucciones e indicaciones para cada trabajador en lo referente a sus responsabilidades, son trasladadas de manera verbal; lo anterior ocasiona omisiones en el desarrollo de los procesos, debiendo realizar tareas de manera extemporánea para culminar satisfactoriamente los eventos de compra, provocando retrasos considerables que afectan el desempeño del departamento.

2.3.3 Análisis procedimental

El departamento de Adquisiciones no cuenta con un manual de normas y procedimientos, que describa en forma sistemática, las actividades que se deben desarrollar para cumplir los objetivos del departamento. Los documentos utilizados como referencia de los procedimientos aplicables en materia de adquisiciones, son las normas y políticas emitidas por el Banco Mundial, y éstas son muy generales, pues son para todas las instituciones que reciben fondos de dicho organismo internacional y, en ningún momento, constituyen un proceso administrativo específico para el departamento de Adquisiciones.

De acuerdo al análisis realizado al total de los expedientes de contrataciones y adquisiciones realizadas durante el año 2,009, se pudo establecer cuáles son los métodos de selección utilizados con mayor frecuencia para las contrataciones realizadas por el departamento de Adquisiciones.

Cuadro 2
Métodos de selección utilizados con mayor frecuencia para las contrataciones

Método	Cantidad de Procesos	Porcentaje de utilización
Licitación pública nacional (LPN)	15	11%
Comparación de precios	46	34%
Selección basada en calidad y costo (SBCC)	8	6%
Selección basada en el menor costo (SBMC)	2	1%
Consultoría individual	55	41%
Contratación directa	9	7%
Totales	135	100%

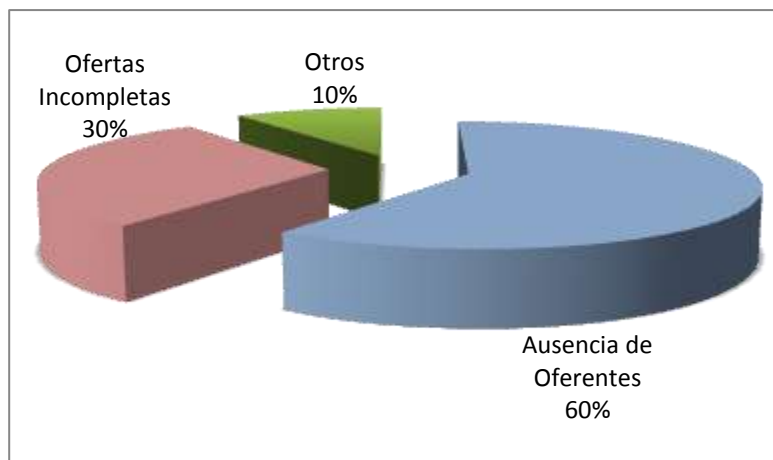
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010.

Como se puede observar en el cuadro 2, la contratación de consultores individuales, la comparación de precios y licitación pública nacional, son los métodos utilizados con mayor frecuencia en los procesos del departamento. Por lo tanto, se efectuó un análisis al total de procesos realizados bajo cada uno de estos métodos, para determinar los problemas y dificultades que se presentaron en la ejecución de los procesos correspondientes.

2.3.3.1 Análisis de las dificultades durante el desarrollo de los procesos

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado, a los procesos generales que desarrolla el departamento de Adquisiciones.

Gráfica 3
Mayores dificultades durante el desarrollo de los procesos de adquisiciones



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010.

Como se muestra en la gráfica 3, al encuestar al personal que forma parte del departamento de Adquisiciones, acerca de los problemas y dificultades que afrontan durante el desarrollo de los procesos de adquisiciones; el 60% del personal indicó que el mayor problema es la falta de oferentes dispuestos a presentar ofertas al Programa; el 30% indicó que la recepción de ofertas incompletas, es el mayor problema en la ejecución de los eventos de compra, mientras que el 10% indicó que la recepción de solicitudes de compra a último momento, por parte del personal técnico y el poco conocimiento sobre las políticas en materia del adquisiciones utilizando la normativa del Banco Mundial, son los mayores dificultades que se presentan al ejecutar un proceso de compra.

Considerando que la recepción de ofertas incompletas y la ausencia de oferentes en los eventos de adquisiciones, resulta en la declaración de procesos desiertos, es decir procesos en que no existen ganadores de los concursos, a continuación se presenta el detalle del análisis realizado para determinar la cantidad de procesos declarados desiertos, durante el año 2009.

Cuadro 3
Cantidad de procesos declarados desiertos por método de selección
Año 2009

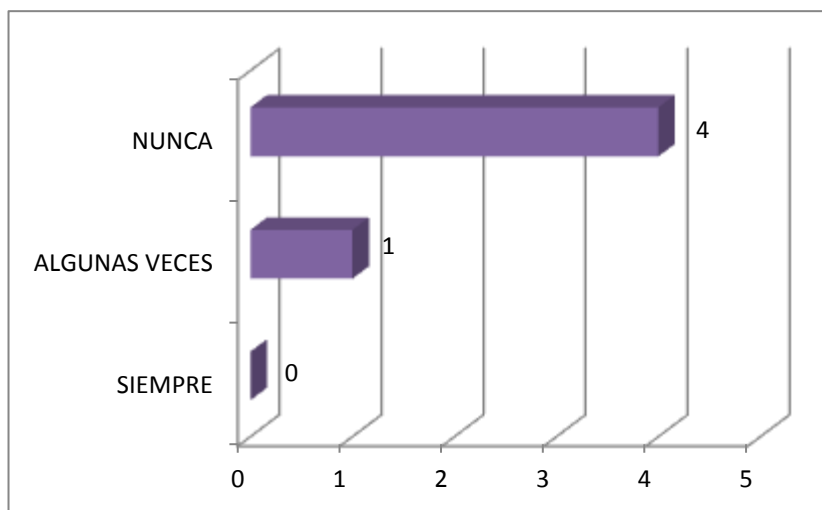
Método de Selección	Cantidad de procesos ejecutados	Cantidad de procesos desiertos
Licitación pública nacional (LPN)	15	3
Comparación de precios	46	15
Selección basada en calidad y costo (SBCC)	8	2
Selección basada en el menor costo (SBMC)	2	1
Consultoría individual	55	0
Contratación directa	9	0
Total	135	21

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

De acuerdo al cuadro 3, la cantidad total de procesos de adquisiciones que fueron declarados desiertos durante el año 2009, equivale al 15% del total de eventos que fueron ejecutados por el departamento durante el año 2009.

Además, como resultado del análisis de expedientes se comprobó la existencia de procesos de adquisiciones anulados o cancelados, debido a que el tiempo de ejecución de los mismos fue mucho mayor que el planificado, por lo tanto, ante la imposibilidad de entregar a tiempo los bienes o servicios requeridos, fue necesario prescindir de los mismos.

Gráfica 4
Cumplimiento de los tiempos de ejecución programados para realizar un proceso de adquisición



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

Tal como se muestra en la gráfica 4, únicamente el oficial de adquisiciones indicó que algunas veces los procesos de adquisición se desarrollan en el tiempo previsto, mientras que el resto de integrantes del departamento indicaron que el tiempo de ejecución de los procesos, siempre excede al tiempo programado, por lo que nunca se cumple con los plazos previstos.

A este respecto, es importante resaltar que los tiempos empleados para ejecutar un proceso de adquisición, varían dependiendo del método que se aplique. Por lo tanto, en base a los expedientes analizados se determinó el total de días en promedio para desarrollar un proceso de adquisición, las acciones que se deben ejecutar para desarrollar cada proceso, fueron agrupadas en actividades generales, iniciando desde la recepción de la solicitud de compra, hasta la adjudicación efectiva, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Cuadro 4

Total de días en promedio para concluir un proceso de adquisición, por método de selección

Actividades General	Cantidad de días promedio por actividad				
	Licitación Pública Nacional	Comparación de Precios	Selección basada en calidad y costo	Consultoría Individual	Contratación Directa
Preparación de especificaciones o términos de referencia	10	5	10	3	5
No objeción a los documentos	15	n/a	8	5	5
Recepción de ofertas o propuestas	30	15	30	7	n/a
Evaluación	20	15	30	3	n/a
Elaboración del Informe de Evaluación	10	5	10	2	n/a
No objeción del Banco Mundial	5	n/a	15	5	n/a
Adjudicación	1	1	2	1	1
Total días promedio	91	41	105	26	11

n/a = no aplica

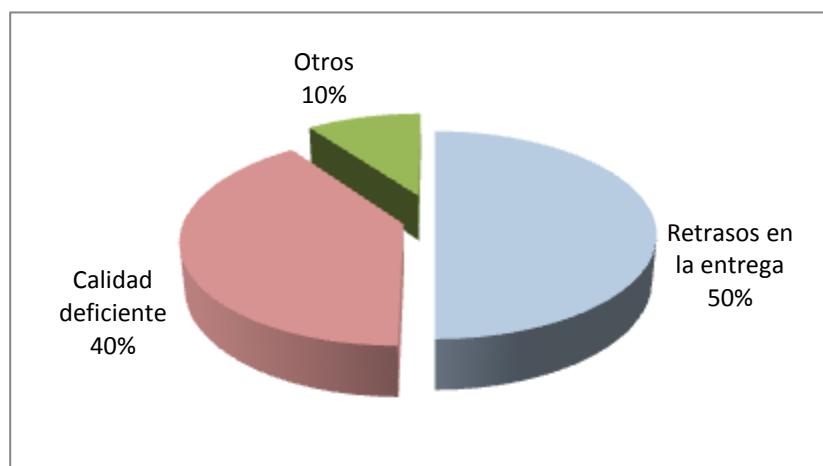
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

En cada una de las actividades anteriores, interviene tanto el personal de adquisiciones como el personal técnico de las unidades que solicitan los bienes y servicios. Por lo tanto, el desarrollo de un proceso de compra implica la eficiente coordinación e intervención oportuna de las partes involucradas.

En lo que se refiere al proceso de recepción, a criterio del personal de las unidades técnicas encuestadas, las mayores deficiencias del departamento de

Adquisiciones radican en que los bienes y/o servicios que son adjudicados, al momento de ser recibidos, no cubren la totalidad de las necesidades para las cuales fueron contratados, además indican que los tiempos en que se desarrollan las contrataciones, exceden de los plazos establecidos.

Gráfica 5
Problemas que se presentan con mayor frecuencia en la recepción de los bienes y servicios adquiridos



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

Como se observa en la gráfica anterior, el 50% del personal técnico indicó que los problemas que se presentan con mayor frecuencia en el suministro de bienes y servicios, son los retrasos en la entrega; el 40% indicó que la deficiente calidad de los bienes es el mayor problema, mientras que el 10% indicó que los problemas más frecuentes tienen que ver con la ausencia de ofertas que cumplan con los requerimientos necesarios y la falta de oferentes dispuestos a suministrar los bienes o servicios que se requieren.

2.3.3.2 Procedimiento general de adquisiciones

En el cuadro 5, se presenta un resumen del procedimiento general y la secuencia de actividades que se ejecutan al realizar en los procesos de adquisiciones, bajo

cada uno de los métodos de selección, utilizados con mayor frecuencia en el departamento.

Cuadro 5

Procedimiento general y secuencia de actividades de los procesos de adquisiciones, según el método de selección

Métodos de Selección	Adquisición de Bienes		Contratación de Consultores		
	Comparación de precios	Licitación Pública Nacional (LPN)	Selección en Base a Calidad y Costo (SBCC)	Selección basada en Menor corto (SBMC)	Consultoría Individual
Actividades	Elaboración de las especificaciones técnicas	Elaboración de las especificaciones técnicas	Elaboración de términos de referencia (TDR)	Elaboración de términos de referencia (TDR)	Elaboración de términos de referencia (TDR)
	Publicación del evento en medios escritos y Guatecompras	Publicación del llamado a licitación en medios escritos y Guatecompras	Obtención de la No Objeción a los TDR	Obtención de la No Objeción a los TDR	Obtención de la No Objeción a los TDR
	Solicitud de cotizaciones a potenciales oferentes	Administración del evento en Guatecompras	Publicación de la manifestación de interés en medios escritos y Guatecompras	Publicación de la manifestación de interés en medios escritos y Guatecompras	Conformación de la lista corta de candidatos
	Administración del evento en Guatecompras	Apertura pública de ofertas/ Elaboración de acta de recepción	Preparación de la lista corta de consultores	Preparación de la lista corta de consultores	Elaboración de la matriz de evaluación de los candidatos
	Recepción de ofertas / Elaboración de acta de recepción	Evaluación de las ofertas recibidas	Administración del evento en Guatecompras	Administración del evento en Guatecompras	Obtención de la No Objeción del Banco a la recomendación de adjudicación
	Análisis, evaluación y comparación de ofertas	Análisis, evaluación y comparación de ofertas	Elaboración del Pedido de Propuesta (PP)	Elaboración del Pedido de Propuesta (PP)	Elaboración del contrato
	Elaboración de Informe de evaluación	Elaboración de Informe de evaluación	Finalización de evento en Guatecompras	Finalización de evento en Guatecompras	Adjudicación del contrato
	Adjudicación del evento	Obtención de la No Objeción del Banco a la recomendación de adjudicación	Obtención de la No Objeción del Banco a la lista corta y PP	Obtención de la No Objeción del Banco a la lista corta y PP	Administración del contrato
	Notificación de la adjudicación	Adjudicación del contrato	Invitación a los consultores de la lista corta a presentar propuestas/ Envío de PP	Invitación a los consultores de la lista corta a presentar propuestas/ Envío de PP	

Métodos de Selección	Adquisición de Bienes		Contratación de Consultores			
	Comparación de precios	Licitación Pública Nacional (LPN)	Selección en Base a Calidad y Costo (SBCC)	Selección basada en Menor corto (SBMC)	Consultoría Individual	
	Finalización del evento en Guatecompras	Notificación de la adjudicación	Publicación del evento en Guatecompras como restringido	Publicación del evento en Guatecompras como restringido		
	Elaboración de orden de compra	Finalización del evento en Guatecompras	Recepción de propuestas	Recepción de propuestas		
	Recepción de los bienes	Elaboración de contrato	Evaluación de las propuestas técnicas	Evaluación de las propuestas técnicas		
	Elaboración de acta de recepción	Elaboración de acta de recepción	Recepción de los bienes	Elaboración de informe de evaluación técnica		Elaboración de informe de evaluación técnica
			Obtención de la No Objeción del Banco a la evaluación técnica	Obtención de la No Objeción del Banco a la evaluación técnica		
			Apertura pública de propuestas financieras	Apertura pública de propuestas financieras		
			Evaluación de propuestas financiera	Selección de la propuesta con el precio más bajo		
			Evaluación de calidad y costo	Negociación del contrato		
			Negociación del contrato	Elaboración del contrato		
			Elaboración del contrato	Obtención de la No Objeción del Banco a la recomendación de adjudicación		
			Obtención de la No Objeción del Banco a la recomendación de adjudicación	Adjudicación del contrato		
			Adjudicación del contrato	Notificación de la adjudicación		
			Notificación de la adjudicación	Finalización del evento en Guatecompras		
	Finalización del evento en Guatecompras	Administración del contrato				
Administración del contrato						

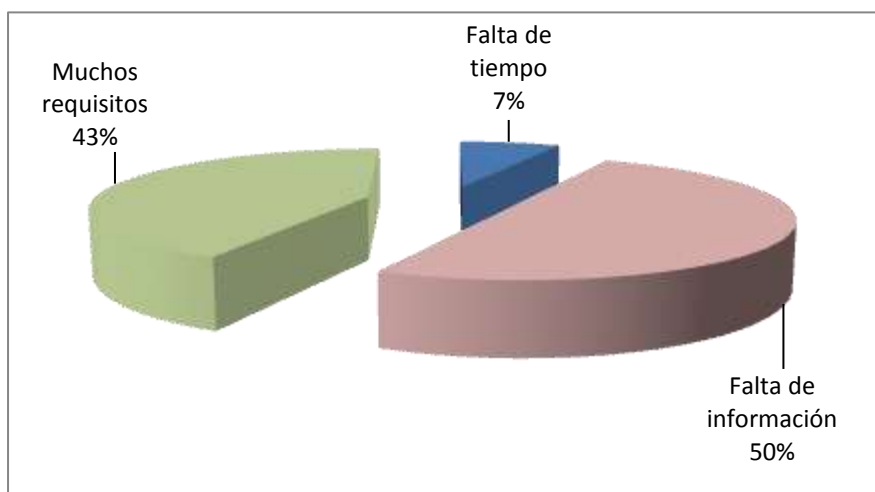
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

2.3.3.3 Análisis de empresas proveedoras y formularios

Tomando en consideración que los proveedores representan, una parte fundamental en el éxito o fracaso de un proceso de adquisición, a continuación se presentan los resultados de las encuestas dirigidas a proveedores que han prestado servicios al proyecto gubernamental.

Gráfica 6

Razones que impiden a los proveedores presentar sus cotizaciones

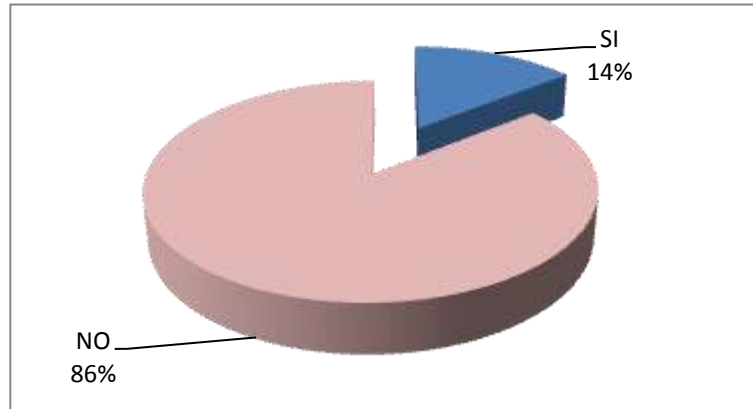


Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010.

La grafica número 6, refleja las razones que impiden a los proveedores presentar sus cotizaciones, el 50% de los mismos indicó que la falta de información, ha sido la mayor causa por la que en varias ocasiones no han presentado cotización para los eventos de adquisición; el 43% de los proveedores señaló que son muchos los requisitos para presentar una cotización, por lo tanto prefieren no presentar su oferta, mientras que el 7% de los proveedores restantes indicó, que el mayor inconveniente para ofertar es la falta de tiempo para presentar una cotización.

Gráfica 7

Los formularios de solicitud de cotización del departamento de adquisiciones, son entendibles y fáciles de llenar

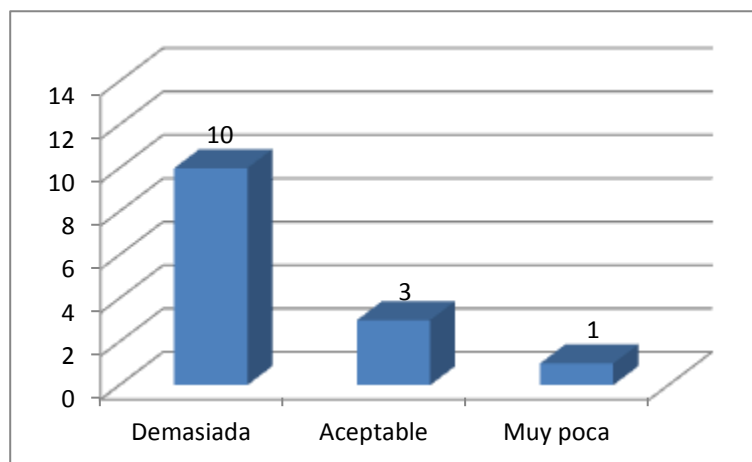


Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

De los proveedores encuestados un total de 12, equivalentes al 86% de la muestra, considera que los formularios de solicitud de cotización proporcionados por el departamento de Adquisiciones para presentar sus ofertas, no son entendibles ni fáciles de llenar, mientras que únicamente 2 proveedores, equivalentes al 14% de la muestra, indicó que dichos formularios son totalmente entendibles y fáciles de llenar.

Gráfica 8

Cantidad de información y documentación que se solicita a los proveedores para presentar cotización



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010.

Además como se observa en la gráfica anterior, la mayoría de los proveedores, opina que es demasiada la cantidad de información y documentación que se debe presentar adjunta al formulario de solicitud de cotización. De los 14 proveedores encuestados, 10 consideran que la cantidad de información y documentación, que se les solicita en los formularios de cotización es demasiada; 3 indicaron que la cantidad de documentos e información es aceptable y solo uno considera que es muy poca.

Con respecto a los formularios estándar de cotización que utiliza el departamento de Adquisiciones, se pudo comprobar que los mismos se hacen llegar a los posibles proveedores por diferentes vías, con la finalidad de que éstos presenten sus cotizaciones, haciendo uso de los mismos. El Banco Mundial posee documentos y formularios estándar de uso obligatorio, que deben utilizarse bajo los métodos de: Licitación Pública Internacional (LPI), Licitación Pública Nacional (LPN), Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) y Selección Basada en el Menor Costo (SBMC). Para el caso de eventos bajo el método de comparación de precios, existe formulario de comparación de precios que dependiendo del tipo de bien o servicio necesario, es modificado por el personal del departamento. En base a la observación directa de los expedientes de adquisición, es posible indicar que el formulario para la comparación de precios utilizado actualmente por el departamento consta de 21 páginas, y por lo regular se divide en las secciones siguientes:

- **Sección I: Invitación a cotizar:** contiene el resumen de lo que se necesita adquirir y los pormenores para entregar la oferta.

- **Sección II: Instrucciones a los proveedores:** aquí se describen todas las condiciones y circunstancias, que el oferente debe tomar en cuenta para presentar la cotización, tales como el lugar y fecha de presentación de ofertas, procedimiento para solicitar aclaraciones, documentación a

presentar adjunta a la oferta, el plazo de validez de la oferta, fianzas o garantías aplicables, los criterios de evaluación que serán aplicados al proceso y forma de pago. Es importante hacer notar que esta sección cuenta con 30 numerales de requerimientos, de los cuales al menos 8 se encuentra marcados con la frase “no aplica”.

- **Sección III: Especificaciones técnicas:** es el apartado que contiene el detalle de los bienes o servicios a adquirir, en esta sección el oferente debe indicar las características y particularidades de su producto, en concordancia con los requisitos que se detallan en la misma sección.
- **Sección IV: Formulario estándar de la oferta:** en esta sección se solicitan los precios unitarios y totales ofertados, de acuerdo a los ítems y lotes solicitados, contiene el monto total de la oferta. Además el oferente debe indicar si cumple con los tiempos requeridos para la entrega del bien o servicio.
- **Anexo I:** incluye el formato de etiqueta que el proveedor debe colocar para identificar el sobre de su oferta.

2.3.4 Análisis de facultades

El personal del departamento de Adquisiciones no sabe con claridad sus obligaciones y responsabilidades, debido a la falta de un manual de organización que permita al personal conocer todo lo relacionado con el puesto que ocupa.

A continuación se listan las principales facultades de cada puesto de trabajo, que integra el departamento de Adquisiciones, las cuales fueron obtenidas como resultado de la investigación efectuada:

- **Oficial de adquisiciones:** tiene la facultad de planificar, coordinar y dirigir la realización de las tareas relacionadas con adquisiciones del programa gubernamental.

- **Técnico de adquisiciones:** son los responsables de la ejecución y administración completa de los procesos de adquisiciones y contrataciones, que se realizan dentro del proyecto gubernamental. Es importante mencionar que los dos técnicos poseen las mismas facultades y responsabilidades.

- **Asistente administrativa de adquisiciones:** esta facultada para asistir al resto de integrantes del departamento de Adquisiciones; responsable de la recepción, registro y control de la documentación que ingresa al departamento.

2.3.5 Análisis de relaciones

A continuación se presenta el estudio de la comunicación y relación del departamento de Adquisiciones con otras unidades y dependencias del proyecto.

La comunicación dentro de la institución es formal e informal. La formal se da de manera: ascendente y descendente, de la dirección ejecutiva hacia los otros niveles jerárquicos y viceversa; y horizontalmente, entre los jefes de las diferentes unidades administrativas del proyecto. El intercambio de información se presenta de manera escrita, por medio de memorándums, informes, circulares, etc., y de manera oral, por medio de reuniones de trabajo e instrucciones que reciben los subordinados.

El director ejecutivo tiene relación con todos los jefes de unidades técnicas, pero principalmente con el departamento de Adquisiciones y financiero, ya que como

se mencionó anteriormente, éstos departamentos en conjunto con la dirección ejecutiva tienen la responsabilidad de la ejecución del proyecto.

El oficial de adquisiciones, indica a los técnicos las directrices y decisiones adoptadas por la dirección ejecutiva de manera verbal. Sin embargo, el director ejecutivo también comunica órdenes directas a los técnicos de adquisiciones.

Los jefes de las unidades técnicas se relacionan tanto con el oficial de adquisiciones, como con los técnicos del departamento, lo cual ocasiona constantemente traslape de relaciones.

No existe ningún documento por escrito que indique qué puestos deben tener relación directa con otros.

2.3.6 Análisis organizacional o administrativo

En esta sección se presentan el análisis de las deficiencias administrativas que afectan el buen desempeño del departamento de Adquisiciones:

Existen deficiencias en la aplicación de las funciones administrativas, en lo que respecta a la planeación, el departamento de Adquisiciones no cuenta con una misión, visión y objetivos definidos, lo cual implica que el personal desarrolle sus actividades sin propósitos claros sobre lo que se espera alcanzar.

El departamento de Adquisiciones no cuenta con un manual de organización, que defina las obligaciones de cada puesto y limite su área de acción, este manual es fundamental no solo para determinar la relación de los deberes a cumplir, sino que con base en ellos se deben seleccionar a los individuos que se encargarán de hacerlos. Dicha deficiencia ocasiona duplicidad de funciones y provoca atrasos considerables en el desarrollo de las actividades cotidianas.

El departamento de Adquisiciones no posee un manual de normas y procedimientos, que detalle la forma en que deben realizarse las actividades para elaborar los procesos de compra, por lo tanto, las tareas cotidianas son realizadas por costumbre, lo cual frecuentemente ocasiona la omisión de actividades, que deben realizarse de manera extemporánea, afectando el desarrollo de los procesos.

La organización del proyecto gubernamental y del departamento de Adquisiciones, no se encuentra claramente definida, debido a la falta de organigramas que demuestren las jerarquías y puestos que integran la totalidad de la institución. Lo anterior podría dificultar la delimitación de las funciones y niveles de la institución y del departamento.

Los formularios de solicitud de cotización del departamento de Adquisiciones presentan serias deficiencias, ya que los proveedores que los han utilizado coinciden en que no son lo suficientemente claros, requieren demasiada información y los requisitos que deben cumplir para presentar sus cotizaciones son muchos, lo anterior desalienta la participación de potenciales oferentes en los eventos de cotización y licitación.

Los TDR de los servicios y las especificaciones técnicas de los bienes, son los elementos más importantes previos a la publicación de un evento de adquisiciones, sin embargo, el personal responsable de preparar los mismos no posee los conocimientos necesarios para su elaboración. Por lo tanto, durante la ejecución de los procesos de compra, se presentan inconsistencias en su mayoría relacionadas con la información consignada en las especificaciones técnicas y TDR.

La ausencia de oferentes en los concursos de cotización, es una de las mayores causas que afecta al departamento durante la ejecución de los procesos de

compra, lo anterior se debe a que los proveedores de bienes y servicios no conocen las políticas y procedimientos que aplican para la institución.

2.4 Análisis y discusión de resultados

El departamento de Adquisiciones, muestra deficiencias organizacionales, al no contar con un diseño organizacional estructurado acorde a sus necesidades. Lo anterior se refleja en la ejecución de procesos de adquisiciones ineficientes, que afectan el cumplimiento de los objetivos establecidos para el proyecto gubernamental. Las causas principales de la problemática se detallan a continuación:

- a) El departamento no cuenta con una misión, visión y objetivos definidos.
- b) El departamento no posee un manual de organización, que defina las obligaciones de cada puesto y limite su área de acción.
- c) No existe un manual de normas y procedimientos, que detalle la forma en que deben realizarse las actividades para elaborar los procesos de compra.
- d) Falta de organigramas que demuestren las jerarquías y puestos que integran la totalidad de la institución y del departamento de Adquisiciones.
- e) Los potenciales proveedores de bienes y servicios no conocen las políticas y procedimientos que se aplican a los procesos de compra.
- f) El personal técnico que solicita los bienes y servicios no se encuentra familiarizado con la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas.

Por lo expuesto anteriormente, es de suma importancia definir un modelo adecuado para optimizar el funcionamiento del departamento de Adquisiciones, con la finalidad de corregir los problemas que afronta actualmente y así obtener contrataciones eficientes. En el capítulo siguiente se detallan los elementos y la descripción del modelo propuesto.

Dicho modelo contiene elementos de planeación establecidos específicamente para el departamento de Adquisiciones, así como un diseño organizacional con una estructura adecuada para el correcto funcionamiento del departamento, que incluye instrumentos de organización a través de los cuales sea posible establecer lo que se debe de hacer, y la forma en que se debe hacer, con el propósito de optimizar la manera en que se ejecutan los procesos de compra, bajo las normas y políticas de adquisiciones para proyectos financiados con fondos de organismos internacionales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE UN PROYECTO FINANCIADO POR ORGANISMOS INTERNACIONALES

3.1 Presentación

Después de efectuado el diagnóstico administrativo planteado en el capítulo 2, se contempla la necesidad de plantear una propuesta, que dé solución a los problemas administrativos encontrados en el departamento de Adquisiciones.

Por lo anteriormente expuesto, en el presente capítulo se propone un modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de Adquisiciones, con la finalidad de que luego de implementarlo, pueda contribuir a que el departamento genere contrataciones eficientes, que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el proyecto gubernamental.

3.2 Descripción de la propuesta

Con la finalidad de crear una filosofía empresarial se propone la misión, visión, y valores para el departamento de Adquisiciones, además el modelo propuesto se basa en instrumentos de organización, que puedan definir con claridad la división del trabajo, departamentalización, coordinación y los niveles jerárquicos existentes dentro del departamento.

Por último se presenta el plan de acción que especifica el tiempo, las actividades, responsables y costos que se utilizarán en la implementación de la propuesta.

3.3 Objetivos de la propuesta

3.3.1 General

Proporcionar en un plazo no mayor a un año, un modelo para optimizar al 100% el funcionamiento del departamento de Adquisiciones, que sea funcional y le permita responder satisfactoriamente a las necesidades y exigencias de las diferentes unidades que conforman el proyecto gubernamental.

3.3.2 Específicos

- Establecer en 3 meses, la estructura organizacional apropiada para el departamento de Adquisiciones, con la finalidad de corregir las deficiencias que actualmente afronta el mismo.
- Dotar al departamento de Adquisiciones, en un plazo de 6 meses, de herramientas administrativas que le permitan a sus integrantes, gestionar las acciones y procesos que se deben realizar dentro del departamento, con la finalidad de contribuir al logro de las metas planteadas por la institución.
- Presentar un plan de acción que permita implementar la propuesta y así optimizar el desarrollo de las actividades que se ejecutan en el departamento.

3.4 Elementos de planeación propuestos

De acuerdo al análisis realizado se comprobó que el departamento de Adquisiciones no posee misión, visión, valores y objetivos, por lo que se proponen los siguientes:

3.4.1 Filosofía empresarial

a) Misión

Suministrar los bienes y servicios necesarios, en el momento, calidad y costo adecuados, por medio de procesos de compra competitivos e imparciales, contribuyendo al alcance de los objetivos establecidos para la institución.

b) Visión 2020

Ser un equipo integrado y motivado trabajando en conjunto con todas las unidades, produciendo mayor beneficio, reduciendo costos sin perjuicio de la calidad, con la finalidad de abastecer los bienes y servicios que se requieran para el cumplimiento de los objetivos establecidos para la institución.

c) Valores

- **Honestidad:** los procesos de adquisiciones se desarrollan basados en criterios objetivos y previamente establecidos con total transparencia, velando en todo momento por el interés general del programa.
- **Integridad:** todo provecho o ventaja personal que pueda ser obtenida en el desarrollo del proceso de adquisición es desechado.
- **Equidad:** a todos los oferentes interesados en presentar ofertas o propuestas, le son otorgadas las mismas oportunidades para competir.
- **Ética:** tanto durante el proceso de selección, como en la ejecución de los eventos adjudicados, son observadas las más elevadas normas éticas.

- **Confidencialidad:** toda información relacionada con los procesos de adquisiciones, previo a su adjudicación es manejada de forma confidencial.

3.4.2 Objetivos

Se proponen los siguientes objetivos para el departamento de Adquisiciones, en lo que respecta a las políticas y reglas, estas se encuentran directamente en el manual de organización propuesto, anexo 1.

a) General

Suministrar el 100% de los bienes y servicios necesarios para el proyecto gubernamental, en la cantidad y calidad deseada al menor costo y tiempo, es decir logrando la eficiencia.

b) Específicos

- Procesar con prontitud las solicitudes de adquisición y contratación de servicio de las unidades que forman parte del proyecto, cumpliendo con la normativa vigente.
- Documentar todas las operaciones de las compras y contrataciones realizadas, cumpliendo con la normativa establecida, con la finalidad de cubrir satisfactoriamente posteriores revisiones por parte de las entidades fiscalizadoras correspondientes.
- Asesorar a las unidades, que así lo requieran en la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas de los servicios y bienes a adquirir.
- Dar el seguimiento correspondiente a todo proceso de compra, y a las negociaciones con proveedores que resulten en una adjudicación.

Cabe mencionar, que los elementos de planeación planteados para el departamento de Adquisiciones, van en concordancia a la misión, visión y objetivos que posee el proyecto gubernamental. En cuanto a las normas y regulaciones para las adquisiciones, éstas se encuentran detalladas en el manual de organización incluido en el anexo 1.

3.4.3 Componentes del diseño organizacional

a) Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional seguirá siendo funcional, ya que las actividades del proyecto gubernamental, se descomponen en tareas especializadas que se encuentran agrupadas en las diferentes unidades y departamentos que forman parte de la institución.

b) Dimensión de la estructura organizacional

La estructura organizacional será vertical, donde cada uno de los jefes de las unidades deberá reportar exclusivamente al Director Ejecutivo del proyecto gubernamental, y la autoridad se origina desde la dirección ejecutiva hacia los demás niveles jerárquicos del proyecto. Sin embargo cada unidad coordinará las actividades según sus necesidades y objetivos, con la finalidad de alcanzar eficazmente las metas establecidas para el proyecto.

c) Modelo del diseño organizacional

Se propone una organización mecánica, con deberes fijos, canales de comunicación formalizados y una autoridad de decisión centralizada, en la cual las actividades del proyecto se descomponen en tareas especializadas y, los objetivos para cada unidad serán establecidos por el Director Ejecutivo del proyecto, en conjunto con los jefes de cada unidad técnica.

d) Departamentalización

Las unidades administrativas del proyecto gubernamental, se encuentran agrupadas de acuerdo a la naturaleza de las funciones que cada una desarrolla, por lo tanto el tipo de departamentalización vigente es funcional, en donde la toma de decisiones se encuentra centralizada. Se propone que la autoridad y responsabilidad se originen en la dirección ejecutiva y, desciendan por cada nivel jerárquico delegando funciones a los jefes de diferentes las unidades técnicas.

e) Tramo de control administrativo

La cadena de mando que va desde el nivel superior del proyecto gubernamental hasta los niveles más bajos de la organización. El tramo de control para el presente caso es estrecho, por el número de subordinados que dependen directamente de la dirección general y de los jefes de las diferentes unidades del proyecto, lo cual permitirá tener un control y una supervisión efectiva, existiendo una rápida comunicación entre el personal y agilizando las respuestas a los requerimientos que ingresan al departamento de Adquisiciones.

f) Sistema de organización

El sistema de organización propuesto es lineal, ya que la sencillez y claridad de este sistema, evitará los conflictos en la duplicidad de mando, evasiones de responsabilidades, fallas en la comunicación y ausencia de relaciones normadas de trabajo, con esto se cumple el principio de unidad de mando y equilibrio de autoridad y responsabilidad.

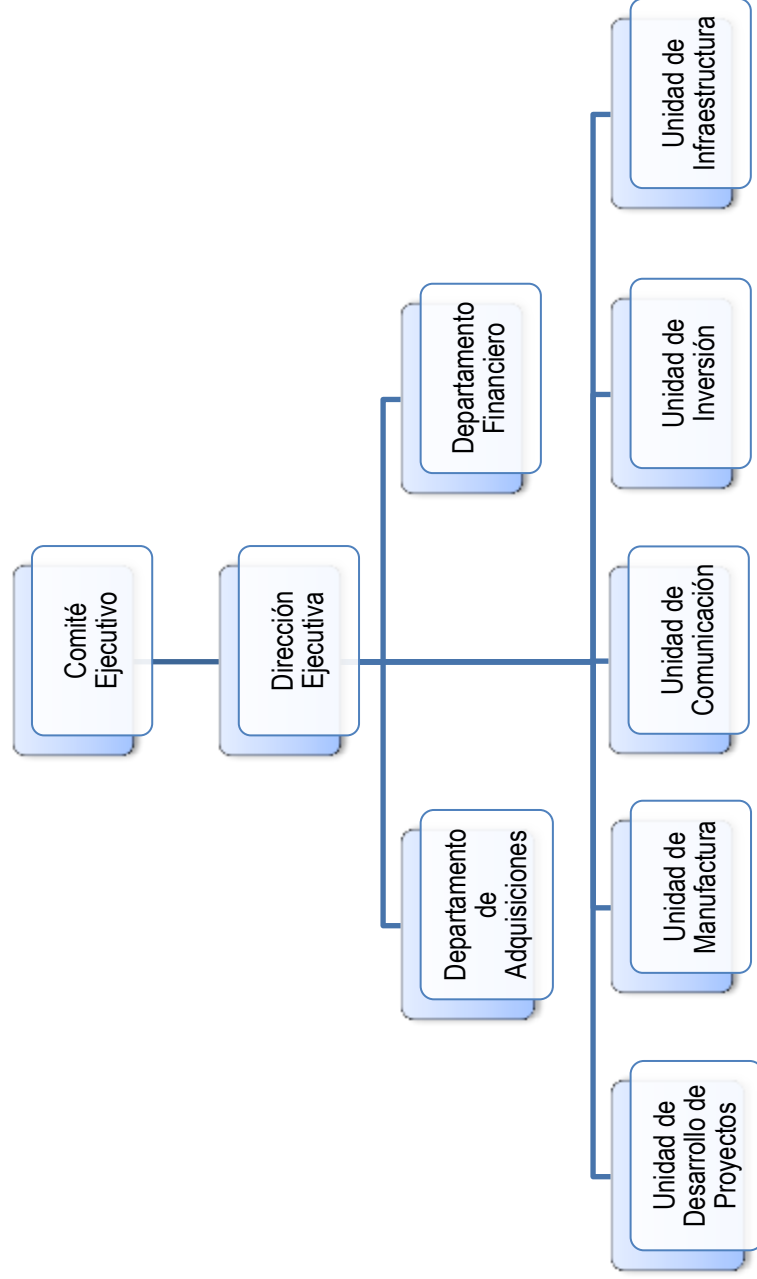
3.5 Organigramas

Contar con una estructura organizacional bien definida, le permitirá no solamente al departamento de Adquisiciones sino a toda la institución, delimitar con claridad los niveles de autoridad y la responsabilidad de cada puesto de trabajo. Al especificar quién depende de quién, se facilitará la administración de los subordinados y se evitarán confusiones.

En la grafica 9, se presenta el organigrama general propuesto del proyecto gubernamental, el cual posee una dimensión vertical, donde permanece la autoridad lineal, a través del organigrama general se demuestra claramente la cadena de mando de cada puesto de trabajo. Con la finalidad de cumplir con lo establecido en la base legal de creación del proyecto gubernamental, se propone una modificación en el organigrama general, consistente en la separación de los departamentos de adquisiciones y financiero del resto de las unidades técnicas, ya que éstos departamentos en conjunto con la dirección ejecutiva forman la Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP, y siendo ésta la responsable de la ejecución de las directrices del Comité Ejecutivo, debe encontrarse en un nivel superior de las que unidades técnicas del proyecto.

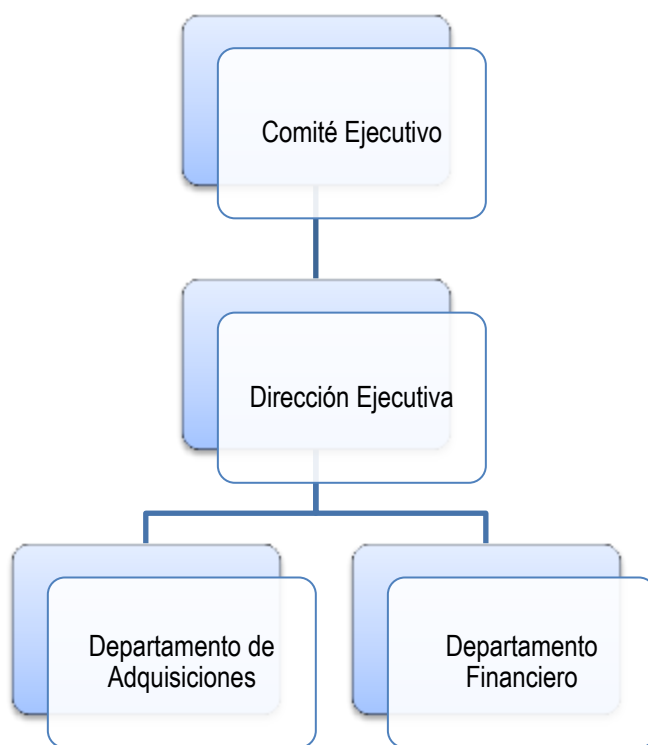
En la gráfica 10 se presenta el organigrama específico de la Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP, luego en la gráfica 11, se encuentra el organigrama nominal del departamento, en dónde se señalan los distintos puestos y el número de plazas existentes en la unidad administrativa. Es importante mencionar que no fue creado ningún nuevo puesto de trabajo, sino que únicamente se delimitaron las líneas de autoridad y responsabilidades existentes, las cuales no se encontraban expresadas de manera gráfica.

Gráfica 9
Organigrama General Propuesto
Proyecto Gubernamental
Guatemala, octubre 2010



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

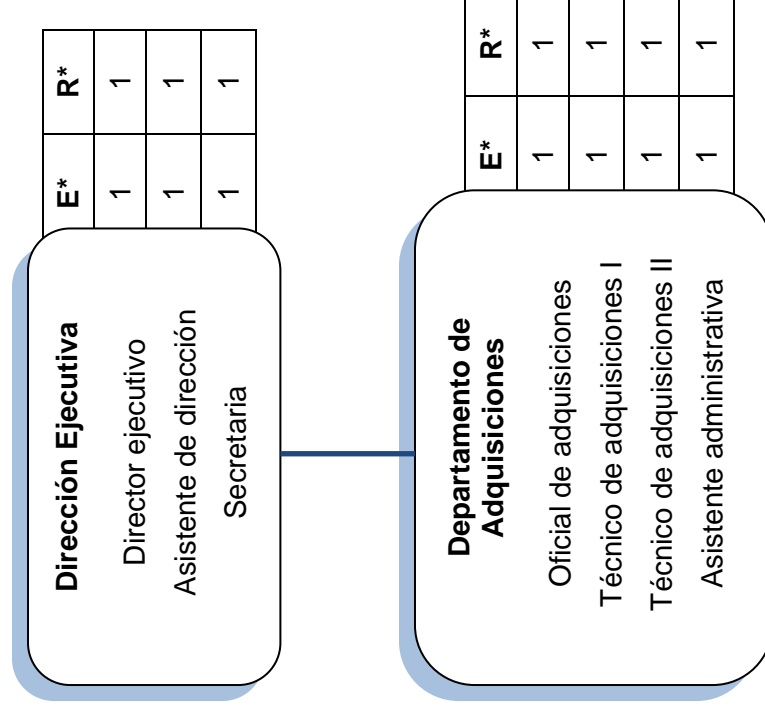
Gráfica 10
Organigrama específico de la Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP
Proyecto Gubernamental
Guatemala, octubre 2010



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

Gráfica 11

Organigrama nominal propuesto del departamento de Adquisiciones Proyecto Gubernamental Guatemala, octubre 2010



Total de puestos 7

E* = Puestos existentes

R* = Puestos requeridos

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

3.6 Plan de adquisiciones (PA)

Además de ser un instrumento de planificación, el plan de adquisiciones es una herramienta fundamental para medir el desempeño del departamento de Adquisiciones, ya que en el mismo se definen los eventos de adquisiciones que se realizarán bajo los diferentes métodos de selección, durante el período de un año, además se determinan las fechas estimadas de inicio y finalización de cada proceso. Por lo tanto, la presente propuesta plantea actualizar trimestralmente dicho plan, con las fechas y montos reales de las contrataciones realizadas por el departamento de Adquisiciones, lo cual permitirá dar un seguimiento constante al desarrollo de los procesos, con la finalidad de tomar las medidas correctivas si fuera necesario. La elaboración y actualización del plan de adquisiciones, es responsabilidad de los técnicos de adquisiciones, mientras que la supervisión del mismo le corresponde al oficial de adquisiciones. Los lineamientos y formato para su elaboración es proporcionado por el Banco Mundial, a través del sitio web Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones – SEPA.

3.7 Manual de organización

Se propone un manual de organización para el departamento de Adquisiciones, con el objetivo de facilitar el conocimiento de la estructura organizacional del departamento, a través de un instrumento administrativo que regule las funciones, atribuciones y responsabilidades del personal que ocupa cada puesto. Las atribuciones de los técnicos de adquisiciones, fueron divididas de acuerdo al grado de complejidad de los procesos que se realizan, ya que en la actualidad ambos puestos desarrollan las mismas tareas. Con lo anterior se evitará duplicaciones en las actividades y, se disminuirán las evasiones y confusiones de responsabilidades dentro del departamento. (Véase anexo 1).

3.8 Manual de normas y procedimientos

El objetivo primordial de establecer un manual de normas y procedimientos para el departamento de adquisiciones, es proporcionar un documento que describa

de forma lógica y sistemática las actividades específicas, que se deben desarrollar durante la ejecución de los procesos de compra de bienes y, contratación de los servicios necesarios para el proyecto (Véase anexo 2). Asimismo la implementación de este manual, persigue mejorar los tiempos de ejecución de los procesos de compra y minimizar las omisiones en las actividades.

Como parte del manual de normas y procedimientos se propone el diseño de un formulario de solicitud de cotización más claro y sencillo para que los proveedores presenten sus ofertas, para los procesos de comparación de precios. En el formulario propuesto se incluyen lineamientos básicos para que pueda ser llenado fácilmente por los proveedores interesados en presentar cotización. Los cambios sugeridos en el formulario equivalen a una reducción 16 páginas en total, ya que el número de páginas del formulario actual es 21, mientras que el propuesto tiene 5 páginas en total.

3.9 Guías

El modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de adquisiciones plantea el aprendizaje de los involucrados en los procesos de adquisiciones, por medio del asesoramiento sobre etapas o procesos específicos de las adquisiciones, a través de la implementación de guías.

Las guías propuestas son el resultado del análisis realizado a la problemática que se presenta durante y al finalizar los procesos de adquisiciones, el cual indica que existen dos causas fundamentales por las cuales los procesos de adquisiciones no se desarrollan adecuadamente, estas causas son:

- Inconsistencias relacionadas con la información consignada en los términos de referencia y términos de referencia.

- La ausencia de oferentes en los concursos de cotización, debido al desconocimiento de las políticas y procedimientos que se aplican en los procesos del proyecto gubernamental.

Con base en lo expuesto anteriormente se propone la implementación de las guías siguientes:

a) Guía para la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas

Tomando como base que los términos de referencia (TDR) de los servicios y las especificaciones técnicas de los bienes que se van a adquirir, son los elementos más importantes de un proceso de adquisición, se elaboró una Guía para la Elaboración de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas (véase anexo 3), orientada al personal técnico del proyecto, la cual además de aumentar los conocimientos sobre las políticas aplicables, brindará la asesoría oportuna al personal de las unidades técnicas, para la correcta elaboración de las especificaciones técnicas y TDR de los servicios que son necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas por la Dirección Ejecutiva del proyecto.

b) Guía para presentar ofertas y cotizaciones

Con el propósito de aumentar el nivel de participación de oferentes en los concursos de cotización, se presenta una Guía para Presentar Ofertas y Cotizaciones, la cual además de proporcionar a los posibles proveedores de bienes y servicios, información conveniente y oportuna previo a preparar sus ofertas, puede ser utilizada por cualquier oferente interesado en presentar cotizaciones al proyecto. (Véase anexo 4).

3.10 Acciones para la implementación

Es importante señalar que el plan de implementación debe desarrollarse con los insumos y consenso de todos los miembros de la institución, con la finalidad de

crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el modelo, las estrategias y los instrumentos que forman parte del mismo.

La propuesta para la implementación del modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de adquisiciones, se estableció tomando en consideración las limitaciones de carácter financiero del proyecto gubernamental, ya que su presupuesto se basa en lo establecido en el convenio de préstamo del Banco Mundial, por medio de la asignación presupuestaria anual aprobada por el Ministerio de Finanzas, por lo tanto se proponen actividades de implementación, las cuales pueden ejecutarse de manera interna, sin la necesidad de utilizar recursos económicos adicionales a los ya existentes dentro de la institución, tales como salas de reuniones, proyectores, útiles de oficina, fotocopias, etc. Sin embargo en el plan de acción se presentan los costos estimados de la implementación del modelo propuesto.

De conformidad con lo descrito anteriormente, el oficial de adquisiciones será la persona responsable de la implementación del modelo, mientras que la supervisión del mismo será responsabilidad de la dirección ejecutiva del proyecto.

Para la implementación del modelo de gestión, se tomarán en cuenta en cuenta los cuatro aspectos siguientes:

- a) Dar a conocer la visión, misión y valores del departamento al personal, para su aceptación y apropiación, implica capacitaciones internas en horas de oficina a conveniencia de la institución. De esta misma forma podrá divulgarse, tanto el manual de funciones, como el manual de procedimientos.

- b) De acuerdo al organigrama general del proyecto, no se crearon nuevos puestos de trabajo, únicamente se representaron gráficamente los niveles jerárquicos que existentes dentro de la institución, los cuales no se encontraban definidos de manera explícita.

- c) Los cambios en los formularios de solicitud de cotización, no implican mayores variantes, por lo tanto el oficial de adquisiciones deberá asumir la responsabilidad de darlos a conocer al personal del departamento, con la finalidad de llegar a un consenso previo a su utilización.

- d) La guía para elaboración de TDR y especificaciones técnicas, para el personal técnico de la institución se dará a conocer, por medio de capacitaciones en las que participarán los jefes de las unidades y sus correspondientes subalternos. En lo que respecta a la guía para presentar ofertas y cotizaciones, ésta podrá ser publicada a través de los medios siguientes: i) en la página web de la institución y, ii) cada vez que sea publicado un evento en el portal de Guatecompras, como anexo a los documentos que forman parte del evento. Las acciones anteriores se consideran las más apropiadas, para dar a conocer la guía a los proveedores o oferentes interesados en proveer bienes y servicios, ya que sostener reuniones o un acercamiento con los mismos, podría causar malinterpretaciones o contravenir los valores del departamento.

3.11 Beneficio de la implementación de la propuesta

Con la implementación de la propuesta además de lograr que los procesos de adquisición sean eficientes, se prevé un beneficio para la institución que se expresa en tiempo, específicamente en días que serían aprovechados, al no existir eventos declarados desiertos.

Cuadro 6
Beneficio de implementar la propuesta
(expresado en días)

Método de Adquisición	Cantidad de procesos desiertos	Días promedio utilizados para el proceso	Cantidad de días efectivos
Licitación pública nacional (LPN)	3	91	273
Comparación de precios	15	41	615
Selección basada en calidad y costo (SBCC)	2	105	210
Total			1,035

3.12 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción, en el cual se detallan las actividades a realizar, los responsables, los tiempos necesarios y el presupuesto para la implementación del modelo propuesto para el departamento de adquisiciones.

Cuadro 7
Plan de acción
Implementación del modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de Adquisiciones
Guatemala, octubre 2010

Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de Adquisiciones, a un corto plazo			
Actividades	Metas	Responsable	Calendarización	Costo Estimado
<p>Proponer los elementos del modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de Adquisiciones a la Dirección Ejecutiva del proyecto gubernamental:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar el modelo a la dirección ejecutiva del proyecto, por medio de una reunión de trabajo. 	<p>Aprobación del modelo propuesto por parte de la dirección ejecutiva, en un 100% durante una reunión</p>	<p>Oficial de adquisiciones</p>	<p>Abril 2012 1ra semana</p>	<p>Equipo Q200.00 Papelería y útiles Q. 300.00</p>
<p>Implementar la nueva misión, visión y valores propuestos para el departamento de Adquisiciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer la misión, visión y valores por medio de reuniones con el personal del departamento. 2. Consensuar los elementos administrativos propuestos. 3. Entrada en vigor de la misión, visión y valores para el departamento. 	<p>Apropiación y entrada en vigor del 100% de los elementos propuestos, en 5 reuniones.</p>	<p>Personal del departamento de adquisiciones</p>	<p>Abril 2012 2da y 3ra semana</p>	<p>A definir por el proyecto</p>
<p>Poner en práctica el manual de organización propuesto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de trabajo con el personal del departamento, para darles a conocer las funciones específicas de cada puesto y las jerarquías vigentes. 	<p>Dar a conocer el 100% de las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, en 2 reuniones.</p>	<p>Personal del departamento de adquisiciones</p>	<p>Mayo 2012</p>	<p>A definir por el proyecto</p>
<p>Poner en práctica el manual de normas y procedimientos propuesto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer el manual de normas y procedimientos, a través de reuniones de trabajo, con el personal involucrado. 	<p>Lograr la eficiencia en la ejecución de los procesos de procedimientos, en un plazo de 2 meses.</p>	<p>Personal del departamento de adquisiciones</p>	<p>Junio y Julio 2012</p>	<p>Papelería y útiles Q. 350.00</p>

Objetivo:		Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el modelo para optimizar el funcionamiento del departamento de Adquisiciones, a un corto plazo			
Actividades	Metas	Responsable	Calendarización	Costo Estimado	
2. Reuniones de discusión de los procedimientos propuestos para generar recomendaciones y sugerencias. 3. Incluir las sugerencias resultantes de las reuniones. 4. Implementar los procedimientos establecidos en el manual.					
Dar a conocer la guía para la elaboración de especificaciones técnicas y términos de referencia. 1. Instruir al personal técnico en la elaboración especificaciones técnicas y términos de referencia a través de la guía.	Asegurar la exitosa finalización de los procesos de adquisiciones, al entrar en vigor el 100% de la guía propuesta	Técnicos de adquisiciones	Agosto 2012 1ra y 2da semana	A definir por el proyecto	
Dar a conocer a los posibles oferentes de bienes y servicios, los nuevos formularios y la guía para la presentación de ofertas. 1. Divulgar la guía para presentación de ofertas y cotizaciones a los oferentes, a través de la página web del proyecto y del portal de Guatecompras.	Aumentar la participación de los oferentes en los procesos de cotización, en el 100% de los eventos publicados	Técnicos de adquisiciones	Agosto 2012 3ra. semana	A definir por el proyecto	
Revisiones periódicas. 1. Realizar talleres el personal involucrado, para dar seguimiento y retroalimentación a la implementación de los elementos del modelo propuesto.	Introducir los cambios o modificaciones que sean necesarias, a los elementos del modelo propuesto, a través de revisiones semestrales.	Personal de las unidades técnicas, departamento de adquisiciones y dirección ejecutiva.	Cada 6 meses a partir de la implementación	A definir por el proyecto	

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

CONCLUSIONES

1. El análisis realizado en el departamento de Adquisiciones, permitió determinar que la falta de un modelo de gestión adecuado, provoca deficiencias en la ejecución de las tareas desarrolladas dentro del departamento y, obstaculiza el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el proyecto gubernamental. Por lo tanto se comprueba la primera hipótesis planteada en la investigación
2. El departamento de Adquisiciones no posee los elementos administrativos necesarios, que le permitan delimitar un marco de referencia para su adecuado funcionamiento.
3. El departamento de Adquisiciones carece de un manual de organización, por lo que actualmente no están claramente definidas las actividades y responsabilidades de cada puesto.
4. La falta de procedimientos definidos para ejecutar los procesos de adquisiciones, provoca retrasos en el suministro de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del programa.
5. El personal técnico encargado de solicitar y definir el detalle de los bienes y suministros que deben ser adquiridos por el departamento de Adquisiciones, no está lo suficientemente familiarizado con la elaboración de especificaciones técnicas y TDR, lo cual provoca inconsistencias que repercuten en la presentación de las ofertas.

6. La falta de conocimiento sobre los procesos de adquisiciones, bajo la normativa de organismos internacionales, impide que los posibles oferentes participen en los eventos de adquisiciones del proyecto.

RECOMENDACIONES

1. Implementar los elementos propuestos en el modelo para optimizar el funcionamiento del departamento y, así superar las deficiencias observadas en la ejecución de las tareas cotidianas.
2. Suplir la actual carencia de elementos administrativos del departamento de Adquisiciones, asumiendo como propios la misión, visión y valores que se presentan en la propuesta de este documento.
3. Apropiarse del manual de organización que se propone, para evitar confusiones y duplicidad de funciones, dentro departamento de adquisiciones.
4. Implementar el manual de normas y procedimientos propuesto para el departamento de Adquisiciones, pues permitirá desarrollar de manera eficiente y eficaz, las actividades necesarias para la elaboración de los procesos de adquisiciones, cumpliendo satisfactoriamente con la finalidad del departamento.
5. Proporcionar al personal técnico del proyecto la guía propuesta sobre la elaboración de las especificaciones técnicas y los TDR y de los bienes y servicios a adquirir, lo cual además de facilitar su preparación brindará la asesoría para la correcta elaboración de los mismos, con la finalidad de evitar inconsistencias entre lo requerido y lo que realmente puede ofrecer el mercado.

6. Implementar los cambios en los formularios de cotización, lo que aumentará la participación de oferentes en los eventos de compra, además dar a conocer la guía para presentar cotizaciones, a los posibles oferentes de bienes y servicios, todo lo cual aumentará el conocimiento sobre las políticas de adquisiciones aplicables e indicará sobre la correcta presentación de ofertas para los diversos eventos de adquisiciones del proyecto.

7. Revisar periódicamente los elementos del manual luego de su implementación, por parte de las autoridades del proyecto y del personal involucrado, con la finalidad de introducirle las modificaciones y ajustes que sean necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Acuerdo gubernativo 306-2004**. Ministerio de Economía, 4 de octubre 2004.
2. Banco Mundial, página web. Disponible en: www.bancomundial.org. Consultado el 19 de agosto 2009.
3. BIRF. 2006, “**Normas de contrataciones con préstamos del BIRF**”. Washington, D.C. 42 páginas.
4. BIRF. 2006, “**Normas de selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial**”. Washington, D.C. 42 páginas.
5. **Convenio de préstamo No. 7044-GU Banco Mundial**. 33 páginas.
6. Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1999, “**Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II**”, Volumen I, Tercera Edición. Departamento de Publicaciones CC-EE. 189 páginas.
7. Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1999, “**Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II**”, Volumen II, Tercera Edición. Departamento de Publicaciones CC-EE. 189 páginas.

8. Hellriegel, Don, Slocum, John y Woodman Richard, 1999, **“Comportamiento Organizacional”**, International Thomson Editores. Mexico. D.F. Octava edición. 635 páginas.
9. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, 1996, **“Administración”**. Prentice Hall. México, D.F. Sexta Edición. 691 Páginas.
10. Koontz, Harold y Heinz, Wehrich, 1999, **“Administración una Perspectiva Global”**, McGraw-Hill Interamericana. México, D.F. Onceava edición. 799 páginas.
11. Mercado H, Salvador. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica**. Editorial Noriega Limusa. 2da. Edición, México, 2006. 568 páginas
12. Programa Nacional de Competitividad, página web. Disponible en www.pronacom.org. Consultado el 15 de diciembre 2009.
13. Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005, **“Administración”**, Pearson Prentice Hall, México, D.F., Sexta Edición. 640 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

ÍNDICE

	No. Pág.
Introducción	i
1 Propósitos del manual	1
2 Alcances	1
3 Marco jurídico	1
4 Normas y regulaciones para las adquisiciones	2
5 Elementos de planificación administrativa del departamento de adquisiciones	4
6 Principios general de comportamiento	6
7 Estructura orgánica	7
8 Descripción de Puestos	9

INTRODUCCIÓN

El manual de organización para el departamento de adquisiciones de un proyecto financiado por organismos internacionales, es una propuesta que pretende proporcionar a los integrantes del departamento, un instrumento administrativo el cual les oriente en la consecución de los objetivos organizacionales.

En este documento se definen la misión, visión, valores, objetivos y las relaciones jerárquicas existentes dentro del departamento.

La información contenida en el presente manual, ayudará a orientar al personal del departamento sobre las responsabilidades y atribuciones, que les corresponde realizar. Asimismo permitirá conocer la base legal, políticas y normas aplicables en la elaboración de los procesos de adquisiciones.

Dentro del manual se detallan los propósitos de su elaboración, así como los alcances de su aplicación. Además, se establecen las funciones que le corresponde ejecutar al departamento de adquisiciones.

Se incluye además, el organigrama nominal específico del departamento de adquisiciones y, la descripción técnica de los puestos que forman parte del mismo.

1. PROPÓSITOS DEL MANUAL

- Describir con claridad todas las funciones desarrolladas en el departamento de adquisiciones.
- Distribuir y establecer responsabilidades para evitar duplicaciones y detectar omisiones sobre lo que tiene que hacer cada integrante del Departamento.
- Propiciar la uniformidad en el desarrollo de las funciones inherentes a cada puesto.
- Servir como medio de orientación al personal de nuevo ingreso, con la finalidad de facilitar su incorporación al departamento.

2. ALCANCES

Las disposiciones contenidas en el presente manual, aplican a la unidad administrativa del departamento de adquisiciones del proyecto gubernamental, por lo tanto abarca los principales procedimientos que se operan dentro de dicho departamento. La actualización del presente manual de organización deberá realizarse a propuesta de la Unidad Coordinadora del Proyecto - UCP, que solicitará los ajustes respectivos por escrito.

3. MARCO JURÍDICO

La normativa que soporta el contenido del presente manual, se rige en lo establecido en los siguientes documentos:

- Acuerdo Gubernativo 306-2004.
- Acuerdo Gubernativo 21-2008, Modificación al Acuerdo Gubernativo 306-2004.

- Convenio de Préstamo No. 7044-GU, entre la República de Guatemala y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Carta de Ampliación de cierre del Préstamo No. 7044-GU, suscrita el 9 de noviembre 2007.
- Enmienda al Convenio del Préstamo No. 7044-GU, suscrita el 21 de febrero 2007.
- Normas de Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial y sus apéndices aprobados en mayo 2004.
- Normas de Adquisiciones con Préstamos del BIRF y Créditos de la AIF y sus apéndices aprobados en mayo 2004.
- Acuerdo Ministerial 216-2004 de fecha 30 de diciembre de 2004 y sus modificaciones.
- Formatos estándar del Banco Mundial para licitaciones y contrataciones de servicios y, para evaluación de ofertas y propuestas.

4. NORMAS Y REGULACIONES PARA LAS ADQUISICIONES

Es política del Banco Mundial exigir que en las adquisiciones financiadas con fondos de préstamos, los prestatarios, así como los consultores y sus subconsultores que participen en contratos, observen las más elevadas normas éticas durante el proceso de selección y la ejecución de dichos contratos. A efectos del cumplimiento de esta política, el Banco Mundial define las expresiones que se indican a continuación:

- i. Práctica corrupta:¹ significa el ofrecimiento, suministro, aceptación o solicitud, directa o indirectamente, de cualquier cosa de valor con el fin de influir impropriamente en la actuación de otra persona;

¹ Para los fines de esta definición “persona” se refiere a un funcionario público que actúa con relación al proceso de contratación o la ejecución del contrato. En este contexto, “funcionario público” incluye a personal del Banco Mundial y a empleados de otras organizaciones que toman o revisan decisiones relativas a los contratos.

- ii. Práctica fraudulenta:² significa cualquiera actuación u omisión, incluyendo una tergiversación de los hechos que, astuta o descuidadamente, desorienta o intenta desorientar a otra persona con el fin de obtener un beneficio financiero o de otra índole, o para evitar una obligación;
- iii. Práctica de colusión:³ significa un arreglo de dos o más personas diseñado para lograr un propósito impropio, incluyendo influenciar impropriamente las acciones de otra persona;
- iv. Práctica coercitiva:⁴ significa el daño o amenazas para dañar, directa o indirectamente, a cualquiera persona, o las propiedades de una persona, para influenciar impropriamente sus actuaciones;
- v. Práctica de obstrucción: significa la destrucción, falsificación, alteración o escondimiento deliberados de evidencia material relativa a una investigación o brindar testimonios falsos a los investigadores para impedir materialmente una investigación por parte del Banco Mundial, de alegaciones de prácticas corruptas, fraudulentas, coercitivas o de colusión; y/o la amenaza, persecución o intimidación de cualquier persona para evitar que pueda revelar lo que conoce sobre asuntos relevantes a la investigación o lleve a cabo la investigación.

² El término "actuación u omisión" debe estar dirigida a influenciar el proceso de contratación o la ejecución de un contrato.

³ Para los fines de esta definición, "personas" se refiere a los participantes en el proceso de contratación (incluyendo a funcionarios públicos) que intentan establecer precios de oferta a niveles artificiales y no competitivos.

⁴ Para los fines de esta definición "persona" se refiere a un participante en el proceso de contratación o en la ejecución de un contrato.

5. ELEMENTOS DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

a) Misión

Suministrar los bienes y servicios necesarios, en el momento, calidad y costo adecuados, por medio de procesos de compra competitivos e imparciales, contribuyendo al alcance de los objetivos establecidos para la institución.

b) Visión

Ser un equipo integrado y motivado trabajando en conjunto con todas las unidades, produciendo mayor beneficio, reduciendo costos sin perjuicio de la calidad, con la finalidad de abastecer los bienes y servicios que se requieran para el cumplimiento de los objetivos establecidos para la institución.

c) Valores

- **Honestidad:** los procesos de adquisiciones se desarrollan basados en criterios objetivos y previamente establecidos con total transparencia, velando en todo momento por el interés general del programa.
- **Integridad:** todo provecho o ventaja personal que pueda ser obtenida en el desarrollo del proceso de adquisición es desechado.
- **Equidad:** a todos los oferentes interesados en presentar ofertas o propuestas, le son otorgadas las mismas oportunidades para competir.
- **Ética:** tanto durante el proceso de selección, como en la ejecución de los eventos adjudicados, son observadas las más elevadas normas éticas.

- **Confidencialidad:** toda información relacionada con los procesos de adquisiciones, previo a su adjudicación es manejada de forma confidencial.

d) Objetivos

Se proponen los siguientes objetivos para el departamento de adquisiciones, en lo que respecta a las políticas y reglas, estas se encuentran directamente en el manual de organización propuesto, anexo 1.

d.1) General

Suministrar el 100% de los bienes y servicios necesarios para el proyecto gubernamental, en la cantidad y calidad deseada al menor costo y tiempo, es decir logrando la eficiencia.

d.2) Específicos

- Procesar con prontitud las solicitudes de adquisición y contratación de servicio de las unidades que forman parte del proyecto, cumpliendo con la normativa vigente.
- Documentar todas las operaciones de las compras y contrataciones realizadas, cumpliendo con la normativa establecida, con la finalidad de cubrir satisfactoriamente posteriores revisiones por parte de las entidades fiscalizadoras correspondientes.
- Asesorar a las unidades, que así lo requieran en la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas de los servicios y bienes a adquirir.
- Dar el seguimiento correspondiente a todo proceso de compra, y a las negociaciones con proveedores que resulten en una adjudicación.

6. PRINCIPIOS GENERALES DE COMPORTAMIENTO

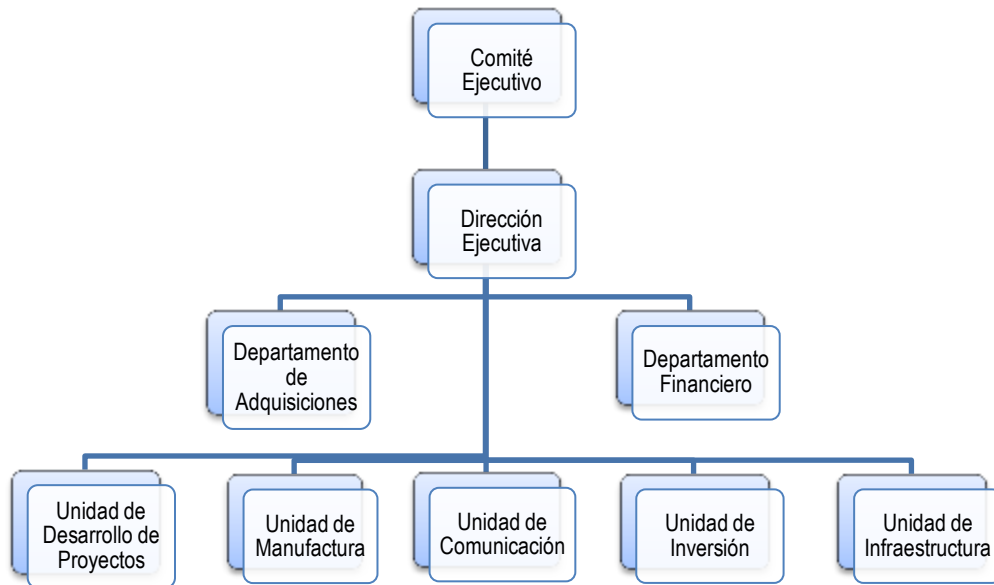
Todo el personal del departamento de adquisiciones se encuentra obligado a observar y hacer cumplir las siguientes pautas de comportamiento ético:

- Actuar con la rectitud y honradez necesarias para procurar el interés general del programa.
- Desechar todo provecho o ventaja personal que pueda ser obtenida en el desarrollo de las actividades a su cargo.
- Evitar acciones que pudieran poner en riesgo la transparencia de las actividades realizadas en el departamento.
- Ejercer las funciones a su cargo con la responsabilidad y profesionalidad necesarias para el eficiente desempeño de sus funciones.
- Presentar la mayor transparencia en las decisiones y comportamiento adoptados sin restringir información, a menos que una norma o el interés público claramente lo exijan.
- Actuar con la máxima imparcialidad de criterio.
- No solicitar comisiones o cualquier otra remuneración de compañías, fabricantes distribuidores de equipos, máquinas, formas, sistemas, agencias de publicidad, o en general de cualquier otra empresa de la que pudiera generarse algún ingreso como resultado de una recomendación.
- Garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, establecidos por la ley.

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación se presentan los organigramas que demuestran la estructura general del proyecto y la organización del departamento de Adquisiciones.

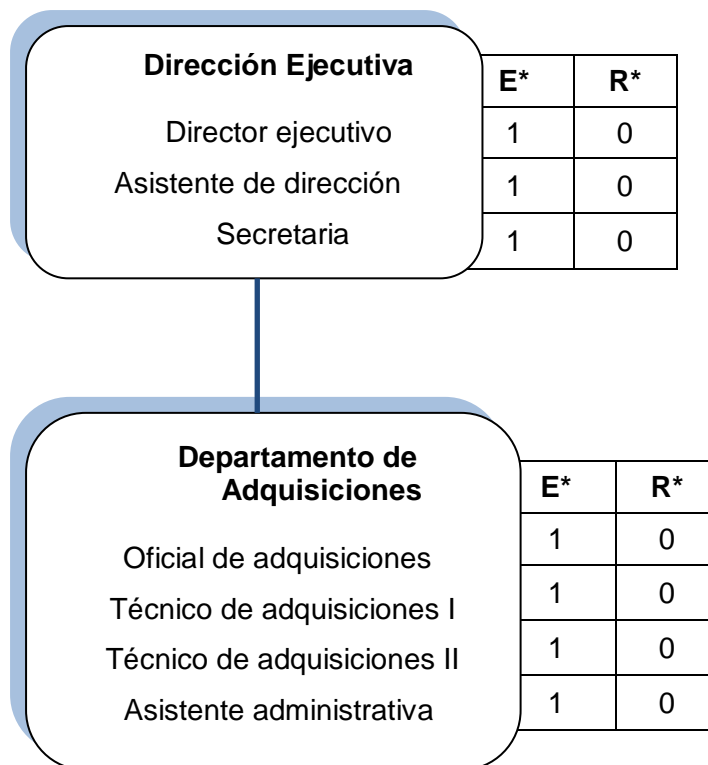
Organigrama General Proyecto Gubernamental Guatemala, octubre 2010



Organigrama específico de la Unidad Coordinadora de Proyecto – UCP Proyecto Gubernamental Guatemala, octubre 2010



**Organigrama Nominal
Departamento de Adquisiciones
Guatemala, octubre 2010**



Total de puestos 7
E* = Puestos existentes
R* = Puestos Requeridos

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Año 2010

8. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: OFICIAL DE ADQUISICIONES	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
I. Información general del puesto Nombre del Puesto: Oficial de Adquisiciones Número de Plazas: Una Inmediato superior: Director Ejecutivo Subalternos: Técnicos de adquisiciones y Asistente administrativa de Adquisiciones Ubicación Administrativa: Unidad Coordinadora de Proyecto		
II. Descripción general del puesto Es un puesto de carácter administrativo, responsable de planificar coordinar, dirigir, y supervisar la realización de las tareas de adquisiciones y contrataciones, de conformidad con procedimientos especificados bajo los acuerdos legales con los organismos internacionales de financiamiento, que financian el Programa Nacional de Competitividad o las leyes y regulaciones locales.		
III. Atribuciones a. Elaborar y mantener al día el plan de adquisiciones (PA) b. Atender las necesidades de adquisición de bienes y contratación de servicios para el Programa Nacional de Competitividad, resguardando los criterios de economía y eficiencia del proyecto. c. Coordinar y asignar las tareas a los técnicos de adquisiciones que estén bajo su cargo, para procesar las solicitudes remitidas por las áreas técnicas del Proyecto y dar inicio al proceso. d. Preparar documentos de licitación, basados en los estándares aplicables para la selección de consultores individuales o firmas, así como coordinar con los técnicos de áreas las especificaciones técnicas; preparar documentos de precalificación si aplica. e. Procesar las aprobaciones internas de los documentos, así como también las aprobaciones de los organismos internacionales de financiamiento. f. Coordinar y/o administrar los procesos de adquisiciones que involucran desde su publicación hasta la contratación respectiva. g. Apoyar en la administración de contratos, velando porque los registros de los procesos de adquisiciones cuenten con la documentación correspondiente. h. Coordinar el recibo de los bienes adquiridos, así como el transporte y monitoreo de entrega al destino final.		

PUESTO: OFICIAL DE ADQUISICIONES	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
<ul style="list-style-type: none"> i. Cooperar internamente con otras áreas, tales como administración financiera y contabilidad en relación a los pagos, garantías y reclamos inherentes a los contratos. j. Capacitar al personal técnico en temas de adquisiciones. k. Presentar informes periódicos a la Dirección Ejecutiva respecto de las contrataciones que se realicen. l. Mantener un sistema de control y archivo de las adquisiciones y los contratos relacionados. m. Elaborar los indicadores de gestión correspondientes al área de adquisiciones y contrataciones n. Preparar reportes relacionados con adquisiciones (avance y monitoreo, entre otros). o. Atender misiones de supervisión y auditorías en los temas de adquisiciones y contrataciones. 		
<p>IV. Responsabilidad</p> <p>Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal del departamento de adquisiciones, velando por generar contrataciones eficientes y asegurando el buen funcionamiento del departamento, así como el cumplimiento de las atribuciones de su puesto.</p>		
<p>V. Autoridad</p> <p>Tiene la autoridad para delegar funciones, actividades o tareas; tomar la decisión final en la ejecución de los actividades del departamento de adquisiciones.</p>		
<p>VI. Relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Debe tener comunicación directa con la dirección ejecutiva y el comité ejecutivo, a efecto de definir las directrices del departamento y la entrega de informes periódicos sobre la situación de las adquisiciones. b. Con representantes del Banco Mundial, para tratar los temas relacionados a las adquisiciones del proyecto. c. Con los jefes de las unidades técnicas para requerir información, sobre los servicios y bienes a adquirir. d. Con los proveedores siempre y cuando la situación lo amerite. e. Con entidades fiscalizadoras tales como auditorías gubernamentales, internas y externas con la finalidad de proporcionar información sobre la ejecución de los procesos de adquisición. 		
<p>VII. Especificaciones del puesto</p> <p>❖ Educación</p> <p>Graduado universitario en el área de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor o carrera afín.</p>		

PUESTO: OFICIAL DE ADQUISICIONES	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
<p>❖ Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Experiencia general de al menos diez años. b. Mínimo cinco años de experiencia en procesos de adquisiciones de bienes, contratación de consultores, obras y servicios con normas y políticas de organismos internacionales de financiamiento. c. Dos años de experiencia laboral en un puesto similar. d. Experiencia en preparación y control de planes y presupuestos de adquisiciones y contrataciones. e. Experiencia en la aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado. f. Dominio de paquetes de computación Microsoft Office. g. Capacidad de análisis financiero. h. Dominio del idioma inglés a nivel técnico. <p>❖ Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Alta capacidad de análisis y de síntesis b. Excelente comunicación oral y escrita c. Excelentes relaciones interpersonales d. Poseer cualidades de liderazgo <p>❖ Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Toma de decisiones b. Manejo y resolución de conflictos c. Capacidad de negociación 		

PUESTO: TÉCNICO DE ADQUISICIONES I	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
<p>I. Información general del puesto</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico de Adquisiciones I Número de Plazas: Una Inmediato superior: Oficial de Adquisiciones Subalternos: Ninguno Ubicación Administrativa: Unidad Coordinadora de Proyecto</p>		
<p>II. Descripción general del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter técnico, responsable de atender y satisfacer las necesidades de adquisición de bienes y contratación de servicios u obras solicitadas por las áreas técnicas del proyecto, atendiendo a criterios de economía y eficiencia, mediante la adquisición y contratación ágil, eficaz y oportuna de los mismos.</p>		
<p>III. Atribuciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Asumir el manejo de procesos de licitaciones públicas nacionales e internacionales, así como la selección y contratación de firmas consultoras, a partir de la requisición aprobada, hasta la contratación correspondiente. Mantener, en coordinación con el(la) Oficial de Adquisiciones, un adecuado manejo y control del Plan de Adquisiciones y otros documentos de control de administración de contratos. Mantener un apropiado seguimiento de los procesos de adquisiciones en ejecución y los ya realizados, asimismo, mantener actualizados y ordenados los documentos, registros y archivos de soporte de los procesos. Preparar y enviar las no objeciones y/o comunicaciones al Banco Mundial. Instruir al personal ajeno a la unidad, sobre normas y procedimientos de adquisiciones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento - BIRF, según sea requerido. 		
<p>IV. Responsabilidad</p> <p>Es responsable de desarrollar los procesos de adquisiciones que corresponden a Licitaciones Públicas Internacionales y Nacionales, Selección y contratación de firmas consultora, cumpliendo con la normativa establecida vigente.</p>		
<p>V. Autoridad</p> <p>Ninguna</p>		

PUESTO: TÉCNICO DE ADQUISICIONES I	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
VI. Relaciones a. Debe tener comunicación directa con el personal de las unidades técnicas para requerir información, sobre los servicios y bienes a adquirir. b. Con los diferentes proveedores siempre y cuando la situación lo amerite.		
VII. Especificaciones del puesto ❖ Educación Estudios universitarios a nivel de licenciatura o pensum cerrado en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carrera afín. ❖ Experiencia laboral y conocimientos: a. Experiencia en adquisiciones de bienes y servicios bajo normas y procedimientos de organismos internacionales, durante un período mínimo de un año, preferentemente del BIRF. b. Experiencia en preparación y control de planes y presupuestos de adquisiciones y contrataciones. c. Manejo del Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala - Guatecompras. d. Dominio del idioma inglés a nivel técnico. ❖ Habilidades: a. Negociación. b. Comunicación de manera oral y escrita con especialistas de organismos internacionales y gobierno, así como con proveedores y contratistas. c. Redacción de documentos ❖ Destrezas: a. Persona acostumbrada a trabajar por objetivos y bajo presión, en equipo e independientemente.		

PUESTO: TÉCNICO DE ADQUISICIONES II	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
<p>I. Información general del puesto</p> <p>Nombre del Puesto: Técnico de Adquisiciones II Número de Plazas: Una Inmediato superior: Oficial de Adquisiciones Subalternos: Ninguno Ubicación Administrativa: Unidad Coordinadora de Proyecto</p>		
<p>II. Descripción general del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter técnico, responsable de atender y satisfacer las necesidades de adquisición de bienes y contratación de servicios u obras solicitadas por las áreas técnicas del proyecto, atendiendo a criterios de economía y eficiencia, mediante la adquisición y contratación ágil, eficaz y oportuna de los mismos.</p>		
<p>III. Atribuciones</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Asumir el manejo de procesos de comparación de precios, y la selección y contratación de consultores individuales, a partir de la requisición aprobada, hasta la contratación correspondiente. b. Mantener, en coordinación con el(la) Oficial de Adquisiciones, un adecuado manejo y control del Plan de Adquisiciones y otros documentos de control de administración de contratos. c. Mantener un apropiado seguimiento de los procesos de adquisiciones en ejecución y los ya realizados, asimismo, mantener actualizados y ordenados los documentos, registros y archivos de soporte de los procesos. d. Preparar y enviar las no objeciones y/o comunicaciones al Banco Mundial. e. Instruir al personal ajeno a la unidad, sobre normas y procedimientos de adquisiciones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento - BIRF, según sea requerido. 		
<p>IV. Responsabilidad</p> <p>Es responsable de desarrollar los procesos de adquisiciones que corresponden a al método de comparación de precios, y selección de consultores individuales, cumpliendo con la normativa establecida vigente.</p>		

PUESTO: TÉCNICO DE ADQUISICIONES II	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
V. Autoridad Ninguna		
VI. Relaciones a. Debe tener comunicación directa con el personal de las unidades técnicas para requerir información, sobre los servicios y bienes a adquirir. b. Con los diferentes proveedores siempre y cuando la situación lo amerite.		
VII. Especificaciones del puesto ❖ Educación Estudios universitarios a nivel de licenciatura o pensum cerrado en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carrera afín. ❖ Experiencia: a. Experiencia en adquisiciones de bienes y servicios bajo normas y procedimientos de organismos internacionales, durante un período mínimo de un año, preferentemente del BIRF. b. Experiencia en preparación y control de planes y presupuestos de adquisiciones y contrataciones. c. Manejo del Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala - Guatecompras. d. Dominio del idioma inglés a nivel técnico. ❖ Habilidades: a. Negociación. b. Comunicación de manera oral y escrita con especialistas de organismos internacionales y gobierno, así como con proveedores y contratistas. c. Redacción de documentos. ❖ Destrezas: a. Persona acostumbrada a trabajar por objetivos y bajo presión, en equipo e independientemente.		

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE ADQUISICIONES	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
<p>I. Información general del puesto</p> <p>Nombre del Puesto: Asistente Administrativa de Adquisiciones Número de Plazas: Una Inmediato superior: Oficial de Adquisiciones Subalternos: Ninguno Ubicación Administrativa: Unidad Coordinadora de Proyecto</p>		
<p>II. Descripción general del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter de apoyo administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir a los integrantes del departamento de adquisiciones del Programa Nacional de Competitividad.</p>		
<p>III. Atribuciones</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Asistir y apoyar el funcionamiento del Departamento de Adquisiciones. b. Recepción, control y registro de la documentación que ingrese diariamente al Departamento. c. Realizar actividades secretariales, archivo, fotocopia, administración y solicitud de suministros de oficina para el área de adquisiciones. d. Revisar que las solicitudes de compra cumplan con los requerimientos establecidos. e. Atención de las solicitudes telefónicas de clientes internos y externos, según corresponda. f. Asistir a los técnicos de adquisiciones en las actividades que le sean requeridas para el seguimiento de los procesos realizados. g. Coordinar el envío de la correspondencia relacionada con las actividades del departamento. 		
<p>IV. Responsabilidad</p> <p>Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.</p>		
<p>V. Autoridad</p> <p>Ninguna</p>		

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE ADQUISICIONES	ELABORADO POR: CAROLINA AGUILAR	FECHA: JUNIO 2011
VI. Relaciones c. Debe tener comunicación directa con el personal de las unidades técnicas al momento de recibir los documentos. d. Con los técnicos de adquisiciones a quienes asiste.		
IV. Especificaciones del puesto ❖ Educación Secretaria Bilingüe, Perito Contador o Bachiller en Ciencias y Letras. Deseable, con estudios universitarios en Ciencias Económicas o Ingenierías. ❖ Experiencia: a. Experiencia laboral mínima de tres años en puestos similares. b. Deseable experiencia en organizaciones nacionales e internacionales y/o proyectos. c. Dominio en el idioma inglés: hablado, escrito y leído. d. Manejo de computadora y sus programas: Word, Excel, Power Point, así como correo electrónico e Internet. e. Experiencia en atención al público ❖ Habilidades y destrezas: a. Buenas relaciones interpersonales. b. Excelente atención al público. ❖ Destrezas: a. Manejo y uso adecuado de equipo de oficina.		

ANEXO 2

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

ÍNDICE

	No. Pág.
Introducción	i
1 Objetivos del manual	1
2 Campo de aplicación	2
3 Normas de aplicación general	2
4 Métodos de contratación	3
5 Métodos de Adquisición	5
6 Definiciones	4
7 Simbología del Diagrama de Flujo	6
8 Procedimientos	8
8.1 Procedimiento General para recibir Solicitudes de adquisición	8
9 Procedimientos para la Adquisición de Bienes	10
9.1 Adquisición de Bienes a través de Comparación de precios	10
9.2 Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Nacional (LPN)	14
9.3 Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Internacional (LPI)	19
10 Procedimientos para Contratación de Servicios de Consultoría	24
10.1 Método de Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)	24
10.2 Selección con Base en una Sola Fuente (SSF)	32
10.3 Selección de Consultores Individuales (CI)	35
11 Anexo – Formulario de solicitud de cotización	38

INTRODUCCION

El propósito fundamental del presente manual de normas y procedimientos, es describir los procedimientos de las principales actividades que se ejecutan en el departamento de adquisiciones, por lo tanto presenta una serie de instrucciones escritas, las cuales definen los procesos relevantes y describen en forma lógica, sistemática y detallada las actividades, que le corresponde desarrollar al departamento de adquisiciones, en concordancia con sus atribuciones.

Este manual, pretende servir de guía al personal del departamento del proyecto, con el fin de que las personas involucradas en cada uno de los pasos que conforman los procedimientos, ejecuten sus actividades con mayor eficiencia y contribuyan con el logro de los propósitos de la institución.

El manual comprende la siguiente estructura: objetivos, en donde se indican los propósitos que se pretenden cumplir con el presente manual, el campo de su aplicación y, las normas de aplicación general. Además se detallan los métodos de contratación y adquisición, específicos que aplican a los procesos de compra del departamento. Se incluye un apartado de definiciones, que contiene la descripción de los principales conceptos relacionados con las actividades desarrolladas en el departamento de adquisiciones, los cuales están contenidos dentro de los procedimientos detallados en el presente manual, además dichas definiciones pueden servir de apoyo para su uso o consulta.

Por último se incluye el formato de formulario de cotización, que se propone sea utilizado en los procedimientos ejecutados bajo el método de comparación de precios, con el cual se espera aumentar la participación de los oferentes en los concursos que son ejecutados dentro del departamento.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Describir en forma lógica, sistemática y detallada la secuencia de las actividades que se deben ejecutar en el departamento de adquisiciones, con el propósito de realizar procesos de compra de bienes y contratación de servicios, bajo la normativa de organismos internacionales, de manera eficiente con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el proyecto gubernamental.
- Regular los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios y, el ingreso, control y asignación de las solicitudes de compras del proyecto.
- Definir los procedimientos apropiados para el abastecimiento de los bienes y servicios, para cubrir las necesidades del proyecto.
- Constituir una fuente de información, que facilite al personal del departamento de adquisiciones, la correcta ejecución de las tareas a su cargo.
- Regular la participación de las distintas unidades del Programa y de sujetos externos, tales como: oferentes, organismos internacionales, proveedores, etc.
- Servir como medio de inducción para nuevos funcionarios del departamento.
- Definir por escrito funciones, características y procedimientos del Departamento de Adquisiciones, a fin de fijar claramente el alcance de la actuación de cada integrante del departamento.

- Representar gráficamente la secuencia de actividades con la finalidad de hacerlas más fácilmente comprensibles.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Las disposiciones contenidas en el presente manual, aplican a la unidad administrativa del departamento de adquisiciones del proyecto gubernamental, por lo tanto abarca los principales procedimientos que se operan dentro de dicho departamento. La actualización del presente manual de normas y procedimientos deberá realizarse a propuesta de la Unidad Coordinadora del Proyecto - UCP, que solicitará los ajustes respectivos por escrito.

3. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

- La aplicación efectiva de este instrumento administrativo, es responsabilidad del director ejecutivo y oficial de adquisiciones, a efecto de desempeñar eficientemente las actividades relacionadas a los procesos de adquisiciones.
- El orden de descripción del procedimiento dentro del manual, debe seguir el proceso de ejecución del propio procedimiento.
- Cuando sea necesario realizar una revisión a cualquiera de los procedimientos contenidos en este manual, debe solicitarse la participación de cada uno de los puestos que en el mismo aparecen como responsables de la ejecución.
- Este instrumento deberá estar a disposición de todo el personal del departamento de adquisiciones.

4. MÉTODOS DE CONTRATACIÓN

A continuación se describen los métodos y techos establecidos en el convenio de préstamo, para la selección y contratación de consultores:

METODO DE SELECCION	CATEGORIA	TECHOS/ LIMITES
Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)	Firma consultora	Menor a US\$ 200,000.00 Lista corta compuesta por consultores nacionales
Selección Basada en calidad (SBC)	Firma consultora	Cualquier valor
Selección Basada en la Calificación de los consultores (SCC)	Firma consultora	Menor a US\$ 200,000.00
Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF)	Firma consultora	Cualquier valor
Selección Basada en el Menor Costo (SBMC)	Firma consultora	Mayor a US\$ 100,000.00
Selección en Base a una Sola Fuente (SSF)	Firma consultora o Consultor Individual	Cualquier valor
Consultores Individuales (CI)	Consultor Individual	Cualquier valor, con una terna de candidatos como mínimo

5. MÉTODOS DE ADQUISICIÓN

A continuación se describen los métodos y techos establecidos en el convenio de préstamo, para la adquisición de bienes y servicios de no consultoría:

METODO DE SELECCION	CATEGORIA	TECHOS/ LIMITES
Comparación de Precios (CP)	Bienes o Servicios de No Consultoría	Cualquier monto que cuente con 3 cotizaciones habilitadas hasta US\$ 49,999.99
Licitación Pública Nacional (LPN)	Bienes	Mayor a US\$ 50,000.00
Licitación Pública Internacional (LPI)	Bienes	Mayor a US\$ 150,000.00
Contratación Directa	Bienes o Servicios de No Consultoría	Cualquier valor

6. DEFINICIONES

A continuación se presentan las definiciones y conceptos importantes que es necesario conocer con la finalidad de aplicar las disposiciones y lineamientos contenidos en el presente manual:

6.1. Plan de Adquisiciones (PA)

Es un instrumento de planificación que permite formular y acordar con los organismos de financiamiento la adquisición de los bienes y servicios y la contratación de las consultorías necesarias, para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. El costo estimado de cada contratación y adquisición, determinará el método a utilizar para el proceso de selección. El PA debe elaborarse cada año y durante la vida del proyecto, el mismo está estructurado por categoría de gasto, según lo estipulado en el convenio de préstamo y de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA). En el plan de adquisiciones se deberán establecer aquellos contratos que estarán sujetos a revisión previa por parte del Banco Mundial, asimismo dicho plan deberá ser actualizado periódicamente, con fechas y montos de los bienes, servicios y consultorías realizadas. El plan de adquisiciones es presentado al Banco Mundial a través del Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones – SEPA, con la finalidad de que el Banco Mundial otorgue su No Objeción (NOB) en dicho sistema. La Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) informará al Banco Mundial cuando se produzcan cambios en la ejecución del plan de adquisiciones, que pudieran afectar significativamente el cumplimiento de la programación ya aprobada.

6.2 Términos de Referencia

Son los que contienen los objetivos y estructura de cómo ejecutar un determinado estudio. Estos deben ser preparados por una o varias personas o por una firma especializada en la materia a que se refiere el trabajo. El alcance de los servicios descritos en los mismos debe ajustarse al presupuesto de que se

dispone y deben definir claramente los objetivos, las metas y la extensión del trabajo encomendado y suministrarse información básica, con objeto de facilitar a los consultores la preparación de sus propuestas.

6.3 Comité de Evaluación

El comité de evaluación tiene como atribución, analizar y evaluar las ofertas o propuestas recibidas en el marco de un proceso. El resultado de dicha evaluación será reflejado en un informe de evaluación, el cual quedará debidamente firmado y rubricado en todas sus hojas por los participantes, así mismo dicho proceso deberá contar con el visto bueno del Oficial de Adquisiciones. La responsabilidad del comité de evaluación se limita a recomendar la adjudicación del proceso. Los integrantes del comité de evaluación deberán ser designados por el Director Ejecutivo del Programa, quien para la designación correspondiente tomará en cuenta a personal que tenga pleno conocimiento del proceso que se está evaluando. Un técnico de adquisiciones deberá participar en el comité como observador, con el afán de apoyar en el cumplimiento de las normas y procedimientos correspondientes y verificar su correcta aplicación.

6.4 Especificaciones Técnicas

Se refiere a la descripción detallada de las características técnicas que debe poseer un bien requerido. En éstas se definen las normas y exigencias a ser aplicados en la adquisición de bienes, construcción de obras, etc.

6.5 Pedido Propuesta (PP)

Así se le llama al documento estándar establecido por el Banco Mundial para solicitar a las firmas consultoras propuestas, en éste se incluye toda la información relacionada con el trabajo que debe realizarse, contiene: a) carta de invitación, b) instrucciones a los consultores, c) los TDR y d) el contrato propuesto. Se debe utilizar el documento de pedido propuesta estándar, con el

mínimo de modificaciones necesarias para destacar las condiciones específicas del proyecto.

6.6 No Objeción (NOB)



Se refiere a la aprobación del Banco Mundial de las diversas herramientas de gestión utilizadas por el proyecto, cualquier decisión o proceso administrativo llevado a cabo por la Unidad Coordinadora del Proyecto – UCP, debe contar con la aprobación del Banco por medio de la “No objeción”. Por lo tanto, el plan operativo anual, el plan de adquisiciones, los formularios de cotización, las adjudicaciones, entre otros deben de contar previamente con “No objeción”.


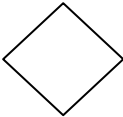


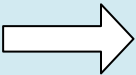
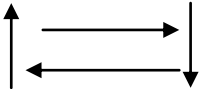
6.7 Servicios de No Consultoría

Como su nombre lo indica, se refieren a servicios que no implican el desarrollo de una consultoría como tal, entre estos se pueden mencionar: el servicio de impresión de folletos, revistas o libros; servicios de transporte; o cualquier tipo de actividad o servicio que no pueda ser clasificado como adquisición de bienes.

7. SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Con la finalidad de facilitar la aplicación de los procedimientos y actividades que intervienen en los procesos de compra de los bienes y la contratación de servicios, realizados en el departamento de adquisiciones, se utilizará la siguiente simbología:

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inicio / Termino	Indica el inicio o terminación del diagrama de flujo
	Operación	Representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inspección o revisión	Indica el examen o comprobación de una actividad que se ejecuta.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir y en el que se ramifica el camino que se puede seguir
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Conector de área o página	Representa una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	Transferencia	Indica traslado a una distinta unidad
	Fechas de dirección	Conectan los símbolos y ordenan la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades

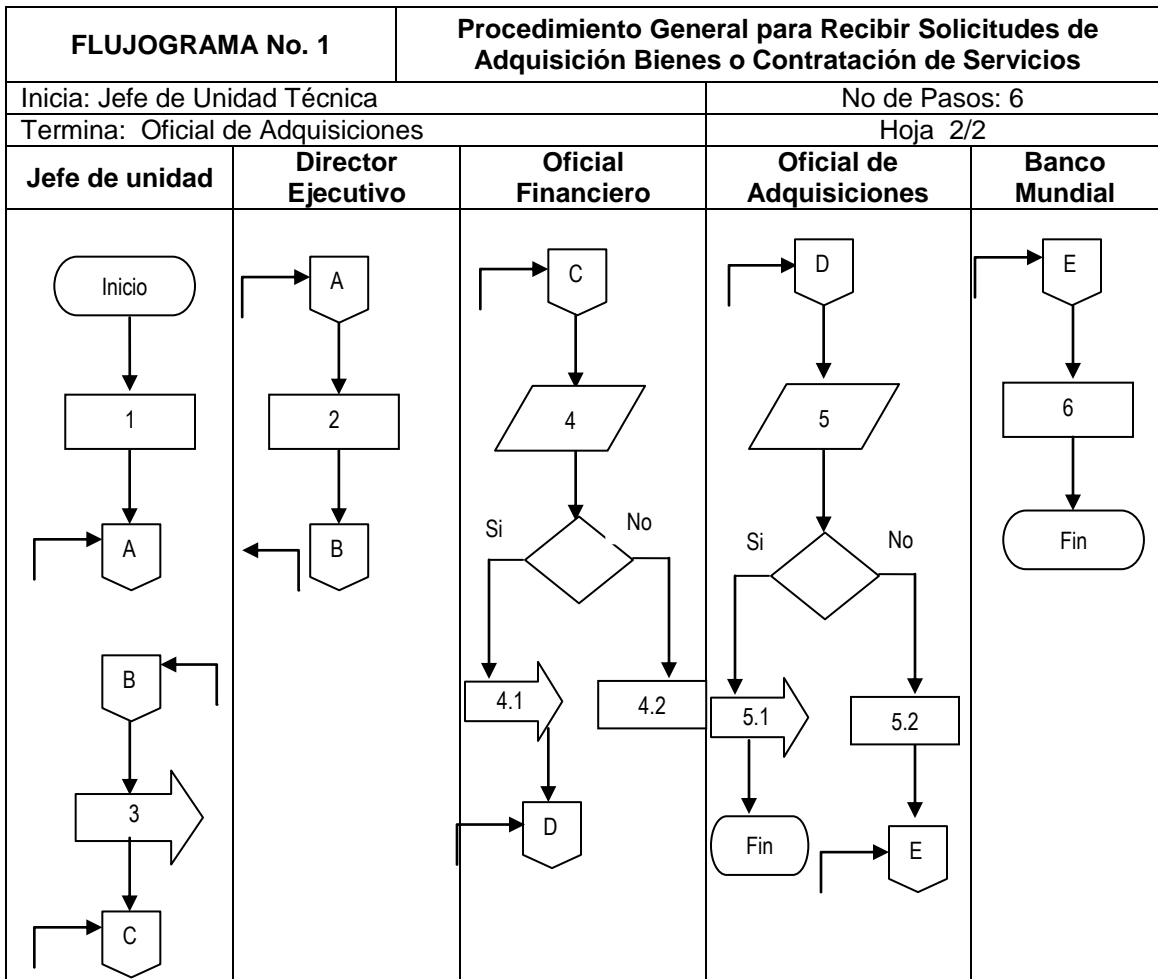
8. PROCEDIMIENTOS

8.1. Procedimiento No. 1: Procedimiento General para Recibir Solicitudes de Adquisición.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 1	Procedimiento General para Recibir Solicitudes de Adquisición Bienes o Contratación de Servicios
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Realizar las acciones necesarias para preparar los documentos de aprobación de las contrataciones o adquisiciones, previo a realizar el proceso correspondiente.		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer los documentos y acciones previas a la realización de un proceso de adquisiciones. 		
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial. 		

FLUJOGRAMA No. 1		Procedimiento General para Recibir Solicitudes de Adquisición Bienes o Contratación de Servicios	
Inicia: Jefe de Unidad Técnica		No de Pasos: 6	
Termina: Oficial de Adquisiciones		Hoja 1/2	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Elabora los Términos de Referencia (TDR) o Especificaciones Técnicas, con la correspondiente estimación de costos y presupuesto. Debe elaborar la requisición la cual debe contener la justificación de la contratación, para ser trasladado a la Dirección Ejecutiva para su aprobación	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
2	Aprueba los documentos	Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo
3	Traslada la requisición y los TDR o Especificaciones Técnicas aprobadas al departamento financiero.	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
4	Verifica que haya presupuesto disponible	Departamento Financiero	Oficial financiero
4.1	Si hay disponibilidad define la partida presupuestaria a utilizar y lo traslada	Departamento Financiero	Oficial financiero

FLUJOGRAMA No. 1		Procedimiento General para Recibir Solicitudes de Adquisición Bienes o Contratación de Servicios	
Inicia: Jefe de Unidad Técnica		No de Pasos: 6	
Termina: Oficial de Adquisiciones		Hoja 2/2	
4.2	Realiza las gestiones para poseer disponibilidad presupuestaria	Departamento Financiero	Oficial financiero
5	Verifica que la contratación o adquisición se encuentre incluida en el Plan de Adquisiciones (PA) y con base al monto estimado, establece el método de adquisición o contratación a utilizar	Adquisiciones	Oficial de adquisiciones
5.1	Si la contratación esta incluida, traslada toda documentación al técnico de adquisiciones asignado, para iniciar el proceso de selección	Adquisiciones	Oficial de adquisiciones
5.2	Si no esta incluida, solicita al Banco su No Objeción para incluirla en el Plan de Adquisiciones	Adquisiciones	Oficial de adquisiciones
6	Otorga la No objeción a los TDR o Especificaciones Técnicas.	N/A	Banco Mundial



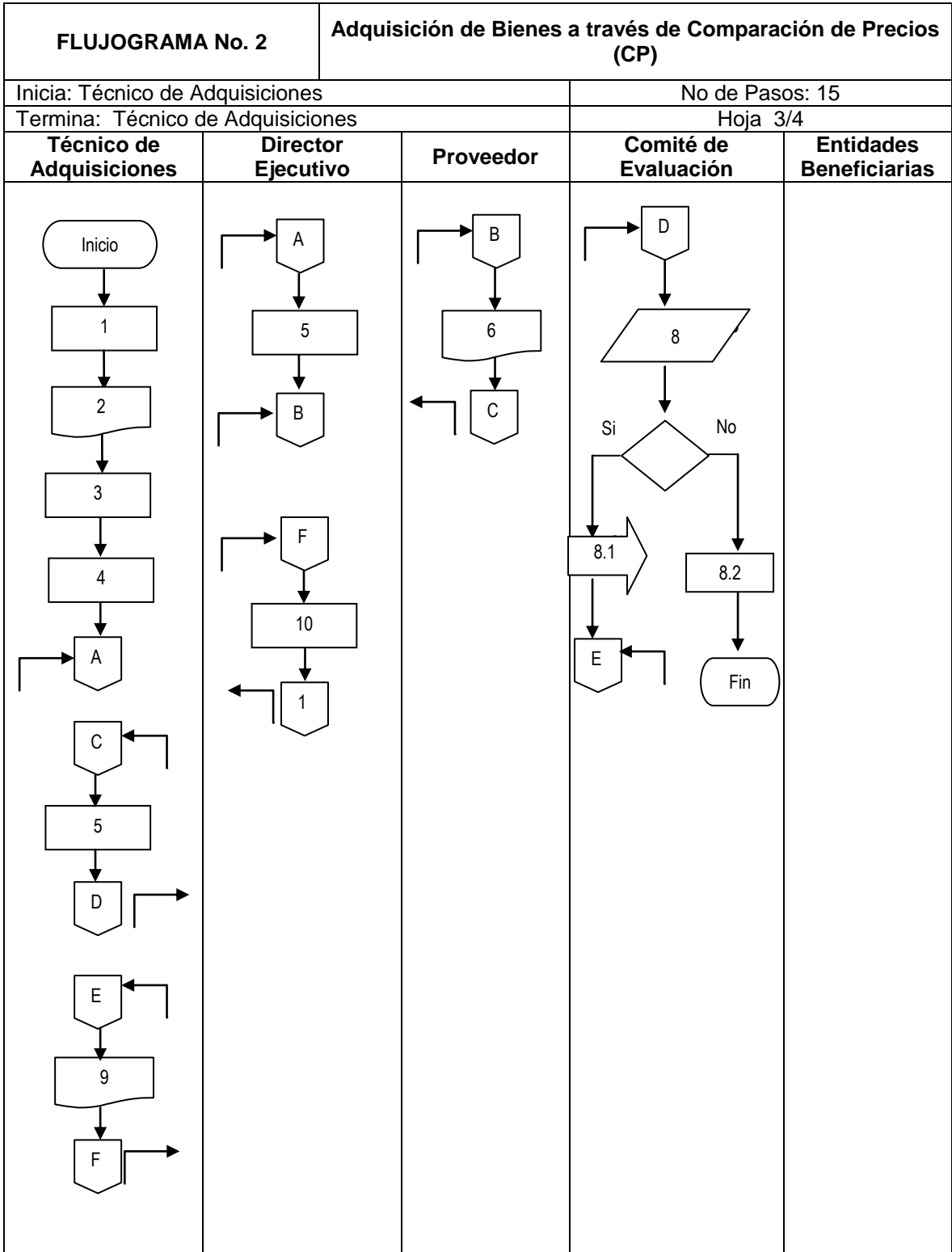
9. PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES

9.1. Procedimiento No. 2: Adquisición por Comparación de Precios - CP

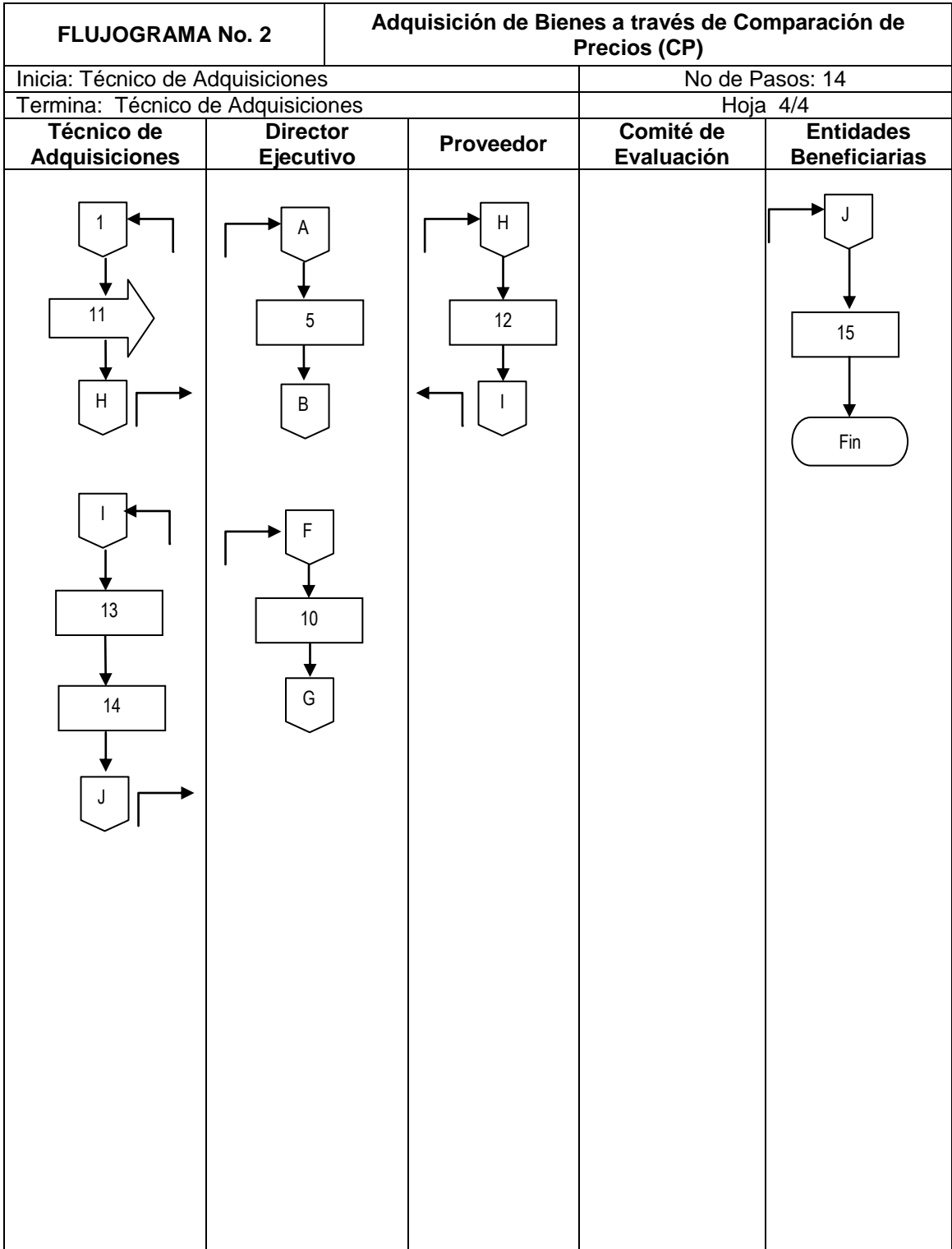
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 2	Adquisición de Bienes a través de Comparación de Precios (CP)
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Adquisición de bienes necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto, o bien para uso de las entidades beneficiarias que lo requieran, basados en la obtención de cotizaciones de diversos proveedores, con un mínimo de tres, a fin de obtener precios competitivos.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir bienes en existencia, fáciles de obtener o productos con especificaciones estándar y pequeño valor. 		
<p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de contrataciones con préstamos del BIRF y Créditos de la AIF. 		

FLUJOGRAMA No. 2		Adquisición de Bienes a través de Comparación de Precios (CP)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 14	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 1/4	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Elabora los documentos de solicitud de cotización	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
2	Elabora y remite las invitaciones a cotizar, solicitando de preferencia, como mínimo seis cotizaciones a oferentes que distribuyan los bienes requeridos, utilizando la base de datos de proveedores, guía telefónica u otros medios para el efecto	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
3	Publica el evento de comparación de precios en el portal de Guatecompras, únicamente si el presupuesto estimado supera los Q30,000.	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
4	Da el seguimiento correspondiente a las consultas que realicen los proveedores por medio del portal de Guatecompras, las cuales deben ser respondidas en plazos indicados en los documentos de solicitud de cotización. El tiempo para presentar ofertas deberá ser de 8 días como mínimo.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones

FLUJOGRAMA No. 2		Adquisición de Bienes a través de Comparación de Precios (CP)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 14	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 2/4	
5	Nombra al personal que formará parte de comité de evaluación, el cual deberá estar conformado por técnicos especialistas en el bien que se requirió	Dirección	Director Ejecutivo
6	Con base a los documentos recibidos, los oferentes preparan su oferta y la remiten en la fecha y horario establecido en la publicación y formulario de invitación	N/A	Proveedor
7	Coordina la recepción de ofertas las cuales pueden ser presentadas por los oferentes por fax o correo electrónico.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
8	Analiza y evalúa las ofertas recibidas	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
8.1	Si cumple sustancialmente con los requisitos establecidos en los documentos del proceso y tiene el menor costo se adjudica. La selección se establece en el informe de adjudicación respectivo.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
8.2	No cumplen con los requisitos, emite el informe declarando el proceso desierto.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
9	Emite la carta de adjudicación y orden de compra, para adjudicaciones menores a Q100,000; o contrato para adjudicaciones mayores a Q100,000.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
10	Aprueba y firma la carta de adjudicación y orden de compra	Dirección	Director Ejecutivo
11	Remite los documentos de adjudicación al proveedor seleccionado para la correspondiente notificación de adjudicación	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
12	El proveedor adjudicado firma y sella la carta de adjudicación y la orden de compra respectiva,	N/A	Proveedor
13	Luego de firmados los documentos procede a finalizar el evento en Guatecompras, publicando la adjudicación. Elabora y remite las cartas de agradecimiento a los participantes que no fueron adjudicados. Informa al Jefe de la Unidad solicitante sobre la fecha de entrega de los bienes	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
14	Coordina la recepción de los bienes adjudicados	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
15	Elabora el acta de recepción y la carta de recepción a entera satisfacción	Unidad Técnica	Comité de evaluación



NOTA: El conector identificado con letras indica una conexión a otro puesto, y el conector identificado con número indica el traslado de página.



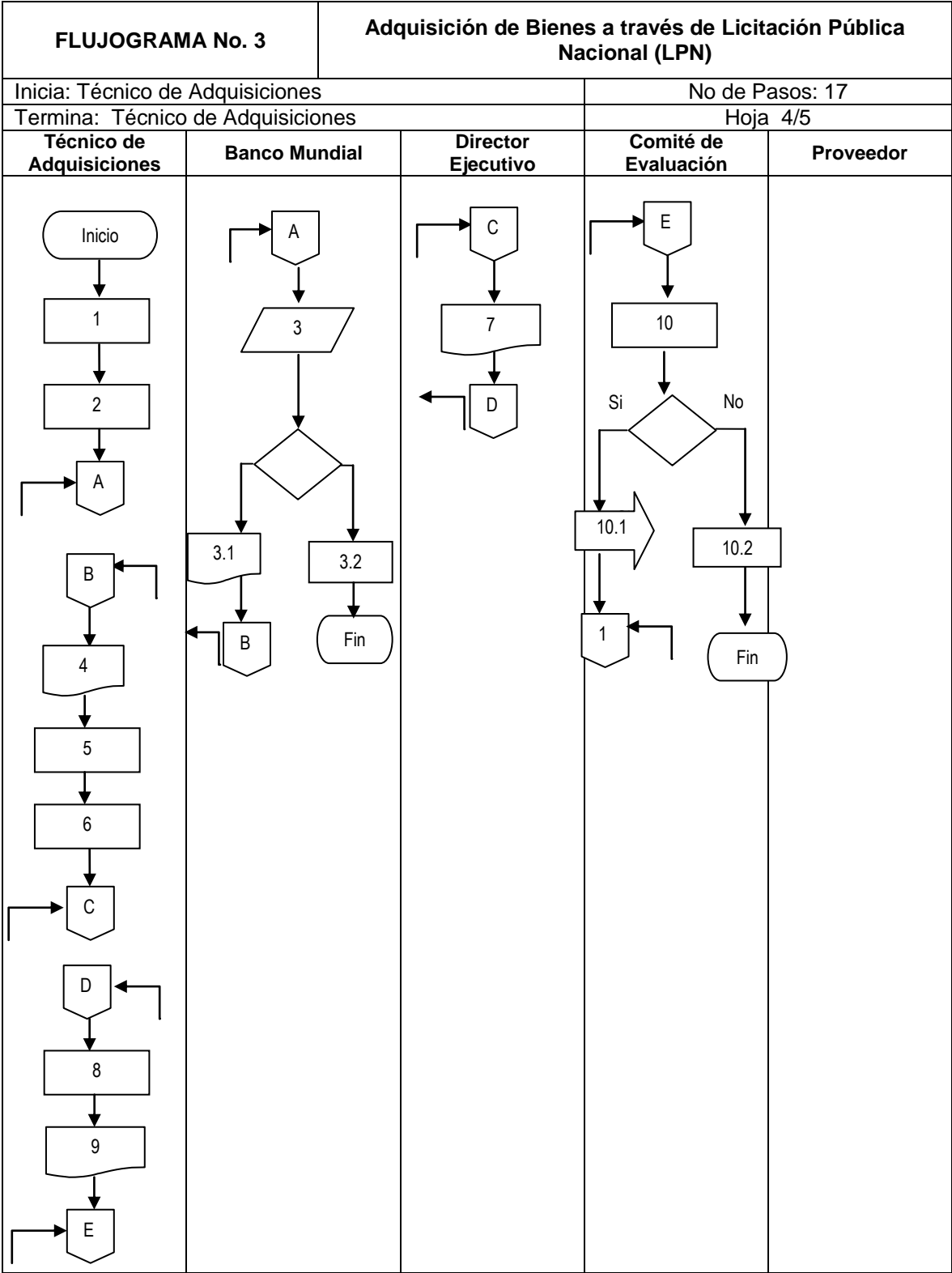
9.2 Procedimiento No. 3: Adquisición por Licitación Pública Nacional – LPN

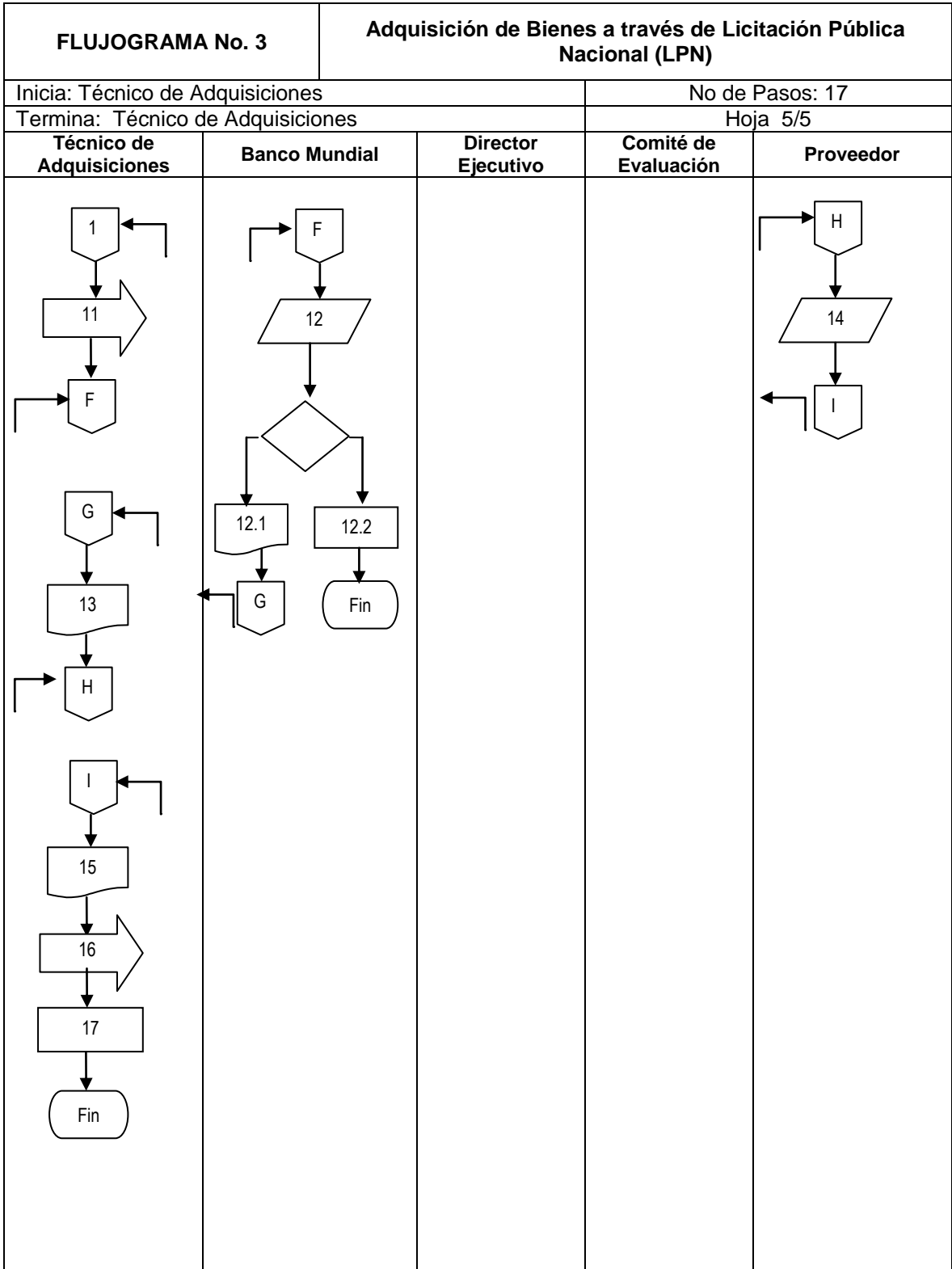
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 3	Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Nacional (LPN)
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Adquirir los bienes necesarios para el proyecto, o bien para uso de las entidades beneficiarias que lo requieran, cuando dadas las características y alcance de los mismos, no es probable atraer la competencia internacional, y pueden ser provistos por el mercado nacional.		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir bienes en el mercado nacional, logrando la economía, eficiencia y transparencia en las contrataciones. 		
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de contrataciones con préstamos del BIRF y Créditos de la AIF. 		

FLUJOGRAMA No. 3		Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Nacional (LPN)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 17	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 1/5	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Elabora las bases de licitación	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
2	Solicita la No Objeción a los documentos de licitación	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
3	Revisa los documentos de licitación	N/A	Banco Mundial
3.1	Si esta de acuerdo con los mismos emite la No Objeción, para iniciar el proceso	N/A	Banco Mundial
3.2	No esta de acuerdo solicita aclaraciones o cambios, los cuales deben ser revisados e incorporados por el jefe de la unidad técnica, regresa a paso 2.	N/A	Banco Mundial
4	Al obtener la No Objeción a los documentos, gestiona la publicación del anuncio de licitación en el en el portal de Guatecompras con la finalidad de obtener el Numero de Operación en Guatecompras (NOG) correspondiente	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
5	Publica el proceso de licitación, en un diario de mayor circulación local, dicha publicación deberá contener el NOG respectivo	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones

FLUJOGRAMA No. 3		Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Nacional (LPN)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 17	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 2/5	
6	Da el seguimiento correspondiente a las consultas que realicen los proveedores por medio del portal de Guatecompras, las cuales deben ser respondidas en plazos indicados en los documentos de licitación. El tiempo para presentar ofertas deberá ser de 30 días como mínimo.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
7	Nombra al personal que formará parte de comité de evaluación, el cual deberá estar conformado por técnicos especialistas en el bien que se requirió	Dirección	Director Ejecutivo
8	Coordina el Acto de recepción y apertura de ofertas, el cual se lleva a cabo en el lugar, fecha y hora establecida en los documentos de licitación. En dicho acto participarán el comité de evaluación y los representantes de las empresas que deseen asistir.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
9	Elabora el acta respectiva durante el acto de apertura pública de las ofertas recibidas en el horario establecido. Debe enviar copia fiel de dicha acta al Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
10	Analiza y evalúa las ofertas recibidas, inmediatamente después de finalizada la apertura de ofertas, tomando como base los formularios de evaluación estándar, para seleccionar a la oferta que cumple sustancialmente con los requisitos establecidos en los documentos de licitación y tiene el menor costo. Como resultado del análisis elabora el informe de evaluación.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
10.1	Si cumple sustancialmente con los requisitos establecidos en las bases del proceso y tiene el menor costo se adjudica.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
10.2	No cumplen con los requisitos, emite el informe declarando el proceso desierto.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
11	Remite el informe de evaluación al Banco Mundial con el objeto de solicitar la No Objeción a la adjudicación	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
12	Revisa el informe de evaluación, y la recomendación de adjudicación	N/A	Banco Mundial
12.1	Si esta de acuerdo con el informe emite la No Objeción respectiva	N/A	Banco Mundial
12.2	No esta de acuerdo, solicita cambios al informe y/o aclaraciones, los cuales debe incorporar el comité de evaluación para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 10	N/A	Banco Mundial
13	Al obtener la No Objeción a la adjudicación, elabora el contrato y lo remite para firma del proveedor	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
14	El proveedor adjudicado firma y sella el contrato respectivo, una vez firmados, se procede a finalizar el evento en Guatecompras, publicando la adjudicación	N/A	Proveedor
15	Elabora y remite las cartas de agradecimiento a los oferentes no adjudicados	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones

FLUJOGRAMA No. 3		Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Nacional (LPN)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 17	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 3/5	
16	Envía un ejemplar del contrato para registrar el mismo en el Sistema del Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
17	Coordina la recepción de los bienes adjudicados	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
18	Elabora el acta de recepción y la carta de recepción a entera satisfacción	Unidad Técnica	Comité de evaluación





NOTA: El conector identificado con letras indica una conexión a otro puesto, y el conector identificado con número indica el traslado de página.

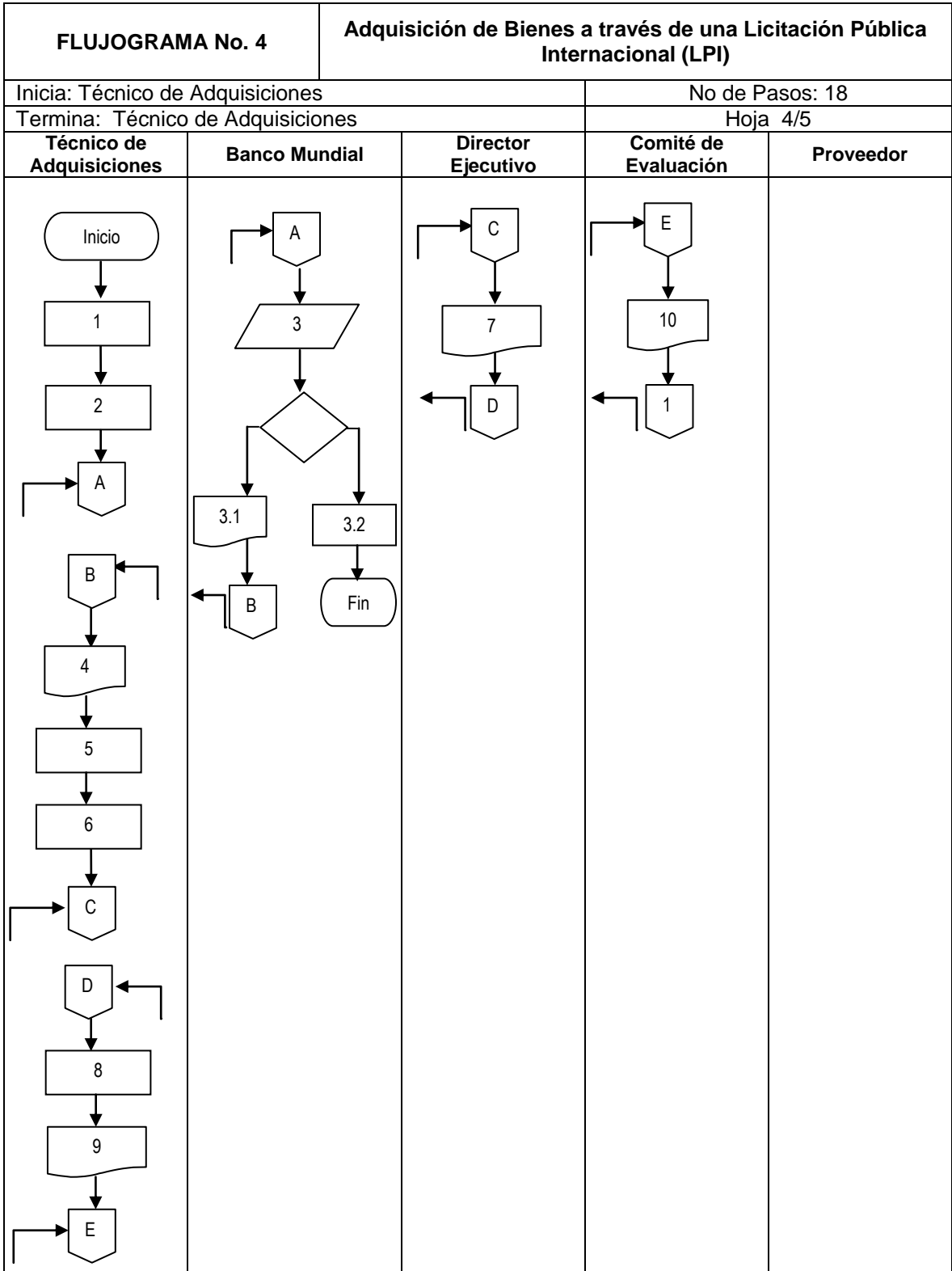
9.3. Procedimiento No. 4: Adquisición por Licitación Pública Internacional - LPI

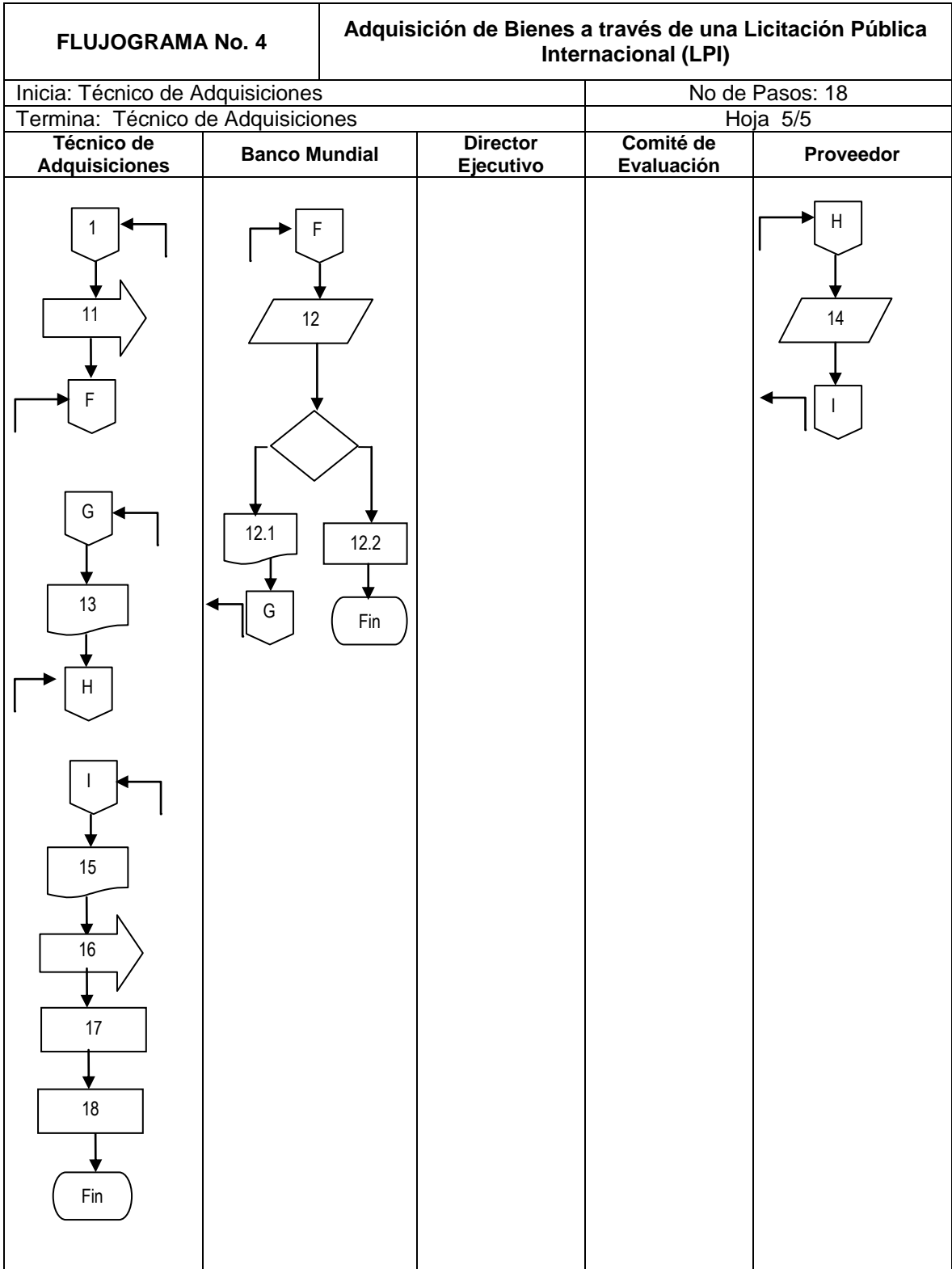
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 4	Adquisición de Bienes a través de Licitación Pública Internacional (LPI)
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Adquirir los bienes necesarios para el proyecto, o bien para uso de las entidades beneficiarias que lo requieran, promoviendo la libre competencia a empresas de todos los países elegibles, con la capacidad de proporcionar bienes de calidad satisfactoria, entregados oportunamente y que tengan un precio que no afecte desfavorablemente a la viabilidad económica y financiera del proyecto.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar a la mayor cantidad de licitantes elegibles, la notificación oportuna y adecuada de lo que se necesita adquirir, con la finalidad de otorgarles una igual oportunidad para presentar las ofertas correspondientes. 		
<p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de contrataciones con préstamos del BIRF y Créditos de la AIF. 		

FLUJOGRAMA No. 4		Adquisición de Bienes a través de una Licitación Pública Internacional (LPI)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 18	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 1/5	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Elabora las bases de licitación	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
2	Solicita la No Objeción a los documentos de licitación	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
3	Revisa los documentos de licitación	N/A	Banco Mundial
3.1	Si esta de acuerdo con los mismos emite la No Objeción, para iniciar el proceso	N/A	Banco Mundial
3.2	No esta de acuerdo solicita aclaraciones o cambios, los cuales deben ser revisados e incorporados por el jefe de la unidad técnica, regresa a paso 2.	N/A	Banco Mundial
4	Al obtener la No Objeción a los documentos, gestiona la publicación del anuncio de licitación en el portal de Guatecompras con la finalidad de obtener el Numero de Operación en Guatecompras (NOG) correspondiente	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones

FLUJOGRAMA No. 4		Adquisición de Bienes a través de una Licitación Pública Internacional (LPI)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 18	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 2/5	
5	Publica el proceso de licitación, en un diario de mayor circulación local y en el <i>Developmet Bussines online (UNDB online)</i> y en el <i>Developmet Gateway (dgMarket)</i> . Ambas publicaciones deberán contener el NOG respectivo	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
6	Da el seguimiento correspondiente a las consultas que realicen los proveedores por medio del portal de Guatecompras, las cuales deben ser respondidas en plazos indicados en los documentos de licitación. El tiempo para presentar ofertas deberá ser de 45 días como mínimo.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
7	Nombra al personal que formará parte de comité de evaluación, el cual deberá estar conformado por técnicos especialistas en el bien que se requirió	Dirección	Director Ejecutivo
8	Coordina el Acto de recepción y apertura de ofertas, el cual se lleva a cabo en el lugar, fecha y hora establecida en los documentos de licitación. En dicho acto participarán el comité de evaluación y los representantes de las empresas que deseen asistir.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
9	Elabora el acta respectiva durante el acto de apertura pública de las ofertas recibidas en el horario establecido. Debe enviar copia fiel de dicha acta al Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
10	Analiza y evalúa las ofertas recibidas, inmediatamente después de finalizada la apertura de ofertas, tomando como base los formularios de evaluación estándar, para seleccionar a la oferta que cumple sustancialmente con los requisitos establecidos en los documentos de licitación y tiene el menor costo. Como resultado del análisis elabora el informe de evaluación.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
11	Remite el informe de evaluación al Banco Mundial con el objeto de solicitar la No Objeción a la adjudicación	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
12	Revisa el informe de evaluación, y la recomendación de adjudicación	N/A	Banco Mundial
12.1	Si esta de acuerdo con el informe emite la No Objeción respectiva	N/A	Banco Mundial
12.2	No esta de acuerdo, solicita cambios al informe y/o aclaraciones, los cuales debe incorporar el comité de evaluación para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 10	N/A	Banco Mundial
13	Al obtener la No Objeción a la adjudicación, elabora el contrato y lo remite para firma del proveedor	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
14	El proveedor adjudicado firma y sella el contrato respectivo, una vez firmados, se procede a finalizar el evento en Guatecompras, publicando la adjudicación	N/A	Proveedor
15	Elabora y remite las cartas de agradecimiento a los oferentes no adjudicados	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones

FLUJOGRAMA No. 4		Adquisición de Bienes a través de una Licitación Pública Internacional (LPI)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 18	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 3/5	
16	Envía un ejemplar del contrato para registrar el mismo en el Sistema del Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
17	Coordina la recepción de los bienes adjudicados	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
18	Elabora el acta de recepción y la carta de recepción a entera satisfacción	Unidad Técnica	Comité de evaluación





NOTA: El conector identificado con letras indica una conexión a otro puesto, y el conector identificado con número indica el traslado de página.

10. PROCEDIMIENTOS PARA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Considerando que el método base para seleccionar y contratar servicios de consultoría es el basado en la Calidad y el Costo (SBCC), en la siguiente sección se detalla el procedimiento completo aplicable a dicho método.

10.1. Procedimiento No. 5: Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 5	Selección y Contratación de Consultores, bajo el Método Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Seleccionar y contratar servicios de consultoría por medio de un proceso competitivo selectivo entre las firmas incluidas en una lista corta en el que, para seleccionar una empresa a la que se adjudicará un contrato, se debe tomar en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios que se han de suministrar.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar a la firma consultora idónea para realizar los servicios de consultoría, necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto 		
<p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial. 		

FLUJOGRAMA No. 5	Selección y Contratación de Consultores bajo el Método Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)		
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 26	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 1/7	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Prepara el borrador del anuncio para solicitar expresiones de interés a firmas con la experiencia requerida	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
2	Aprueba el anuncio de expresión de Interés	Dirección	Director Ejecutivo

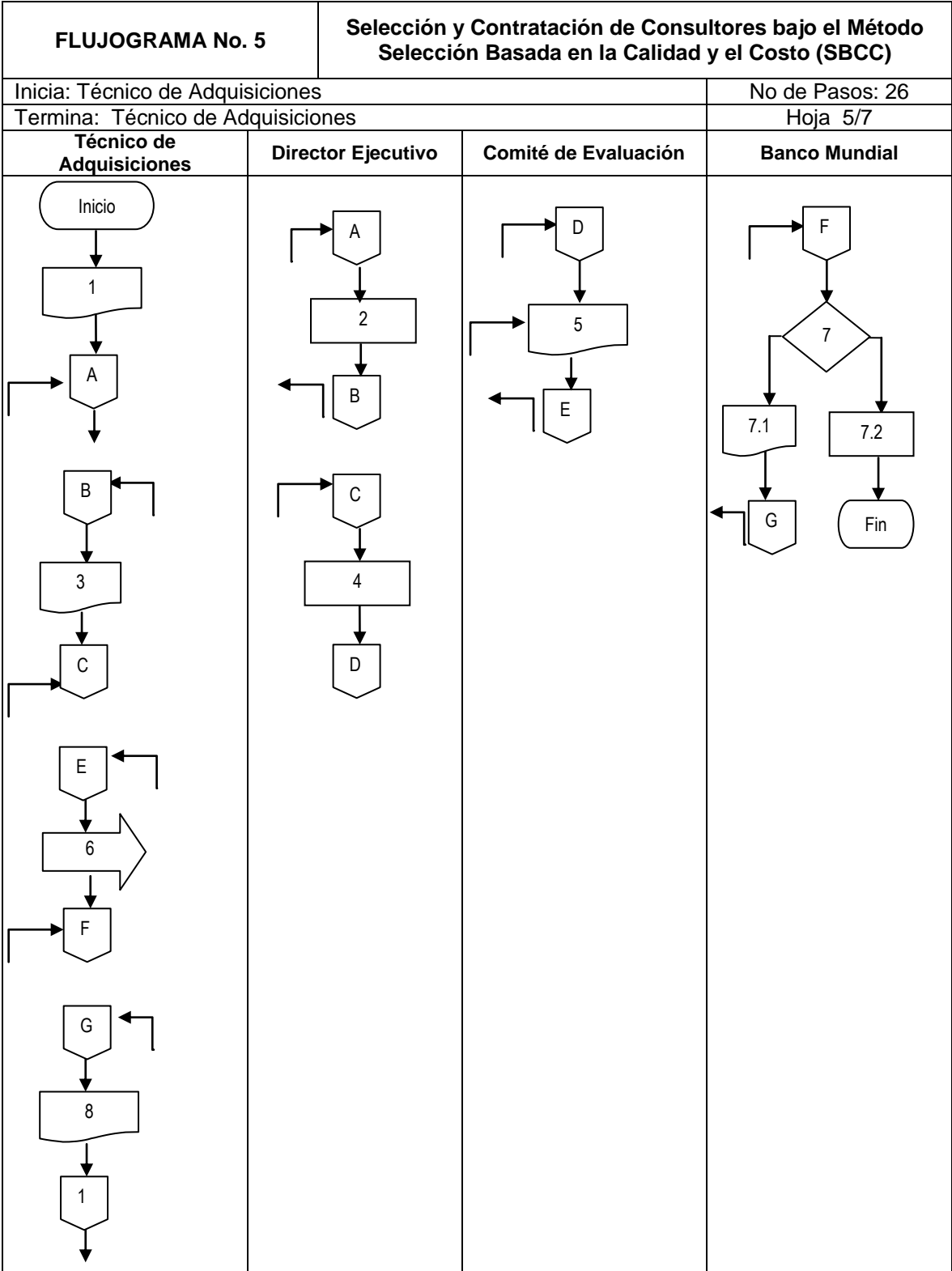
FLUJOGRAMA No. 5		Selección y Contratación de Consultores bajo el Método Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 26	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 2/7	
3	Publica el Anuncio de Expresión de Interés en el periódico nacional de mayor circulación, en el portal de Guatecompras, además cuando el valor contrato se estime mayor a US\$200,000 se debe publicar el anuncio en el <i>Developmet Bussines online (UNDB online)</i> y en el <i>Developmet Gateway (dgMarket)</i> . Se deben conceder por lo menos 14 días a partir de la fecha de publicación para la recepción de las expresiones de interés	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
4	Nombra al personal que formará parte de comité de evaluación de las expresiones de interés que se reciban	Dirección	Director Ejecutivo
5	Elabora el informe de evaluación de las expresiones de interés recibidas y conforma la lista corta	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
6	Prepara el documento de pedido de propuesta y remite el informe de evaluación al Banco Mundial para su aprobación	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
7	Revisa el informe de evaluación, la lista corta y el documento de pedido de propuesta	N/A	Banco Mundial
7.1	Si esta de acuerdo con los documentos emite la No Objeción a los mismos	N/A	Banco Mundial
7.2	No esta de acuerdo, solicita cambios al informe y/o lista corta, los cuales debe incorporar el comité de evaluación para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 10	N/A	Banco Mundial
8	Al obtener la No Objeción a los documentos, actualiza las fechas en el documento de pedido de propuesta. El plazo que se conceda para entregar las propuestas no debe ser inferior a 4 semanas ni superior a 3 meses	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
9	Remite las invitaciones y el documento final de pedido de propuesta a las empresas que integran la lista corta, asimismo publica dichos documentos en el portal de Guatecompras, como evento restringido.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
10	Centraliza la recepción de preguntas por parte de las firmas que integran la lista corta, a través del portal de Guatecompras	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
10.1	Si son de carácter administrativo, elabora la respuesta y las publica en el portal de Guatecompras	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
10.2	No son de carácter administrativo, traslada la pregunta al jefe de la unidad técnica responsable, para darles respuesta	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
11	Determina si como resultado de las preguntas se hace necesario realizar modificaciones al documento de pedido de propuesta, ya sea modificando la fecha de recepción o los TDR	Adquisiciones	Oficial de Adquisiciones

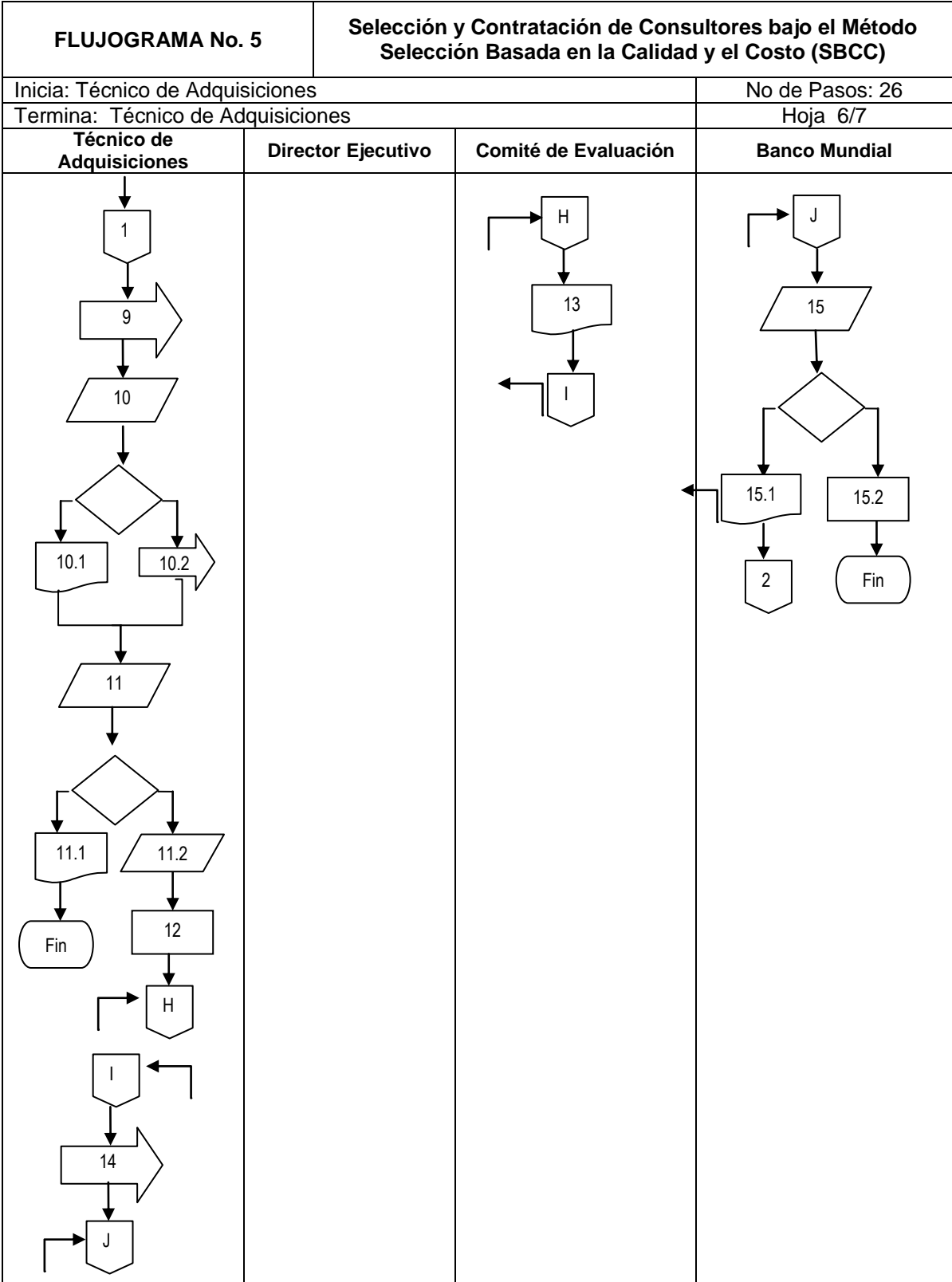
FLUJOGRAMA No. 5		Selección y Contratación de Consultores bajo el Método Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 26	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 3/7	
11.1	Si son necesarias modificaciones prepara una enmienda que describa las mismas, la cual se debe remitir a todas las firmas integrantes de la lista corta y publicarse en Guatecompras, previa No Objeción del Banco Mundial.	Adquisiciones	Oficial de Adquisiciones
11.2	No es necesario modificar el documento, continua el paso 12.	Adquisiciones	Oficial de Adquisiciones
12	Recibe las propuestas técnicas y financieras en la fecha y hora establecidas. Las propuestas se deben presentar en sobres separados, la recepción de las mismas se realiza en las oficinas de la Unidad Coordinadora del Programa, todas las propuestas que se reciban con posterioridad a la hora de cierre para la presentación, deben ser devueltas sin abrir.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
13	Realiza la evaluación de las propuestas técnicas recibidas. La evaluación ¹ de la calidad de las propuestas técnicas se realizará inmediatamente después del vencimiento del plazo para la presentación de propuestas y podrán asistir únicamente las personas nombradas como miembros del comité de evaluación. Se utilizarán los documentos estándar de evaluación del Banco Mundial	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
14	Envía el informe de la evaluación técnica de las propuestas al Banco, para obtener la No objeción.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
15	Revisa el informe de evaluación técnica	N/A	Banco Mundial
15.1	Si esta de acuerdo con los documentos emite la No Objeción a los mismos para continuar con la evaluación del costo	N/A	Banco Mundial
15.2	No esta de acuerdo, solicita cambios al informe de evaluación, los cuales debe incorporar el comité de evaluación para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 18	N/A	Banco Mundial
16	Al contar con la No Objeción al informe de evaluación técnica, se deberá notificar el puntaje técnico a todas las firmas de la lista corta, además se les debe invitar al acto de apertura pública de las propuestas financieras. A aquellas firmas que no hayan alcanzado el puntaje técnico mínimo, en cuanto se culmine el proceso de selección, se les debe devolver sin abrir el sobre de su propuesta financiera	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones

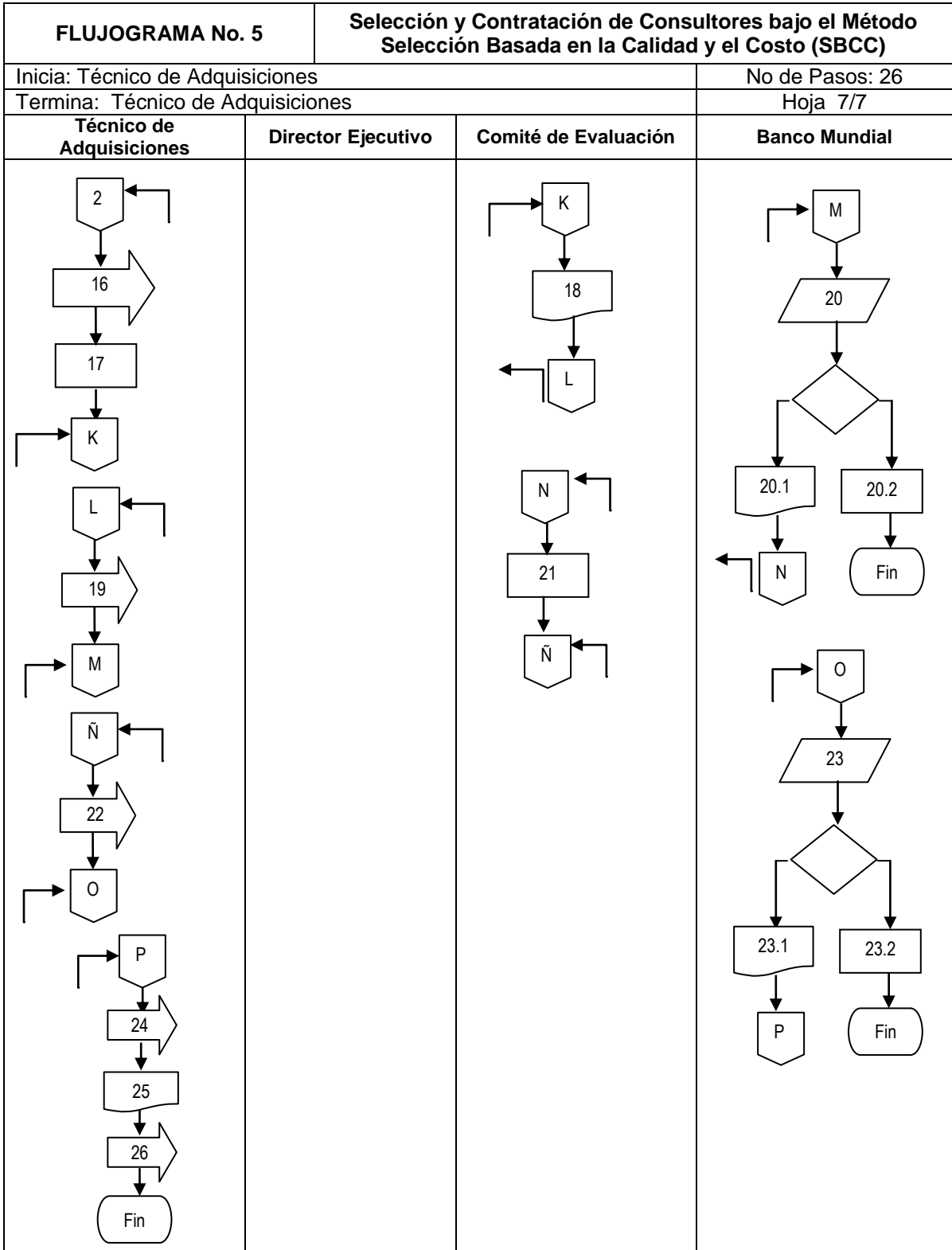
¹ La evaluación se debe realizar tomando en cuenta varios criterios, de acuerdo a lo establecido en la Cláusula 2.15 de las Normas de Selección y Contratación de Consultores Mayo 2004.

FLUJOGRAMA No. 5		Selección y Contratación de Consultores bajo el Método Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 26	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 4/7	
17	Realiza el acto de apertura pública de las propuestas financieras, con las firmas que obtuvieron el puntaje mínimo y elabora el acta de apertura pública de la cual debe enviarse una copia al Banco Mundial y a todas las empresas que presentaron propuestas	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
18	Realiza el proceso de evaluación combinada de la calidad y el costo ² , sumando los puntajes ponderados (técnico y financiero), elabora el informe final de evaluación en el cual se indica la firma con la calificación más alta.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
19	Envía el informe final de evaluación al Banco, para obtener la No objeción.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
20	Revisa el informe de evaluación final	N/A	Banco Mundial
20.1	Si esta de acuerdo con el mismo emite la No Objeción para proceder a negociar el contrato con la firma que obtuvo la calificación combinada más alta.	N/A	Banco Mundial
20.2	No esta de acuerdo, solicita aclaraciones y/o cambios las cuales deben ser atendidas e incorporadas por el comité de evaluación para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 25	N/A	Banco Mundial
21	Realiza la reunión de negociación de contrato con la firma que obtuvo la calificación más alta	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
22	Solicita la No objeción al Banco de los resultados de las negociaciones y del contrato a firmar	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
23	Revisa el contrato negociado	N/A	Banco Mundial
23.1	Si esta de acuerdo con el mismo emite la No Objeción para proceder a firmar el contrato correspondiente	N/A	Banco Mundial
23.2	No esta de acuerdo, solicita aclaraciones y/o cambios los cuales deben ser atendidas e incorporadas por el técnico de adquisiciones, para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 26	N/A	Banco Mundial
24	Remitirá el contrato aprobado a la firma adjudicada, para la firma del mismo.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
25	Notifica los resultados de la evaluación a las demás firmas incluidas en la lista corta, cuyas propuestas no fueron seleccionadas	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
26	Envía un ejemplar del contrato para registrar el mismo en el Sistema del Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones

² La evaluación se debe realizar tomando en cuenta lo establecido en las cláusulas 2.20, 2.21 y 2.22 de las Normas de Selección y Contratación de Consultores, Mayo 2004.







NOTA: El conector identificado con letras indica una conexión a otro puesto, y el conector identificado con número indica el traslado de página.

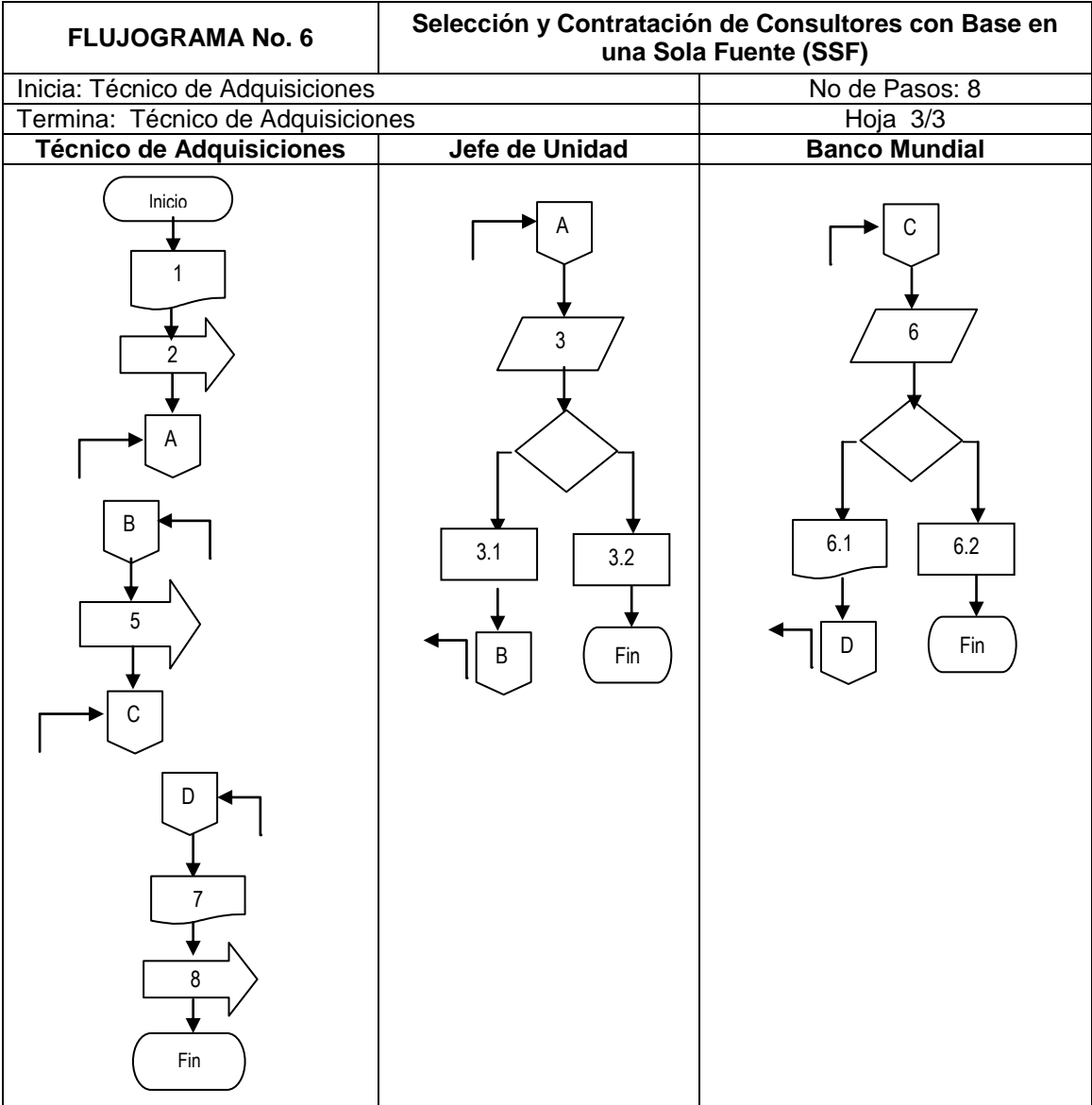
Los flujogramas de los procedimientos que corresponden a los métodos de: selección basada en la calidad (SBC), selección basada en la calificación de los consultores (SBCC), selección basada en presupuesto fijo (SBPF) y selección basada en el menor costo (SBMC), no se detallan debido a que las disposiciones referentes a la selección en base a calidad y costo (SBCC), aplican para todos los métodos mencionados, con ciertas diferencias y modificaciones que se encuentran establecidas en la Sección III, cláusulas 3.1 a la 3.8, de las Normas de Selección y Contratación de Consultores por Prestatarios, Mayo 2004 del Banco Mundial.

10.2. Procedimiento No. 6: Selección con Base en una Sola Fuente (SSF)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 6	Selección y Contratación de Consultores con Base en una Sola Fuente (SSF)
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Seleccionar y contratar servicios de consultoría de forma directa, es un método permitido únicamente cuando se presentan cualquiera de las siguientes situaciones: a) en el caso de servicios que constituyen una continuación natural de servicios realizados anteriormente por una firma; b) si se trata de operaciones de emergencia en respuesta a desastres; c) para servicios muy pequeños o d) cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para prestar los servicios que se requieran.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar servicios de consultoría de manera directa, siempre y cuando su utilización sea claramente justificada. 		
<p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial. 		

FLUJOGRAMA No. 6		Selección y Contratación de Consultores con Base en una Sola Fuente (SSF)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 8	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 1/3	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Elabora el documento de pedido de propuesta	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
2	Remite el documento a la única firma elegida para prestar los servicios, con la finalidad de que presente su propuesta técnica y de precio	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
3	Revisa las propuestas presentadas	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
3.1	Si cumple procede a realizar la negociación del contrato con la firma elegida	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
3.2	Si no cumple finaliza el proceso	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
4	Traslada el borrador de contrato negociado al departamento de adquisiciones	Unidad Técnica	Jefe de Unidad
5	Envía el contrato negociado al Banco, para obtener la No objeción a la contratación.	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
6	Revisa el contrato negociado	N/A	Banco Mundial

FLUJOGRAMA No. 6		Selección y Contratación de Consultores con Base en una Sola Fuente (SSF)	
Inicia: Técnico de Adquisiciones		No de Pasos: 8	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 2/3	
6.1.	Si esta de acuerdo con el mismo emite la No Objeción para proceder a la firma del contrato	N/A	Banco Mundial
6.2.	No esta de acuerdo solicita aclaraciones o modificaciones, las cuales debe incorporar el técnico de adquisiciones para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 5	N/A	Banco Mundial
7	Elabora el contrato y lo remitirá a la firma adjudicada, para la firma del mismo.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
8	Envía un ejemplar del contrato para registrar el mismo en el Sistema del Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones

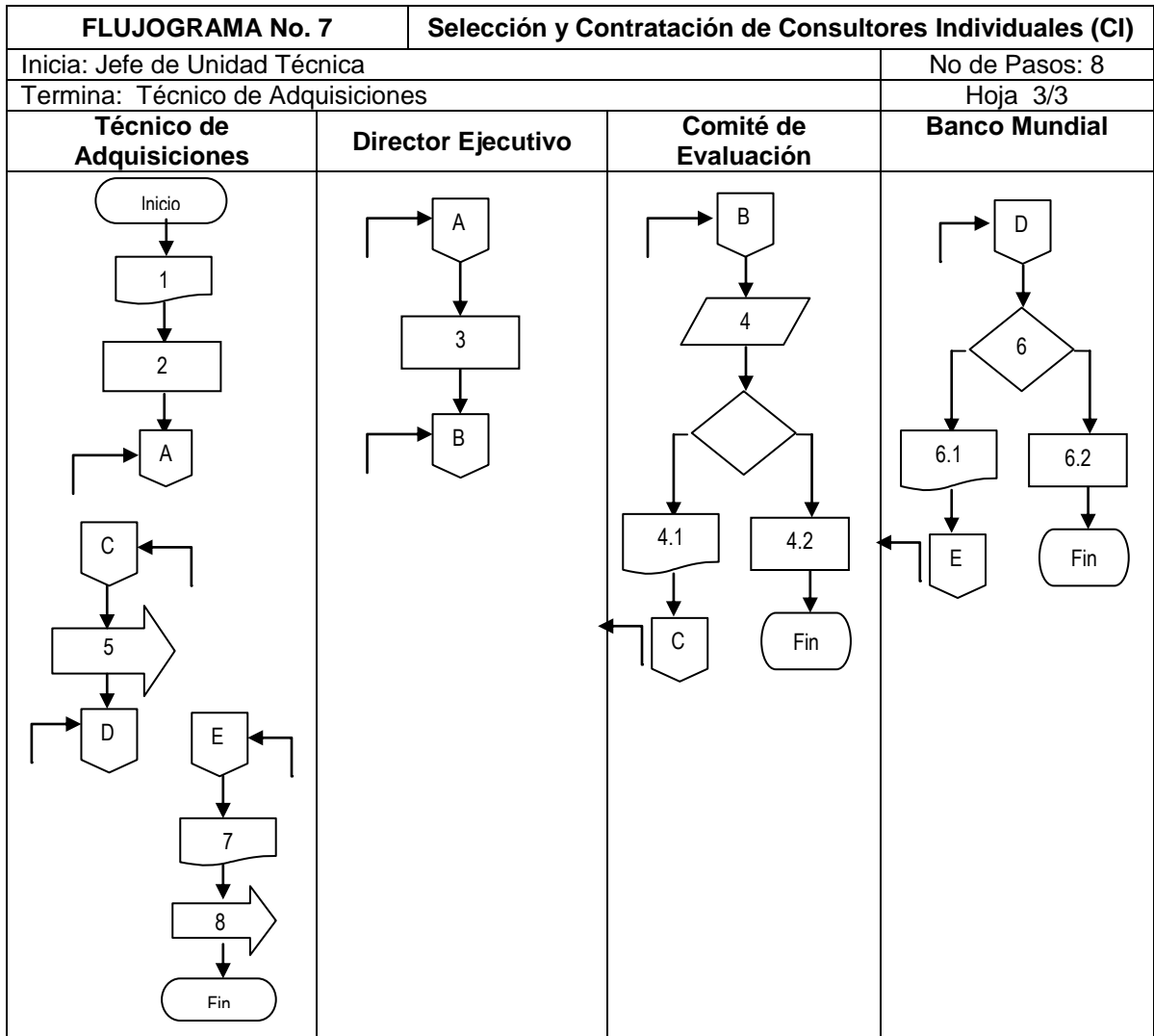


10.3. Procedimiento No. 7: Selección de Consultores Individuales (CI)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO No. 7	Selección y Contratación de Consultores Individuales
<p>DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO Por lo general, se emplea a consultores individuales cuando: a) no se necesitan equipos de personal, b) no se necesita apoyo profesional adicional externo (de la oficina central), y c) la experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales. La selección de consultores individuales se hace teniendo en cuenta sus calificaciones para realizar el trabajo. Las personas consideradas en la comparación de calificaciones deben cumplir con las mínimas calificaciones establecidas en los Términos de Referencia y el consultor contratado, debe ser el mejor calificado.</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar consultores individuales cuando el trabajo así lo requiera y, no sea necesaria una firma consultora. 		
<p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las normas de selección y contratación de consultores por prestatarios del Banco Mundial. 		

FLUJOGRAMA No. 7		Selección y Contratación de Consultores Individuales (CI)	
Inicia: Jefe de Unidad Técnica		No de Pasos: 8	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 1/3	
Paso No.	Actividad	Unidad Administrativa	Responsable
1	Elabora el anuncio de convocatoria para obtener Currículos Vitae, en base al perfil del consultor establecido en los TDR	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
2	Coordina la recepción de Currículos Vitae	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
3	Nombra al personal que formará parte de comité de evaluación los Currículo Vitae que se reciban	Dirección	Director Ejecutivo
4	Evalúa los Currículos recibidos	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
4.1	Si cumplen con los TDR selecciona a los tres con la puntuación más alta, lo cual se hace constar en el informe de evaluación, en donde se indica el consultor seleccionado.	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
4.2	No cumplen finaliza el proceso	Unidad Técnica	Comité de Evaluación
5	Envía el informe de la evaluación al Banco, para obtener la No objeción.	Adquisiciones	Técnico de adquisiciones
6	Revisa el informe de evaluación técnica	N/A	Banco Mundial

FLUJOGRAMA No. 7		Selección y Contratación de Consultores Individuales (CI)	
Inicia: Jefe de Unidad Técnica		No de Pasos: 8	
Termina: Técnico de Adquisiciones		Hoja 2/3	
6.1	Si esta de acuerdo con la evaluación emite la No Objeción a la contratación	N/A	Banco Mundial
6.2	No esta de acuerdo, solicita cambios al informe de evaluación, los cuales debe incorporar el comité de evaluación para solicitar nuevamente la No Objeción, regresa a paso 5	N/A	Banco Mundial
7	Elabora el contrato y lo remitirá al consultor contratado, para la firma del mismo.	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones
8	Envía un ejemplar del contrato para registrar el mismo en el Sistema del Banco Mundial	Adquisiciones	Técnico de Adquisiciones



11. ANEXO

FORMULARIO DE COTIZACIÓN

(Ejemplo para la contratación de revisión e impresión de un documento)

Guatemala, xxxxxxx

A: Programa Gubernamental
xxxxxxx
Atención: Departamento de Adquisiciones

ASUNTO: Invitación a Cotizar No. xxx
Revisión de Arte e Impresión de Guías

Estimados señores:

Luego de haber examinado los documentos de invitación a cotizar, los suscritos ofrecemos proveer y entregar los bienes y/o servicios de conformidad con los presentes documentos.

I. OFERTA ECONÓMICA

LOTE I: Revisión de Documento e Impresión

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unitario ³	Precio Total
1.1	Revisión de Documento, Corrección de estilo, textos y Readecuación de Arte Final versión Ingles y versión español	2 Versiones		
1.2	Impresión de Documento	7,000 Ejemplares		
TOTAL OFERTA EN NUMEROS				Q.
TOTAL OFERTA EN LETRAS				

³ Los precios deben ser cotizados en Quetzales, con el Impuesto al Valor Agregado (IVA)

II. FORMULARIO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Si nuestra oferta es aceptada, nos comprometemos a entregar los bienes y servicios de acuerdo con las especificaciones técnicas ofertadas, así como, de mantener las garantías de los mismos, de conformidad con el presente formulario de especificaciones técnicas. A continuación se presenta el cuadro de los bienes solicitados, el cual debe ofertarse de forma **TOTAL**.

LOTE I: XXXX

ITEM 1.1: XXXXXXXX		
ESPECIFICACIONES MINIMAS REQUERIDAS	ESPECIFICACIONES OFERTADAS (Favor detallar)	
ÍTEM 1.1: XXXXX	Cantidad:	X (XX)
Especificacion 1		
-		
Especificación 2		
-		

ITEM 1.2: XXXXXXXX		
ESPECIFICACIONES MINIMAS REQUERIDAS	ESPECIFICACIONES OFERTADAS (Favor detallar)	
ÍTEM 1.2: XXXXX	Cantidad:	X (XX)
Especificacion 1		
-		
Especificación 2		
-		

III. CALENDARIO DE ENTREGAS

Ítem	Descripción	Cantidad	Impresión simple y CD con correcciones (para su aprobación)	Indicar si cumple ó no con los tiempos solicitados
1.1	Revisión de Documentos, Corrección de estilo, textos, y Readecuación de Arte Final en versión Inglés y Español	2 Versiones	5 días calendario, a partir de la entrega de los Dummies y CD's con los artes a corregir.	

Ítem	Descripción	1ª. Entrega		2ª. Entrega		Indicar si cumple ó no con los tiempos solicitados
		Cantidad	Entrega de Material Impreso	Cantidad	Entrega de Material Impreso	
1.2	Impresión de Documento	1,000 Ejemplares	05 días calendario, a partir de la aprobación de los artes finales.	6,000	10 días calendario, luego de realizada la primera entrega.	

IV. CONDICIONES GENERALES

Hemos revisado y aceptamos las siguientes condiciones generales:

1. Plazo de Entrega de ofertas: Las ofertas serán entregadas el **xxxxxxx**, no más tarde de las 12:00 horas.

La oferta deberá ser entregada en sobre cerrado a la siguiente dirección:

Atención: Departamento de Adquisiciones
Dirección xxxxx

Ninguna oferta será recibida si se presenta fuera del plazo establecido en la invitación.

2. Aclaración de los documentos de invitación: Cualquier proveedor invitado podrá solicitar aclaraciones sobre los documentos de invitación tres (03) días hábiles antes de que venza el plazo para la presentación de la oferta. El Proyecto, dará respuesta por escrito a las solicitudes que reciba dos (02) días hábiles antes de que venza el plazo para la presentación de ofertas.

3. Validez de la oferta: La oferta será válida por un período de treinta **(30) días**, a partir de la fecha fijada para la entrega de las ofertas.
4. Plazo y lugar de entrega de los bienes: La entrega de los bienes debe realizarse de acuerdo al calendario de entregas y de acuerdo a lo estipulado en la Orden de Compra o Servicio, toda vez se encuentre debidamente firmada por ambas partes. El proveedor adjudicado certificará que los bienes provistos son nuevos y libres de defectos de diseño, material, manufactura o fabricación, y que cumplan con todos los requisitos de la presente invitación. En caso de detectarse alguna deficiencia, el Proveedor adjudicado esta obligado a la sustitución o arreglo de los bienes sin que el Proyecto absorba algún costo adicional.
5. Aumento o Disminución de Orden de Compra/Servicio o Contrato: El comprador, en el momento en que se adjudica la Orden de Compra, se reserva el derecho a aumentar o reducir, en un 15%, la cantidad de bienes y/o servicios especificados originalmente, sin ninguna variación del precio unitario o de otros términos y condiciones.
6. Forma de Pago: El monto correspondiente al 100% del bien o servicio se pagará una vez el proyecto haya recibido a satisfacción la totalidad de los mismo. El pago se realizará en Quetzales. El precio ofertado debe ser fijo y debe incluir todos los impuestos. El proceso de pago dura aproximadamente 15 días hábiles.
7. Documentación a presentar:

El oferente deberá presentar adjunto al formulario de oferta fotocopia simple de la siguiente documentación legal:

- A. Escritura de Constitución, debidamente Inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, así como sus modificaciones (en los casos que aplique).
 - B. Patente de Comercio de Empresa.
 - C. Patente de Comercio de Sociedad (en los casos que aplique).
 - D. Cartas de referencias de clientes satisfechos (empresas del sector privado y/o gobierno)
 - E. Constancia de inscripción en el registro de proveedores del Sistema Guatecompras.
8. Criterios de Evaluación: Los criterios de evaluación que aplicarán para este proceso serán bajo el marco de las Normas del Banco Mundial y las disposiciones contenidas en el cuadro de especificaciones técnicas y en las condiciones mínimas requeridas en este formulario. El comprador se reserva el derecho de aceptar o rechazar cualquier oferta, así como el derecho a declarar desierto el proceso y rechazar todas las ofertas en cualquier momento con anterioridad a la adjudicación de la Orden de Compra, sin que por ello adquiera responsabilidad alguna ante la empresa o empresas afectadas por esta decisión, ni la obligación de informar a la(s) empresa(s) afectada(s) los motivos de la decisión del Comprador. La oferta más conveniente no será necesariamente la de menor precio. El lote cotizado debe incluir todos los ítems requeridos y cumplir con las especificaciones técnicas descritas en los incisos II y III del Formulario de Oferta, NO se aceptarán ofertas que contengan cantidades diferentes a las especificadas como necesarias. La evaluación y comparación de ofertas se realizará por lote completo.

Luego de realizada la evaluación y adjudicación correspondiente el proveedor seleccionado deberá presentar:

- A. **Garantía de Cumplimiento de Contrato/Orden de Compra**, el valor de la misma será por el diez por ciento (10%) del monto total de la orden de servicios respectiva. La validez de la garantía de cumplimiento será de treinta (30) días después de la fecha en que el Proveedor haya cumplido todas sus obligaciones en el lugar de entrega especificado en la Orden de Servicios y la recepción de los mismos a entera satisfacción por parte del Comprador.
- B. El monto de la garantía respaldará el cumplimiento de todas las obligaciones estipuladas en la Invitación a Cotizar, orden de servicios y formulario de oferta. La garantía de cumplimiento de oferta será pagadera al Comprador como indemnización por las pérdidas que le ocasionare el incumplimiento de sus obligaciones.
- C. La Garantía de Cumplimiento podrá ser ejecutada:
 - a) Si el proveedor adjudicado incumple con la entrega de los bienes dentro del plazo ofertado.
 - b) Si el proveedor incurre en negligencia o deficiencias en la entrega de los bienes y servicios adjudicados según las especificaciones y condiciones solicitadas en el formulario de oferta.
 - c) Si el proveedor no cumple con entregar los bienes en el lugar y forma estipulados en la orden de servicios.

9. Penalización por entregas atrasadas: El Proveedor adjudicado pagará al Proyecto una compensación por daños atribuibles a la demora en la entrega de los bienes. Dicha compensación será de un 0.5% por día calendario de demora respecto de la fecha de entrega ofertada y no excederá del 10% del monto total de la oferta.

Aceptamos las condiciones generales anteriores. Sin otro particular, nos suscribimos muy atentamente,

_____ [firma] _____ [en calidad de]

Nombre de la empresa que factura: _____ NIT: _____

Dirección : _____ Teléfonos: _____

Contacto: _____ Cargo: _____

Fechado el ____ de ____ de ____

Sello de la empresa _____

LA OFERTA DEBERA SER PRESENTADA EN ESTE FORMULARIO PROPORCIONADO POR EL PROYECTO Y DEBERA ESTAR DEBIDAMENTE FIRMADO Y SELLADO

ANEXO 3

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN
DE TÉRMINOS DE
REFERENCIA Y
ESPECIFICACIONES
TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

ÍNDICE

	No. Pág.
Introducción	i
1 Objetivo General	1
2 Objetivos Específicos	1
3 Términos de Referencia (TDR)	1
4 Estructura Básica de los Términos de Referencia	2
4.1 Antecedentes	2
4.2 Objetivo general de la consultoría	2
4.3 Alcance de los servicios	3
4.4 Metodología	3
4.5 Productos esperados	3
4.6 Actividades a realizar	4
4.7 Duración de los servicios	4
4.8 Perfil de la firma consultora	4
4.9 Criterios de evaluación	5
4.10 Forma de pago	6
4.11 Costo estimado	6
5 Especificaciones Técnicas	7
6 Consideraciones para la elaboración de Especificaciones Técnicas	7
7 Ejemplos de Especificaciones Técnicas	9
7.1 Especificaciones de Bienes	9
7.2 Especificaciones de Servicios de No Consultoría	10

INTRODUCCIÓN

La presente guía suministra un asesoramiento práctico sobre la elaboración de los términos de referencia (TDR), necesarios para la contratación de servicios de consultoría de diferente índole. Además pretende facilitar la labor de preparación de especificaciones técnicas correspondientes a los bienes que es necesario adquirir, en el marco de la ejecución del proyecto gubernamental.

Con la elaboración de la presente guía se pretende describir la estructura básica y, abarcar los puntos más relevantes que deben incluirse y tomarse en cuenta en la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas.

La guía posee la siguiente estructura: el objetivo general y objetivos específicos, en donde se describen los propósitos que se esperan cubrir con la presente guía. El concepto de términos de referencia, y las peculiaridades de los mismos, la estructura básica mínima que deben contener los términos de referencia, detallando cada una de las secciones, que se debe incluir en el apartado de los términos de referencia. Se incluye la descripción de especificaciones técnicas, así como las consideraciones que deben tomarse en cuenta, para la elaboración de especificaciones técnicas de los bienes requeridos para el programa.

1. OBJETIVO GENERAL

El propósito fundamental de la presente guía es orientar al personal técnico, en la elaboración y preparación especificaciones técnicas y términos de referencia para la contratación de servicios específicos, que son adquiridos a través del departamento de adquisiciones.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- i. Proporcionar una estructura básica que facilite a técnicos responsables, la elaboración de términos de referencia para la contratación de servicios.
- ii. Proporcionar lineamientos que ayuden a elaborar especificaciones técnicas adecuadas, a los bienes que se requiere adquirir.

3. TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR)

Los términos de referencia, en adelante denominados TDR se aplican para servicios de carácter intelectual y de asesoramiento provistos por consultores, quienes cuentan con las competencias (valores, conocimientos y habilidades) y experiencias requeridas para cubrir la necesidad que les da origen. El rol de las áreas técnicas que definen su necesidad es muy relevante, ya que se trata de servicios que por su naturaleza son menos tangibles que una obra, en la que pueden existir planos, o bien cuyos atributos pueden ser fácilmente especificados y verificados.

Los TDR forman parte integral de los documentos de pedidos de propuestas para la selección de consultores, los mismos especifican lo que el contratante requiere, y la manera y la temporalidad en que se necesita. Usualmente, dado el carácter intelectual que implican, los TDR incluyen actividades para la transferencia de conocimientos. En buena medida, el éxito de la consultoría está en función de los TDR.

El responsable de la elaboración de los TDR es la unidad técnica, que identifica la necesidad de los servicios a contratar. Dicha unidad juega un rol importante en la evaluación técnica y económica de las propuestas de las firmas consultoras, así como en la negociación. Así mismo, el responsable de administrar el proceso de contratación es el departamento de adquisiciones, en este sentido, es indispensable que exista diálogo, comunicación y coordinación entre ambas partes en todo momento, durante el desarrollo del proceso de selección.

Los TDR deben ser adaptados al estudio que se requiere, dependiendo de las características propias del proyecto o estudio, es decir, los TDR deben ser planteados de acuerdo con las necesidades de cada servicio.

4. ESTRUCTURA BÁSICA DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

Los TDR deberán contar como mínimo, con la siguiente estructura básica:

4.1. Antecedentes: se debe realizar una breve descripción del Programa y, de las necesidades que se pretende satisfacer con los servicios de la consultoría. Dicha información proporcionará a las firmas consultoras invitadas a participar, la claridad y el contexto necesario para el desarrollo de sus propuestas.

La descripción debe incluir, hasta donde sea razonable, aspectos generales del proyecto, tales como: objetivo principal, tiempo que lleva implementándose, población objetivo, cobertura geográfica, metas y logros de la intervención, aspectos organizativos y de gestión del programa, fuente de financiamiento, etc.

4.2. Objetivo general de la consultoría: el objetivo general de los TDR, debe describir el propósito esencial que persigue la ejecución de los servicios de consultoría a contratar. Debe existir un solo objetivo general.

- 4.3. Alcance de los servicios:** equivale a definir los objetivos específicos y los propósitos concretos, que se deben alcanzar durante el desarrollo de la consultoría. Aquí se señala con mayor precisión y detalle la ejecución de los trabajos requeridos. El alcance de los servicios debe ser expuesto con claridad y precisión, con el fin de limitar el alcance del estudio a lo que exclusivamente interesa investigar.
- 4.4. Metodología:** los TDR suelen no incluir la metodología a emplear en la ejecución de la consultoría, ya que la firma consultora debe ser quien elabora la propuesta de la metodología en su oferta técnica. Esta sección indicará que se espera que el consultor presente y desarrolle como parte de su oferta la propuesta metodológica, como parte de sus servicios. Algunas veces, los criterios de evaluación de las propuestas técnicas, incluyen la pertinencia de los métodos propuestos, y la innovación de la metodología presentada como aspectos o criterios para calificación posterior.
- 4.5. Productos esperados:** en esta sección se deberán definir los productos que el consultor deberá proporcionar al proyecto, regularmente los productos consisten en informes, que constituyen los trabajos parciales o el trabajo final que la firma consultora está en la obligación de entregar, cumpliendo con la metodología recomendada, las actividades propuestas, en apego a los plazos establecidos y con la calidad establecida en los TDR. Cada producto debe incluir información sobre la secuencia y los tiempos en que debe ser entregado. Los productos deben definirse con la mayor precisión posible, deben numerarse, identificarse con un título, ser secuenciales y deben ir acompañarlos con una explicación específica sobre los temas o elementos, que la firma consultora debe incluir para cada producto. Por lo regular la presentación de los productos se define en tres fases: inicial, de avance o progreso y final. En lo que se refiere a los informes, otra información que se debe proporcionar incluye:

extensión, número de ejemplares a entregar y su formato ya sea impreso o magnético, tipo y tamaño de letra, tablas o anexos que deban incluirse, además de un resumen ejecutivo y, nombre y cargo de las personas que recibirán los informes. Para el caso de la presentación del informe final, se debe requerir un número considerable de días hábiles, antes de que concluya la vigencia del contrato, para que en dicho lapso la unidad técnica solicitante revise el informe y dé su visto bueno, para proceder con el trámite de pago.

4.6. Actividades a realizar: este componente debe de desarrollarse por cada producto esperado. Representa una guía secuencial propuesta, que orienta el trabajo del consultor y sirve de orientación para el personal del Programa u otras autoridades, en la tarea de seguimiento, evaluación y análisis de los resultados.

4.7. Duración de los servicios: determinar el período máximo de duración de los servicios de consultoría, se vincula directamente con el alcance del estudio y la estructura de sus componentes. Este período de tiempo, debe definirse de manera razonable y realista, con el apoyo de un cronograma de trabajo, indicando claramente el período que comprenderá cada etapa, actividad u otra acción a realizar, determinando la correspondiente medida de tiempo en días, semanas o meses.

4.8 Perfil de la firma consultora: en esta sección, se deben indicar los requerimientos mínimos profesionales, que deben poseer las firmas participantes, generalmente se dividen en las siguientes partes: experiencia general en trabajos de consultoría y experiencia específica en la realización de estudios similares, conocimiento del país e idioma, capacidad técnica y financiera para realizar el trabajo en la fecha y condiciones previstas, estructura organizativa, y calidad del recurso humano. Debe precisarse la especialidad que deberán tener los miembros clave del

equipo del consultor, en lo referente a los requerimientos académicos, debe definirse un nivel máximo, por ejemplo licenciatura, posgrado o doctorado; además se debe especificar, si es necesaria alguna formación especializada, como cursos, diplomados, etc. La capacidad operativa y financiera requerida de las firmas consultoras, es otro aspecto que se incluye en el perfil y que constituye un criterio de evaluación.

4.9 Criterios de evaluación: se refieren a los aspectos que serán considerados, para la evaluación de las propuestas técnicas presentadas por las firmas consultoras. De acuerdo a lo establecido en las Normas de Selección y Contrataciones del Banco Mundial, se deben tener en cuenta los criterios siguientes: a) la experiencia del consultor en relación con la tarea asignada, b) la calidad de la metodología propuesta, c) las calificaciones profesionales del personal clave propuesto, d) la transferencia de conocimientos, si así se establece en los TDR, y e) la medida en que se incluya a nacionales en el personal clave que desempeñará el trabajo. Cada uno de los criterios mencionados, puede dividirse en sub criterios, a los cuales le es asignada una ponderación, de acuerdo a la siguiente tabla:

CRITERIO	PUNTUACIÓN
a) Experiencia específica del Consultor	0 a 10 puntos
b) Metodología:	20 a 50 puntos
c) Personal clave:	30 a 60 puntos
d) Transferencia de conocimientos:	0 a 10 puntos
e) Participación de nacionales: ¹	0 a 10 puntos
Total:	100 puntos

Fuente: Normas de Selección y Contrataciones de Consultores por Prestatarios del Banco Mundial.

¹ Se asigna el puntaje según el número de nacionales, que forman parte del personal clave presentado por firmas extranjeras y nacionales.

Además de evaluar los aspectos técnicos, es necesario valorar aspectos tales como la capacidad financiera de las firmas consultoras, con la finalidad de asegurarse de que cuenten con suficientes recursos para garantizar su operación, sin depender de los pagos del contratante, y así evitar riesgos por falta de liquidez.

4.10 Forma de pago: aquí se indicarán las reglas aplicables a la determinación de los honorarios, gastos reembolsables y otros costos que constituirán la remuneración del consultor. Los costos de una consultoría normalmente tienen dos componentes: honorarios o remuneración de los consultores y los denominados gastos reembolsables. Se deberá indicar la moneda en que se realizarán los pagos y, la forma del cálculo de honorarios (horas hombre, suma alzada, honorarios por productos, etc.), con base en las cuales la firma consultora preparará su propuesta.

4.11 Costo estimado: se deberá hacer una estimación del costo del estudio solicitado, expresándolo en quetzales y dólares de los Estados Unidos. Dependiendo del tipo de servicios y su duración, deben estimarse los costos de alquiler de una oficina, suministro de insumos y equipos locales (papel, tinta o tóner, hardware, etc.). Una adecuada estimación de costos es muy importante, ya que un desfase entre el costo estimado y las actividades previstas puede generar ofertas inadecuadas y problemas durante el transcurso de la implementación. El costo del estudio puede proponerse de forma total o por componentes, que dependiendo de los servicios que se requieran, pueden abarcar las siguientes categorías:

- Gastos de personal: consultores extranjeros y/o nacionales (Honorarios de personal profesional y técnico, viáticos y gastos de viaje, impuestos, otros)

- Gastos administrativos: Alquileres, equipos, papelería, pago de servicios, impuestos, otros
- Gastos de naturaleza especializada, que sea necesaria la subcontratación
- Imprevistos: Calcular un 5% del costo total estimado

Es importante mencionar que el costo estimado de los servicios, es únicamente para referencia de la Unidad Coordinadora de Programa y, para ser enviado al Banco Mundial en la etapa de aprobación de los TDR, sin embargo la información relacionada con la forma de cálculo del presupuesto estimado, no debe ser conocida por las firmas consultoras, que serán invitadas a presentar propuestas técnicas y de precio.

5. ESPECIFICACIONES TECNICAS

La adquisición de bienes es una de las actividades que mayores repercusiones tienen sobre la ejecución adecuada de un proyecto. Los principios básicos que deben regir toda compra son los de economía y eficiencia.

Las especificaciones técnicas de los bienes u obras, equivalen a las características y requisitos esenciales que necesariamente deben poseer los bienes a adquirir; las cuales deben ser establecidas de manera precisa, con la finalidad de que los posibles proveedores puedan, a través de las mismas, ofrecer productos y servicios que cubran satisfactoriamente la necesidad, para la cual son requeridos.

6. CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACION DE ESPECIFICACIONES TECNICAS

Al momento de elaborar especificaciones técnicas, tanto de bienes como de servicios, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- i. Las especificaciones técnicas que se definan, deben promover la más amplia competencia posible, asegurando el cumplimiento de los requisitos de funcionamiento de los bienes u obras que se requieran contratar.
- ii. En la medida de lo posible se deben especificar normas técnicas de uso internacional o nacional, dependiendo del tipo de bien de que se trate.
- iii. Se debe evitar mencionar marcas comerciales, números de catálogos o clasificaciones similares, si fuere necesario citar una marca comercial o el número de catálogo de un fabricante determinado, a fin de aclarar una especificación que de otro modo sería incompleta, deben agregarse las palabras “o equivalente” a continuación de dicha referencia.
- iv. Las especificaciones debe permitir la aceptación de ofertas de bienes que tengan características similares y, que proporcionen un funcionamiento y calidad, por lo menos sustancialmente iguales a los especificados. Para cumplir con lo anterior, se deben utilizar rangos máximos y mínimos aceptables, en las especificaciones que contengan medidas de funcionamiento, peso, tamaño, grosor, etc.
- v. Se deben definir todos los materiales, equipos, máquinas, instalaciones, etc. que se utilizaran en el proyecto.
- vi. Se debe detallar la totalidad de servicios que son necesarios para la adquisición, tales como fletes, seguros, instalaciones, capacitaciones, etc.
- vii. La descripción de los bienes de que se trate, debe especificar la cantidad y unidad de medida de los mismos.

Es importante mencionar que en proceso de selección, los bienes se adjudicarán al oferente que presente la propuesta de menor precio, entre aquellas ofertas que cumplan todas las especificaciones técnicas requeridas.

7. EJEMPLOS DE ESPECIFICACIONES TECNICAS

7.1. Especificaciones de Bienes: A continuación se incluye un ejemplo de especificaciones técnicas para la adquisición de bienes, estas variaran según la naturaleza del bien a adquirir.

ITEM 1: Sillas para atención al público

REQUERIMIENTO TÉCNICO MINIMO	OFERTADAS (El oferente debe indicar todas las características de lo ofertado)
Marca: (el mobiliario deberán ser preferentemente de marca reconocida)	
Modelo:	
País de fabricación (origen):	
Cantidad: Veintiún (21) unidades	
Estructura: Plegable	
Asiento: Tipo: acolchonado Tamaño Aprox.: 16" X 16"	
Respaldo: Tipo: acolchonado Tamaño Aprox.: 15" X 10"	
Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • estructura: Tubo metálico cuadrado de 1"; • asiento y respaldo: Cuerina 	
Color: negro	
Soporte: cuatro patas fijas cromadas	
Apoya codos: no	
Garantía de un (1) año	

7.2. Especificaciones de Servicios de No Consultoría: A continuación se presenta un ejemplo de especificaciones técnicas para la adquisición de servicios de No Consultoría, éstas variaran según la naturaleza del servicio a adquirir.

ITEM 1: Impresión de Folleto

ESPECIFICACIONES MINIMAS REQUERIDAS	OFERTADAS (El oferente debe indicar todas las características de lo ofertado)
<p>Diseño de portada, contraportada y diagramación, levantado de texto con fotografías y gráficas, artes finales e impresión full color de Folleto “xx”.²</p> <p>(A la empresa adjudicada se le proporcionará el texto, fotografías y gráficas en un medio magnético grabado en formato Word y JPG)</p>	
<p>Diseño de Sobre, que estará ubicado en el interior de la portada para guardar un CD.</p>	
<p>Cantidad: Un Mil (1,000) unidades</p>	
<p>Tamaño: carta</p>	
<p>Número de páginas interiores: doscientas (200)</p>	
<p>Material portada y contraportada: Texcote 12 con barniz UV</p>	
<p>Material páginas interiores: Papel couché 100 brillante</p>	
<p>Material sobre: Papel bond 120 gramos</p>	
<p>Impresión: Full color</p> <p>(a) Tiro (portada y contraportada) (b) Retiro sin impresión (c) Páginas interiores (d) Sobre</p>	
<p>Encuadernado: Engrapado, lomo cuadrado pegado en caliente.</p>	

² Se debe indicar si es necesario realizar pruebas preliminares del documento, además se debe indicar la unidad responsable de la revisión y aprobación de la impresión, previa la entrega de la versión final.

ANEXO 4

**GUÍA PARA PRESENTAR
OFERTAS Y COTIZACIONES**
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

ÍNDICE

	No. Pág.
Introducción	i
1 Objetivo General	1
2 Objetivos Específicos	1
3 Terminología	1
4 Normativa para las Adquisiciones	2
5 Métodos para la Adquisición de Bienes y Servicios de No Consultoría	3
6 Requisitos de los Oferentes	3
7 Publicidad e Invitación	4
8 Requisitos de las Ofertas	4
8.1 Sección I: Oferta económica	4
8.2 Sección II: Formulario de especificaciones técnicas	5
8.3 Sección III: Calendario de entrega	5
8.4 Sección IV: Instrucciones a los proveedores/ condiciones generales	5
9 Solicitud de Aclaraciones	7
10 Incumplimiento de las Ofertas	8

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de la presente guía es proporcionar las directrices y asesoría oportuna a los oferentes de bienes y servicios de no consultoría, que estén dispuestos a presentar ofertas en los eventos de comparación de precios publicados por el departamento de adquisiciones.

La presente guía fue adaptada para la presentación de ofertas en los diferentes eventos de comparación de precios, tanto para la adquisición de bienes, como para la contratación de servicios de no consultoría, por lo tanto no aplica para los procesos de licitación pública nacional, internacional y, servicios de consultoría, debido a que los documentos emitidos para la contratación de éstos, contienen la información y pautas que se deben seguirse para la presentación de las respectivas ofertas y propuestas.

La guía posee la siguiente estructura: objetivo general y objetivos específicos, en donde se describen los propósitos que se esperan cubrir con la presente guía. Principales definiciones que corresponden a los términos utilizados, que se incluyen en la sección de terminología. Se incluye la descripción de la normativa que aplica para las adquisiciones y, los métodos para adquirir bienes y servicios de no consultoría utilizados por el proyecto. Se listan las condiciones que deben poseer los oferentes para presentar una cotización y, los requisitos que deben tener las ofertas para su aceptación en el proceso de evaluación. En el apartado de requisitos de las ofertas, se detallan las secciones que forman parte de los formularios estándar de cotización, los cuales representan el medio por el cual los oferentes deben presentar sus ofertas al departamento de adquisiciones. Por último se incluyen las causas que derivan en el incumplimiento de una oferta presentada.

1. OBJETIVO GENERAL

El propósito fundamental de la presente guía es orientar y proporcionar directrices, a oferentes de bienes y servicios de no consultoría, en la elaboración y presentación de cotizaciones, para los diferentes eventos de adquisición que son publicados por el departamento de adquisiciones, bajo el método de comparación de precios.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Proporcionar la información adecuada a los oferentes interesados en presentar ofertas y cotizaciones en los eventos de adquisición del proyecto, con la finalidad de que las ofertas recibidas cumplan satisfactoriamente con los requerimientos necesarios.

- ii. Procurar la mayor cantidad de oferentes en los eventos publicados, fomentando así mayor competitividad y transparencia.

3. TERMINOLOGÍA

A continuación se presentan las principales definiciones, que corresponden a los términos utilizados en la presente guía:

3.1. Bienes: Son todos aquellos elementos materiales, individualizables que se pueden medir, intercambiar y utilizar para el desarrollo de procesos productivos de diversa naturaleza. El concepto engloba a los artículos, materiales, insumos, instrumentos de producción, maquinarias, equipos, repuestos y accesorios y otros elementos necesarios para el cumplimiento de las metas. Incluye mercaderías, materias primas, maquinaria, equipos y plantas industriales.

3.2. Servicios de No Consultoría: como su nombre lo indica, se refieren a servicios que no implican el desarrollo de una consultoría como tal, entre estos se pueden mencionar: el servicio de impresión de folletos, revistas o libros; servicios de transporte; o cualquier tipo de actividad o servicio que no pueda ser clasificado como adquisición de bienes.

3.3. Lote: un lote es un conjunto de artículos, de la misma naturaleza o de características similares; un lote completo esta formado por diversos artículos, que pueden ser distribuidos por un mismo oferente.

3.4. Gastos Conexos: se refieren a los gastos en los que el proveedor debe incurrir para proporcionar los bienes y servicios que se requieren.

3.5. Comparación de Precios: es un método de contratación que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores, con un mínimo de tres, a fin de obtener precios competitivos, y es un método apropiado para adquirir bienes en existencia y fáciles de obtener.

4. NORMATIVA PARA LAS ADQUISICIONES

Los procesos de adquisiciones se realizan cumpliendo las normas de contrataciones para proyectos financiados con préstamos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), más conocido como Banco Mundial. La normativa local en materia de adquisiciones, aplica complementariamente en ciertas etapas del proceso, sin embargo las políticas del Banco Mundial, son las que principalmente rigen los procedimientos de compras.

5. MÉTODOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA

Con la finalidad de adquirir bienes y servicios de no consultoría, el departamento de adquisiciones utiliza los siguientes métodos: comparación de precios y licitación pública nacional e internacional. En la tabla a continuación se presentan los métodos que aplicables dependiendo del monto de estimado de la adquisición:

METODO	CATEGORIA	MONTO ESTIMADO
Comparación de Precios (CP)	Bienes o Servicios de No Consultoría	Menor a Q.399,999.99
Licitación Pública Nacional (LPN)	Bienes o Servicios de No Consultoría	De Q.400,000.00 a Q.1,199,999.99
Licitación Pública Internacional (LPI)	Bienes	Mayor a Q.1,200,000.00

Los métodos mencionados coinciden en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores, a fin de obtener precios competitivos, el evento se adjudica al oferente que cumpla con todos los requerimientos y presente la oferta más baja. Los documentos que corresponden a procesos bajo los métodos de Licitación Pública Nacional e Internacional, contienen la información y pautas que se deben seguirse para la presentación de las respectivas ofertas; por lo tanto, la presente guía únicamente establece las disposiciones relativas a la presentación de ofertas y cotizaciones, para eventos publicados bajo el método de comparación de precios.

6. REQUISITOS DE LOS OFERENTES

Bajo la normativa del Banco Mundial en materia de adquisiciones, las condiciones de participación en los eventos, están limitadas a aquéllas que sean esenciales para asegurar la capacidad de la empresa de cumplir con el contrato que le sea adjudicado, por lo tanto, no es permitido denegar la habilitación y

participación de una empresa, por razones no relacionadas con su capacidad y recursos para cumplir el contrato satisfactoriamente. Tomando como base lo anterior, cualquier oferente calificado para proveer los bienes y servicios que se requieren, puede participar en los eventos que corresponden al Programa.

7. PUBLICIDAD E INVITACIÓN

El proyecto utiliza el Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala, (Guatecompras) en busca de mayor competitividad y transparencia en los procesos. Por lo tanto, los eventos de adquisición se publican en el portal de Guatecompras, con la única excepción de los eventos, cuyo monto estimado no supere los Q.30,000.00.

Cuando un evento es publicado en Guatecompras, simultáneamente se envían invitaciones, por vía electrónica o física, a posibles oferentes de los bienes o servicios requeridos. Lo anterior, con la finalidad de darle mayor publicidad al evento, sin embargo, cualquier oferente que se encuentre habilitado en Guatecompras, puede presentar su cotización en la forma y plazos indicados en el documento de solicitud de cotización, aunque no haya recibido la invitación del Programa.

8. REQUISITOS DE LAS OFERTAS (Formularios estándar de cotización)

El proyecto con la finalidad de estandarizar las ofertas o cotizaciones recibidas por los oferentes, para cada evento de adquisición, elabora formularios estándar de cotización, los cuales son proporcionados a los oferentes, con la finalidad de que por medio de los mismos, se presenten las cotizaciones de los bienes y servicios requeridos.

Los formularios estándar de cotización, se dividen en las secciones siguientes:

8.1 Sección I: Oferta económica: contiene el resumen de los precios unitarios y totales ofertados, de acuerdo a los ítems y lotes solicitados, en esta sección el oferente debe consignar el monto total de la oferta, incluyendo impuestos y gastos conexos.

8.2 Sección II: Formulario de especificaciones técnicas: es el apartado en donde se detallan los bienes o servicios a adquirir, en esta sección el oferente debe indicar las características y particularidades de su producto, en concordancia con los requisitos que se solicitan, mientras más ampliamente se detallan las especificaciones del bien ofertado, mejor de .

8.3 Sección III: Calendario de entregas: en esta sección se describen los tiempos requeridos para la entrega del bien o servicio, el oferente debe señalar si se compromete o no a cumplir con los plazos de entrega fijados.

8.4 Sección IV: Instrucciones a los Oferentes/ Condiciones generales: aquí se describen todas las condiciones y circunstancias, que el oferente debe tomar en cuenta para presentar la cotización, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- a) **Lugar y fecha de presentación de las ofertas:** el lugar para recibir las ofertas, generalmente es en las oficinas del proyecto; se consigna una fecha y hora límite para presentar las mismas, sin embargo las ofertas pueden presentarse, antes de la fecha límite, no es necesario que los oferentes esperen el día y hora límite para hacer llegar sus ofertas, las mismas pueden presentarse antes de la fecha establecida.

- b) Forma de entrega de las ofertas:** dependiendo del evento de adquisición, las ofertas pueden ser recibidas de forma física, por fax y/o electrónica, a través del correo electrónico que es proporcionado en la sección IV, del formulario estándar de cotización.
- c) Aclaración a los documentos:** aquí se indica el procedimiento que los oferentes deben utilizar, para solicitar aclaraciones al formulario de solicitud de cotización. Cuando los eventos son publicados en el portal de Guatecompras, las dudas o aclaraciones se canalizan en dicho portal a través del NOG correspondiente, de lo contrario los oferentes pueden solicitar aclaraciones por medio de comunicaciones escritas, que deben ser enviadas vía fax, correo electrónico o físicamente. Es posible que como resultado de una aclaración sea necesario modificar los documentos de cotización, en este caso el Programa emite una enmienda a dichos documentos, la cual publica en el portal de Guatecompras, con la finalidad de que los oferentes tomen en consideración dicha enmienda para presentar sus cotizaciones, dependiendo del grado de modificación de los documentos, también se otorga una ampliación al plazo para recibir ofertas.
- d) Validez de la oferta:** se refiere al período durante el cual, los precios establecidos en la oferta deben permanecer válidos sin variación o modificación alguna.
- e) Fianzas:** únicamente en casos excepcionales el Programa solicita la presentación de fianzas de sostenimiento de oferta, en procesos de comparación de precios, ya que generalmente éstas únicamente son necesarias en los procesos de Licitación Pública Nacional e Internacional.

- f) Criterios de evaluación:** en los eventos de comparación de precios, tanto de bienes como de servicios de no consultoría, se aplican dos criterios para la evaluación de las ofertas: i) Que los bienes ofertados cumplan sustancialmente con las especificaciones técnicas que se requieren; y ii) Que el oferente se comprometa a suministrar los bienes, de acuerdo a la forma y en los tiempos establecidos en el calendario de entrega. La adjudicación se realiza a la empresa que cumpla con los criterios descritos anteriormente y que además presente la oferta con el menor precio.
- g) Documentos adjuntos a la oferta:** en este apartado se listan los documentos que el oferente debe adjuntar al formulario de cotización, generalmente se solicita copia simple de la patente de comercio y del registro como proveedor en Guatecompras.

Es importante tomar en cuenta, que los formularios de cotización están provistos de espacios apropiados para que los oferentes coloquen los datos generales de la empresa, tales como: nombre comercial de la empresa, representante autorizado, dirección, teléfono, número de identificación tributaria - NIT, etc. Además para que la cotización tenga validez, todo formulario debe ser debidamente firmado por el representante autorizado de la empresa.

Al final de la sección de instrucciones a los oferentes, se indica el procedimiento a seguir en caso de resultar adjudicado y la forma de pago. Las adjudicaciones son publicadas en el portal de Guatecompras, y simultáneamente los oferentes que no fueron seleccionados, son notificados por medio de cartas de agradecimiento.

9. SOLICITUD DE ACLARACIONES

Si durante el proceso de evaluación de una oferta, los miembros del comité descubren inconsistencias o incongruencias en la información consignada, los mismos pueden solicitar aclaraciones al oferente de manera escrita. En dichas solicitudes se indica el plazo en que el oferente debe responder a los cuestionamientos, y la forma como éste debe hacer llegar sus respuestas al Programa. La evaluación final de la oferta se realizará en base a la respuesta proporcionada por el oferente.

10. INCUMPLIMIENTO DE LAS OFERTAS

En concordancia con lo anteriormente descrito, una oferta es habilitada durante un proceso de evaluación, siempre y cuando los bienes o servicios ofertados cumplan sustancialmente con todas las especificaciones técnicas requeridas, y además presente el menor precio. Sin embargo, el incumplimiento de cualquier requisito relacionado con las especificaciones, tiempo y forma de entrega, garantía o capacitación resultará en la inhabilitación de la oferta, por lo tanto no será considerada para una posterior adjudicación.

